

قضايا بحثية 2

الدكتور / دعاء محمد

التكليف السابع / تقييم النتائج لرسالتين مختارة (مرفق نسخه من الرسالتين)

الباحث / خالد العتيبي

بناءً على الدراستين المذكورتين في الملفات المرفقة، هذا نقد النتائج، مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها عرض هذه البيانات في "فصل النتائج"

أولاً: دراسة "القيادة التمكينية والسلوك الإبداعي"

تركز هذه الدراسة على العلاقة بين منح الصلاحيات للموظفين وتوليد الأفكار الجديدة.

1. أثر الأبعاد الهيكلية والنفسية:

* النتائج: أثبتت الدراسة أن التمكين ليس مجرد تفويض سلطة، بل هو منظومة متكاملة تشمل (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، والأثر).

* الشرح: عندما يشعر الموظف أن لعمله "معنى" وأنه يمتلك "الكفاءة" لإنجازه، يتحول سلوكه من مجرد تنفيذ الأوامر إلى المبادرة بتقديم حلول إبداعية.

* توصيف البيانات: أظهرت النتائج أن "حرية اتخاذ القرار" كانت المتغير الأكثر تأثيراً في تحفيز العاملين على تجربة طرق عمل غير تقليدية.

2. دور القيادة في كسر الجمود التنظيمي:

* النتائج: القادة الذين يمارسون "القيادة بالقوة" و"المشاركة في صنع القرار" يقللون من مقاومة التغيير.

* الشرح: التمكين يؤدي إلى بناء جسور الثقة، مما يجعل الموظف يشعر بالأمان النفسي لطرح أفكار جريئة دون خوف من الفشل.

ثانياً: دراسة "القيادة التحويلية وكفاءة الأداء المؤسسي"

تعتبر هذه الدراسة أكثر كمية (Quantitative)، حيث استندت إلى أرقام وإحصائيات دقيقة لمجتمع دراسة كبير (منسوبي وزارة البيئة والمياه والزراعة).

1. تحليل أبعاد القيادة التحويلية (بالأرقام):

* الاستثارة الفكرية (المتوسط 4.29): هذه هي النتيجة الأعلى. وتعني أن القادة في القطاع البيئي يشجعون الموظفين بذكاء على إعادة التفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة.

* التحفيز الإلهامي (المتوسط 4.09): تشير إلى قدرة القادة على صياغة رؤية مستقبلية جذابة تجعل الموظفين يشعرون بالفخر بالانتماء للمؤسسة، مما يرفع من حماسهم.

* التأثير المثالي (المتوسط 3.64): القادة يمثلون نموذجاً يحتذى به في السلوك الأخلاقي، مما يخلق بيئة عمل قائمة على النزاهة.

2. كفاءة الأداء المؤسسي (النتيجة: عالية جداً):

* الربط الإحصائي: أكدت الدراسة وجود علاقة طردية قوية؛ فكلما زاد تطبيق معايير القيادة التحويلية، ارتفعت مؤشرات كفاءة الأداء (مثل سرعة الإنجاز، جودة المخرجات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية).

كيف تعرض هذه النتائج في رسالتك؟ (نصائح تقنية)

عند كتابة فصل النتائج، يُفضل اتباع الهيكلية التالية بناءً على ما ورد في الملفات:

1. الجداول الإحصائية: ابدأ بعرض جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد (كما في دراسة القيادة التحويلية).

2. التعليق على الفرضيات: اذكر بوضوح: "تم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لـ..."

3. الربط بالواقع العملي: لا تكتفِ بالأرقام، بل اشرح معناها. مثال: "إن حصول بعد الاستثارة الفكرية على أعلى متوسط يشير إلى توجه الوزارة نحو دعم الابتكار والتحول الرقمي".

4. المقارنة بين النماذج: يمكنك الإشارة إلى أن التمكين (في الدراسة الأولى) هو أداة تنفيذية، بينما القيادة التحويلية (في الدراسة الثانية) هي المظلة الفكرية التي تحرك المؤسسة بالكامل.

خلاصة للباحث:

الدرستان تكملان بعضهما؛ فإذا أردت منظمة "مبدعة" فعليك بـ القيادة التمكينية، وإذا أردت منظمة "كفوة وتحقق أهدافاً استراتيجية كبرى" فعليك بـ القيادة التحويلية. في كلا الحالتين، النتائج تدعم الانتقال من المركزية إلى المرونة القيادية

القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام

د. علي حسن الشهري

كلية الإدارة
جامعة الجميع الذكية
المملكة العربية السعودية

الملخص

تعتبر «القيادة التحويلية» أحد الأنماط القيادية الهامة خلال القرن الحالي، والتي حظيت باهتمام كبير في مجال العلوم الإدارية في المؤسسات المختلفة؛ إذ أن نجاح هذه المؤسسات أصبح مرهوناً بقدرتها قادتها في التأثير على مرؤوسهم وتحفيزهم ودفعهم لبذل مزيد من الجهود عن رغبة وقناعة تامة منهم للمساهمة في تحقيق أهداف مؤسساتهم بكفاءة وفعالية.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي كما اعتمدت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة البيئة والمياه والزراعة وعددهم (10000) موظفًا، كما تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية عددها (370) موظفًا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية، كما أن واقع كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة عالية جداً، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبارات الفردية) في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الدراسة بالعمل على نشر الوعي بأهمية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية من خلال ورش العمل والندوات بوصفها أداة فاعلة لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة الحاليين والمستقبليين في مؤسسات القطاع البيئي العام، لتعزيز مهاراتهم في مجال القيادة التحويلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية- الأداء المؤسسي- القطاع البيئي العام- المملكة العربية السعودية.

المقدمة

مع مطلع القرن الحادي والعشرين، تزايدت المطالبات بتحسين كفاءة الأداء في القطاعات العامة لتلبية متطلبات التنمية المستدامة وتحقيق النمو والرفاهية للمجتمعات في مختلف البلدان.

لقد أصبحت بيئة الأعمال الحديثة، في ظل التقدم التكنولوجي المستمر وهيمنة العولة، لا تتطلب أنماطاً قيادية قوية فحسب، بل تتطلب قيادة مبتكرة قادرة على تحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسات وغاياتها بكفاءة عالية (Alsaman, 2025).



* تم استلام البحث في يوليو 2025، وقبل للنشر في يوليو 2025، وتم نشره إلكترونياً في يوليو 2025.

(معرف الوثائق الرقمي): 10.21608/aja.2025.399943.1889 DOI:

يعتبر مفهوم «القيادة» من المفاهيم الحديثة في المجالات الإدارية، والتي حظيت باهتمام على نطاق واسع في مجال العلوم الإدارية، باعتبارها إحدى الوظائف الداعمة لممارسات القيادة الإدارية في المؤسسات المختلفة؛ إذ أن نجاح هذه المؤسسات بمختلف مجالاتها بات مرهوناً بقدرتها قادتها في التأثير على مرؤوسهم ودفعهم لبذل مزيد من الجهود عن رغبة وقناعة تامة منهم للمساهمة في تحقيق أهداف مؤسساتهم بكفاءة وفعالية (شقور، 2024).

بينما تسلط العديد من الأبحاث الحديثة الضوء على أهمية هذا النمط القيادي في تعزيز مشاركة الموظفين والتزامهم وتحفيزهم على الابتكار والتميز، مما يؤدي إلى تحسين وزيادة الأداء والكفاءة المؤسسية (Awaale et al., 2024). بذلك، فإن القيادة التحولية، وهي أسلوب القيادة الذي حظي باهتمام كبير في العقود القليلة الماضية، تُعد أمراً أساسياً لتوجيه المؤسسات العامة لتحقيق الكفاءة والتميز عبر هذه البيئات الصعبة التي أصبح فيها تبني مداخل قيادية فاعلة لتحويل المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة ضرورة حتمية خلال الآونة الأخيرة (Alsalman, 2025).

على المستوى الوطني، تزايدت أهمية القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية مع انطلاق رؤية 2030، والتي أكدت على تحقيق الاستدامة البيئية والحفاظ على المقدرات الطبيعية للوطن كواجب إنساني وأخلاقي تجاه الأجيال القادمة (رؤية المملكة 2030، 2016). وتعد وكالة البيئة من أهم الأجهزة المعنية بالمحافظة على البيئة في المملكة العربية السعودية كإحدى الوكالات التابعة لوزارة البيئة والمياه والزراعة السعودية، والتي تهدف إلى حماية البيئة وتنميتها وتحقيق استدامة الموارد البيئية ودعم وتعزيز القدرات الوطنية للتأهب والاستجابة لمختلف الأزمات والطوارئ البيئية (وزارة البيئة والمياه والزراعة، 2025).

لذلك، في حين يعتبر القطاع البيئي السعودي أحد تلك القطاعات العامة التي تلعب دوراً هاماً في رؤية المملكة 2030؛ باعتباره لا يشكل جزءاً مهماً من إطار عمل الدولة فحسب، بل يسهم أيضاً بشكل فعال في تحقيق أهداف الرؤية الطموحة للمملكة. فإن دمج ممارسات القيادة التحولية في هذا القطاع وتأثيرها على الأداء المؤسسي والالتزام التنظيمي للموظفين يظل أحد الشواغل الهامة التي تستحق الدراسة. وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية من خلال محاولة استكشاف تأثير القيادة التحولية في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.

النظري ومراجعة الدراسات السابقة

المحور الأول: القيادة التحولية

مفهوم القيادة التحولية:

يُعد مفهوم «القيادة التحولية» Transformational Leadership أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، حيث ظهر هذا المفهوم عام 1987م على يد «بيرنز Burns» من خلال كتابه بعنوان «القيادة» والذي تناول فيه مفهوم القيادة باعتباره «عملية دفع وتحفيز المرؤوسين من خلال القيم الأخلاقية لتحقيق الأهداف» (النظيري، 2021: 11). وقد ميز «بيرنز» من خلال هذا الكتاب (القيادة) بين أولئك القادة الذين يركزون على التحفيز والدعم في بناء علاقات مع مرؤوسهم، وأولئك الذين يبنون علاقاتهم مع مرؤوسهم على مبدأ المنفعة المتبادلة للحصول على نتائج (العوفي وبوحبل، 2019: 57).

يمكن تعريف القيادة التحولية Transformational Leadership بأنها: عملية تغير الأفراد وتحولهم من خلال نمط استثنائي من التأثير يدفعهم إلى إنجاز أكثر من المتوقع، حيث تهتم القيادة التحولية بشكل أساسي بالعواطف والقيم والأخلاق والأهداف طويلة المدى (Kochei & Awuor, 2024: 817). كما تُعرف القيادة التحولية بأنها: أسلوب قيادي يدفع المرؤوسين لإنجاز أعمال تفوق التوقعات من خلال السمو باهتماماتهم الشخصية وتحفيزهم وتطوير إمكاناته وقدراتهم وتشجيعهم للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة ومصلحتها العامة (Alkhudran, 2023: 23).

يتضح بذلك أن مفهوم «القيادة التحولية» يشير إلى نمط القيادة التي تركز على إلهام الأتباع وتحفيزهم، من أجل إعدادهم وتطوير قدراتهم ودفعهم للتحرك في اتجاهات جديدة لتحقيق مستويات أداء مرتفعة وتحقيق أهداف مؤسساتهم.

أبعاد القيادة التحولية

ترتكز القيادة التحولية على عدد من الأبعاد التي تساعد القائد التحولي في دفع الآخرين لتحقيق الأهداف وتقديم الحلول الإبداعية بطريقة أخلاقية. وتتمثل أبعاد القيادة التحولية في (Yusuf et al., 2023):

- 1- التأثير المثالي: أو كاريزما القائد التي تخلق شعوراً بالأمان وتشعر بالفخر وتشجع الموظفين على اتباع مهارات العمل. كما يشير هذا البُعد إلى قدرة القائد في توصيل أفكاره إلى رؤوسيه وإقناعهم بها لتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية.
- 2- الاعتبارات الفردية: بما في ذلك الأشياء التي يمكن أن تعزز التطوير الذاتي لكل موظف من خلال التشجيع الذي يقدمه الرؤساء. ويشير هذا البُعد إلى سلوك القائد التحويلي بالاهتمام بجميع رؤوسيه وإدراك رغبات واحتياجات كل منهم.
- 3- التحفيز الإلهامي: وهو سلوك تحفيزي لدى القائد يمكنه أن يحفز رؤوسيه لتعزيز الثقة بالنفس في العمل لكل منهم على حدة ودفعهم لتحقيق إنجاز وظيفي عالٍ.
- 4- الاستثارة الفكرية: السلوك المتفوق الذي يعلم الموظفين رؤية المشاكل من وجهة نظر ومنظور جديد. كذلك يشير هذا البُعد إلى امتلاك القائد التحويلي طرق ابتكارية تجعل الرؤوسيين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجههم في العمل.

مما سبق يتضح أن أبعاد القيادة التحويلية ترتكز على مجموعة من السمات المستمدة من شخصية القائد التحويلي ومبادئه وقدرته على التأثير في الأتباع؛ فالقيادة التحويلية ترتكز على التحفيز والدعم المستمد من قلب وفكر القائد التحويلي وقناعاته بتأهيل القادة المستقبليين وتطويرهم.

المحور الثاني: كفاءة الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي

غالباً ما يكون مفهوم الأداء المؤسسي في القطاع العام محل اختلاف بين الباحثين والمختصين في المجالات الإدارية والتنظيمية، فهناك وجهات نظر مختلفة حول ما يشكل هذا المفهوم في مؤسسات القطاع العام على مستوى المؤسسات العامة وتفاعلها مع المواطنين أو المؤسسات والأجهزة الأخرى (Taylor, 2021: 2).

يعد الأداء المؤسسي أحد أهم الشواغل الهامة في دراسات الإدارة والأعمال، حيث تعتمد الفعالية المستقبلية للمؤسسات على مستوى الأداء المؤسسي، الذي يضمن ضرورة تنفيذ السياسات بنجاح لتحقيق الأهداف المؤسسية (Khalifa et al., 2025: 92). كما يُقصد بالأداء المؤسسي الأساليب تعتمد عليها المؤسسة والكيفيات التي تنتهجها على المستوى التنظيمي بغية الوصول إلى أهدافها، ومن ثم يتوفر لقادة المؤسسة معايير واضحة ومحددة لقياس وتقييم مستويات فعالية الإجراءات المعتمدة ومدى تأثيرها على كفاءة الأداء (معمر، 2020: 6). كما يمكن تعريف الأداء المؤسسي على نطاق واسع بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويمكن التمييز بين الأداء باعتباره نتيجة، مع التركيز على المخرجات القابلة للقياس مثل الربح أو حصة السوق، والأداء باعتباره عملية، تتعلق بالإجراءات والاستراتيجيات التي يتم تنفيذها لتحقيق هذه النتائج. مع التأكيد على أن الفاعلية (تحقيق الأهداف) والكفاءة (تحسين الموارد) أمران حاسمان في عملية الأداء (Moumin, 2024). بينما يشير مفهوم «الكفاءة» أو «كفاءة الأداء» إلى قدرة المؤسسة على استثمار مواردها المادية والبشرية بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها. في حين أن «الفاعلية» هي الخطوة التالية للكفاءة على مستوى الأداء المؤسسي، وتتمثل في تحسين كافة العمليات الداخلية للمؤسسة (المدخلات) بهدف الوصول إلى نتائج (مخرجات) تحقق أهداف المؤسسة (الذماري والسنباني، 2024).

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الأداء المؤسسي يتضح عدم اتفاق الباحثين على مفهوم موحد للأداء المؤسسي، إلا أن هناك اتفاق بين معظم الباحثين في أن هذا المفهوم يعبر عن قدرة المؤسسة على إدارة مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، مع الأخذ في الاعتبار توافر مقاييس ومؤشرات لقياس كفاءة وفعالية هذا الأداء.

أهمية كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع العام

منذ نهاية القرن العشرين، حظيت عملية البحث وتحديد وتنفيذ الممارسات الفعالة لإدارة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام اهتمام الباحثين والأكاديميين والمهنيين في مجال الإدارة وقادة القطاع العام في مختلف دول العالم. وقد تم تسليط الضوء على الأداء المؤسسي للقطاعات العامة خاصة بعد ظهور مشاكل مختلفة عُرفت من قبل بعض المتخصصين والباحثين بـ «أمراض القطاع العام» (Cera & Kusaku, 2020).

كما تتضح أهمية كفاءة الأداء المؤسسي من خلال (عبد النبي وبن نامي، 2024):

- تحديد قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة.
- يُعد الأداء المؤسسي بمثابة المحور الأساسي للتنبؤ بنجاح أو فشل الخطط والسياسات والقرارات المتعلقة بأهداف المؤسسة ومدى فعاليتها.
- يساعد في التحقق من مدى قدرة المؤسسة من الوصول إلى أهدافها.
- تحديد الصعوبات والعقبات التي تعوق تحقيق الأهداف خلال المراحل المختلفة وتوضيح أسبابها.
- تعد نتائج الأداء المؤسسي بمثابة مؤشرات تعكس مستوى كفاءة وفعالية مختلف العمليات في المؤسسة.

قياس كفاءة الأداء المؤسسي

خلال العقود القليلة الماضية، أدركت البلدان أهمية قياس الأداء في مختلف القطاعات كضرورة لتطوير الأداء في المؤسسات العامة للدولة وتحسين جودة الخدمات العامة بما يتناسب مع أهداف التنمية المستدامة وتطلعات الشعوب في ظل المتغيرات الإقليمية والدولية (مشعل وربيعة، 2017). ويُعرف قياس الأداء بأنه: المراقبة والمتابعة المستمرة لإنجازات برامج وخطط المؤسسة وتسجيل مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها (أبوماضي، 2018). كما أن قياس الأداء في المؤسسات العامة هو جزء أساسي في العملية الإدارية للقطاعات العامة للدولة، تستخدم فيها هذه المؤسسات مجموعة من المؤشرات والمعايير الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءتها في تحقيق الأهداف المخططة خلال فترة زمنية محددة؛ ومن ثم الكشف عن جوانب القصور والعمل على معالجتها، وكذلك تحديد الجوانب الإيجابية وتعظيم الاستفادة منها (مشعل وربيعة، 2017). وتنوع مقاييس الأداء في المؤسسات العامة والخاصة إلى عدد من المقاييس التي يمكن توضيحها كالتالي (أبوماضي، 2018):

- مقاييس المدخلات: تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد المستخدمة في تحقيق النتائج والمخرجات المطلوبة.
- مقاييس العمليات: تتعلق هذه المقاييس بالخطوات المباشرة لعملية الإنتاج (المنتج أو الخدمة).
- مقاييس المحصلات: تستخدم هذه المقاييس لتقييم النتائج الفعلية التي تم التوصل إليها.
- مقاييس التأثير: وهي تقيس الآثار الناتجة عن تحقيق الغايات أو الأهداف المؤسسية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.
- مقاييس سلوكية: تستخدم هذه المقاييس لقياس مستوى الثقافة المؤسسية وثقافة الأفراد ومستويات رضا العاملين.

بذلك يتضح أن مقاييس الأداء تختلف ما بين مقاييس سلوكية ومقاييس التأثير ومقاييس لقياس المدخلات والتأثير وغيرها، حيث تعبر هذه المقاييس عن قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بشكل أفضل لتحقيق أهدافها المخططة، ومستوى تلبية الخدمة أو المنتج لتوقعات العملاء وفق توقعاتهم.

القيادة التحولية وأثرها على كفاءة أداء مؤسسات القطاع العام

- يتمثل دور القادة في المؤسسات في المساعدة في تحديد الأهداف المؤسسية، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف وتوفير التوجيه والتحفيز لفرق العمل حتى يمكن تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة. لذا، تساعد السمات التي يتمتع بها القادة التحويليين على تعزيز فعالية المؤسسة، ومن هذه الصفات (Ibrahim & Daniel, 2019: 369):
- الموضوعية: يجب على القادة دراسة كل موقف بشكل جيد قبل اتخاذ القرارات، فالموضوعية هي القدرة على النظر إلى القضايا والمشاكل بعقلانية دون تحيز.
 - القدرة على الإدراك: وهذا يستلزم القدرة على ملاحظة أو اكتشاف حقائق البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث يحتاج القادة إلى معرفة أهداف وغايات المؤسسة ورؤيتها ومجال عملها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها حتى يتمكنوا من العمل على تحقيق هذه الأهداف.
 - القدرة على تحديد الأولويات: بمعنى القدرة على التعرف على ما هو مهم وما هو غير مهم، والبدايل التي تستحق النظر فيها أولاً.
 - العلاقات الإنسانية: يجب على القائد أن يتمتع بمهارات اجتماعية تراعي العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين. إن تطوير وفهم مهارات العلاقات الإنسانية بشكل مناسب مع المرؤوسين سيكسب القائد احتراماً وثقة.

- إدارة الأزمات: يجب أن يكون القائد قادرًا على تسوية النزاعات أو الخلافات بين رؤوسيه، وكذلك التعامل مع القضايا والمشكلات التي تؤثر على مستوى إنتاجية الأفراد وأدائهم.

في حين أكدت دراسة (Rojak et al., 2024: 990) إن القيادة التحويلية، بقدرتها على إلهام الموظفين وتوفير التوجيه لهم وتحفيزهم، تؤثر على الأداء بشكل مباشر، ومن ثم تؤثر على الأداء المؤسسي بشكل عام خاصة في القطاع العام. أيضًا من خلال الدراسة التي أجراها (Abdullahi et al., 2023: 95) بالتحقيق في تأثير هذا النمط القيادي على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع العام، أكدت النتائج وجود علاقة تأثير مباشر للقيادة التحويلية على كفاءة أداء مؤسسات القطاع العام بشكل إيجابي؛ فالقادة التحويليين، ذو الرؤية المستقبلية والمتمركزين حول الفريق ولديهم جاذبية، والملمهين، والمتعاونين هم أكثر قدرة على المساهمة في الوصول إلى الأهداف المؤسسية وتحسين مستوى الكفاءة من خلال أدوارهم القيادية.

بذلك يتضح أن القيادة التحويلية هي أحد الأساليب القيادية تهتم بالبحث المستمر عن أفضل طريقة للتأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف والغايات ضمن العملية المستمرة للتفاعل بين الإنسان ورأس المال والمواد، وهي أداة إدارية تركز على مجموعة من السلوكيات تحدد علاقة القائد المباشرة مع رؤوسيه في ضوء السياسات والقواعد والإجراءات التي توجه العلاقات والأنشطة في المؤسسة، والتي تحدد إلى حد ما مدى الفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.

الدراسات السابقة

يتناول الباحث فيما يلي أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، الأداء المؤسسي) من خلال استعراض أهداف هذه الدراسات ومنهجيتها وأداة الدراسة وأهم النتائج والتوصيات، حيث يتم استعراض هذه الدراسات وفق التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

دراسة (Ibrahim & Daniel, 2019)، تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة على مستوى الأداء المؤسسي لشركة كوكا كولا في نيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي كمنهجية لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وتألف مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بشركة كوكا كولا في مدينة أبوجا بنيجيريا وعددهم (505) موظفًا، بينما تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية عددها (250) مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية أسلوب القيادة تؤثر على الأداء التنظيمي لأي مؤسسة، حيث إن أسلوب القيادة الذي يتبناه القادة له تأثير مباشر على الأداء التنظيمي بشكل عام ومن ثم يؤثر على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة. ولذلك أوصت الدراسة بضرورة اختيار المؤسسات للقادة وفق معايير محددة تتناسب مع أهدافها وغاياتها من أجل تحقيق هذه الأهداف والغايات بكفاءة.

دراسة (Abdullahi, Ngui & Keino, 2023)، هدفت إلى تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء وكالات الضمان الاجتماعي في القطاع العام في كينيا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج للدراسة، واعتمدت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات. وقد تكون مجتمع الدراسة من (176) وكالة من وكالات القطاع العام في كينيا، بينما تمثلت عينة الدراسة في عينة قصدية عددها (352) من المديرين في وكالات القطاع العام في كينيا. وقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط بين تطبيق أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الأداء المؤسسي لوكالات القطاع العام الكينية، حيث كانت العلاقة إيجابية. كما خلصت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية يؤثر على الأداء المؤسسي لوكالات الضمان الاجتماعي في القطاع العام في كينيا. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب القيادة التحويلية لتعزيز أداء مؤسسات القطاع العام في كينيا.

دراسة (عبد النبي وبن نامي، 2024)، هدفت إلى الكشف عن تأثير كفاءة التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، ودراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الجيد والأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني السعودي. كما اعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسات التقنية بالملكة العربية السعودية بالرياض وجدة والدمام، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (250) موظفًا. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني بالملكة العربية السعودية، وهو

تأثير قوي يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. وقد أوصت الدراسة بتوفير مقاييس ومعايير محددة لتقييم الأداء المؤسسي بمؤسسات القطاع التقني السعودي بشكل دائم لتحسين مستوى جودة الأداء المؤسسي في هذه المؤسسات.

دراسة (Awaale, 2024). وسعت إلى تقييم تأثير نمط القيادة التحولية على مستوى الأداء التنظيمي في وكالات القطاع العام في الصومال. وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهجية البحث المكتبي من خلال جمع البيانات الثانوية من الموارد الموجودة، كالدراسات والتقارير المنشورة والمجلات والدوريات العلمية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحولية، التي تتميز بالدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، والتأثير المثالي، تؤثر بشكل إيجابي على مختلف جوانب الأداء التنظيمي في القطاع العام، حيث تشمل هذه الجوانب زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد، وزيادة التزامهم الوظيفي، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وزيادة الفعالية التنظيمية. علاوة على ذلك، يميل القادة التحويليون في وكالات القطاع العام إلى تعزيز الابتكار والإبداع بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء داخل هذه المنظمات. وأوصت الدراسة بأنه ينبغي لوكالات القطاع العام الاستثمار في برامج تنمية القيادة التي تركز على تنمية كفاءات القيادة التحولية بين المديرين والمسؤولين التنفيذيين، بحيث تتضمن هذه البرامج وحدات تدريبية حول تحديد الرؤية، والتحفيز الملهم، وكذلك الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية لتمكين القادة من دفع التغيير التنظيمي وتحسين الأداء. كما يجب على القادة التحويليين تعزيز ثقافة الإبداع داخل وكالات القطاع العام من خلال تشجيع المخاطرة، والتجريب، وحل المشكلات بشكل إبداعي.

دراسة (Leonard, 2024). وهدفت إلى تقييم تأثير ممارسات تنفيذ الاستراتيجيات على أداء المنظمات غير الحكومية في مقاطعة نيروبي بكينيا. وقد اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي، واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الحكومية في نيروبي وعددها (1881) منظمة، بينما تمثلت عينة الدراسة في عينة مكونة من (100) منظمة غير حكومية باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقية. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين ممارسة تنفيذ الاستراتيجية والأداء التنظيمي في منظمات القطاعات غير الحكومية في مقاطعة نيروبي. ولذلك أوصت الدراسة بأن يقوم المديرون في المنظمات غير الحكومية بتحسين أداء منظماتهم من خلال تبني الممارسات الاستراتيجية وتطبيق الإدارة الاستراتيجية وتعزيز ثقافة الرؤية المشتركة والتعاون والتمكين لتعزيز كفاءة المنظمات.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض أهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها يتضح ما يلي:

- تنوعت هذه الدراسات في أهدافها، حيث هدفت دراسة (Ibrahim & Daniel, 2019) إلى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة على مستوى الأداء المؤسسي، بينما سعت دراسة (Awaale, 2024) إلى تقييم تأثير أبعاد نمط القيادة التحولية على مستوى الأداء التنظيمي في وكالات القطاع العام، في حين هدفت دراسة (Abdullahi, Ngui & Keino, 2023) إلى التعرف على تأثير القيادة التحولية على أداء وكالات القطاع العام. وقد اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها في منهجية الدراسة، حيث استخدمت دراسة كل من (Ibrahim & Daniel, 2019)، (Abdullahi, Ngui & Keino, 2023) المنهج الوصفي الارتباطي. في حين اعتمدت دراسة عبد النبي وبن نامي (2024) المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت دراسة (Awaale, 2024) منهجية البحث المكتبي، في حين اعتمدت دراسة (Leonard, 2024) منهج البحث الوصفي.
- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (Ibrahim & Daniel, 2019)، (Abdullahi, Ngui & Keino, 2023) في منهجية الدراسة (المنهج الوصفي الارتباطي)، واختلفت مع الدراسات الأخرى في منهجية الدراسة مثل دراسة كل من عبد النبي وبن نامي (2024)، (Awaale, 2024) ودراسة (Leonard, 2024). كما اتفقت مع معظم الدراسات في استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، مثل دراسة كل من (Leonard, 2024) ودراسة (Abdullahi, Ngui & Keino, 2023).
- تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في بيئة الدراسة، حيث يتم تطبيق هذه الدراسة على وكالة البيئة في المملكة العربية السعودية، وعلى حد علم الباحث فإنه لا يوجد دراسة عربية أو أجنبية تناولت تأثير القيادة التحولية على الأداء المؤسسي في وكالة البيئة السعودية، وهو ما يُبرز الفجوة البحثية للدراسة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية القيادة التحويلية في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية بالقطاعات العامة؛ فإنه على مستوى المملكة العربية السعودية، وهو بلد يمر بعملية تغيير اجتماعي واقتصادي على النحو المبين في استراتيجيات رؤية 2030، فإن متطلبات القيادة التحويلية في القطاعات العامة لها أهمية خاصة كأداة فاعلة لتحسين كفاءة الأداء في القطاعات الحكومية (Alsaman, 2025: 472). حيث تؤكد العديد من الدراسات على الدور الفاعل للقيادة التحويلية في دفع تحسينات الأداء المؤسسي داخل مؤسسات القطاع العام. وهو ما يتضح من خلال ما أكدته دراسة فيكتوريا وأوليان وأديوين Victoria, Olalekan & Adedoyin (2021) والتي يتبين من خلالها أهمية دور ممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسات الحكومية في زيادة كفاءة الأداء المؤسسي. وقد هدفت رؤية المملكة 2030 إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي وتحسين إنتاجية الموظفين وتطويرهم والاهتمام بتوفير بيئة عمل محفزة ومعالجة مشكلات تدني الأداء وتعزيز الأداء المتميز كركائز أساسية لتحقيق كفاءة الجهات الحكومية السعودية (البواردي، 2022)؛ مما يؤكد ضرورة التحول إلى نموذج القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع العام بالمملكة كأداة فاعلة لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي بهذه الجهات.

ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة السلي وحداد (2024) بأهمية تطبيق أسلوب القيادة التحويلية لزيادة فعالية المؤسسات الحكومية السعودية في مواجهة تحديات القرن الحالي وتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات من خلال تحسين الكفاءة والاستفادة من القدرات البشرية. أيضاً، أشارت دراسة العصيمي (2017) إلى أن القيادة الإدارية هي المحور الأساسي للعمل الحكومي مما يتطلب بناء نموذج قيادي قادراً على صياغة واقع جديد للمؤسسات الحكومية ويعزز مشاركة العاملين ويحفز القدرات الفردية والجماعية لأداء الأدوار التنظيمية بشكل أكثر كفاءة وفعالية. كذلك، فقد أوصت دراسة الشمرى والسلطان (2018) بضرورة تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات الحكومية السعودية لما لهذا النمط القيادي من أثر كبير في تحفيز العاملين وزيادة كفاءة هذه المنظمات وتحقيق أهدافها، وفق مستهدفات رؤية 2030.

تأسيساً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: «ما تأثير أبعاد القيادة التحويلية في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية؟»

وينبثق من السؤال الرئيسي للدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية؟
- 2- ما واقع كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية؟
- 3- ما تأثير أبعاد القيادة التحويلية في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- دراسة مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية.
- 2- الكشف عن واقع كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية.
- 3- الكشف عن تأثير أبعاد القيادة التحويلية في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

أولاً - الأهمية العلمية:

- تعد هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة الإدارية العربية في مجال القيادة التحويلية وكفاءة الأداء المؤسسي في القطاعات العامة مما يساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال.

- تكتسب الدراسة أهميتها من مساهمتها في تطوير توجيه أنظار الباحثين ومتخذي القرار في القطاعات العامة نحو أهمية تطبيق نمط القيادة التحولية في المؤسسات العامة وإبراز أهميتها في تحسين الأداء المؤسسي.
- أهمية القطاع البيئي في المملكة العربية السعودية كأحد محاور رؤية 2030، والتي أكدت على تحسين كفاءة الأداء في الأجهزة والمؤسسات العامة كأحد أهداف رؤيتها الطموحة.

ثانيًا - الأهمية العملية:

- توفر الدراسة أساسًا علميًا قد يساعد في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية من خلال تبني نهج القيادة التحولية كأحد الأنماط القيادية التي أثبتت فعاليتها خلال الآونة الأخيرة في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسات.
- قد تسهم نتائج الدراسة في الكشف عن واقع تطبيق القيادة التحولية في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية، مما يساعد متخذي القرار على اتخاذ التدابير اللازمة لتبني تطبيق هذا النهج على نطاق واسع لزيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسات.
- يؤمل أن تسهم توصيات الدراسة في زيادة كفاءة الأداء المؤسسي لمؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية من خلال توجيه أنظار قادة هذه المؤسسات إلى أهمية تطبيق أبعاد القيادة التحولية لزيادة كفاءة الأداء المؤسسي وفق أهداف رؤية 2030.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة تأثير القيادة التحولية في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية، وتحليل ووصف وتفسير البيانات لاستخلاص مجموعة من النتائج وتقديم التوصيات المناسبة في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد الذين يعملون بوزارة البيئة والمياه والزراعة وعددهم (10 آلاف) موظفًا، كما تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية بسيطة وعددهم (370) موظفًا.

أداة الدراسة

قام الباحث ببناء وتطوير قائمة استقصاء كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها.

بناء أداة الدراسة

تمّ تصميم أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) للتعرف على تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة التحولية في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية، وقد قام الباحث بإعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، من خلال مراجعة الدراسات المتعلقة بأهداف الدراسة ومراجعة أدواتها، حيث تكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسيين، كالتالي:

- الجزء الأول: ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية التي اشتملت على متغيرات الدراسة.
- الجزء الثاني: محاور الدراسة ويحتوي على محورين كما يلي:
 - أ- المحور الأول: واقع ممارسات القيادة التحولية في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية ويتكون من 30 عبارة.
 - ب- المحور الثاني: مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية ويتكون من 13 عبارة.

صدق أداة الدراسة

جدول رقم (1)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة
.855**	34	.648**	23	.841**	12	.569**	1
.723**	35	.882**	24	.857**	13	.582**	2
.711**	36	.719**	25	.874**	14	.769**	3
.698**	37	.723**	26	.757**	15	.628**	4
.705**	38	.745**	27	.833**	16	.715**	5
.721**	39	.721**	28	.626**	17	.833**	6
.687**	40	.733**	29	.635**	18	.770**	7
.690**	41	.678**	30	.616**	19	.746**	8
.700**	42	.771**	31	.621**	20	.786**	9
.678**	43	.802**	32	.738**	21	.838**	10
		.792**	33	.788**	22	.891**	11

** دال عند مستوى دلالة 0.01

جدول رقم (2)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

عدد قيمة ألفا	المحور
0.878	واقع ممارسات القيادة التحولية في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية
0.841	مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية
0.877	الدرجة الكلية

لكافة محاور قائمة الاستقصاء؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.877) ومما سبق يتبين أن قائمة الاستقصاء تتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليها كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها

أساليب تحليل البيانات

لتحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي:

أعطيت الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3)

درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكارت الخماسي

التدرج وفقاً لمقياس ليكارت (الوزن النسبي)	درجة الترميز	فئة المتوسط	مقياس ليكارت
غير موافق بشدة	1	1.80	ضعيفة جداً
غير موافق	2	1.81 2.60	ضعيفة
محايد	3	2.61 3.40	متوسطة
موافق	4	3.41 4.20	عالية
موافق بشدة	5	4.21 5.00	عالية جداً

الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بعد أن قام الباحث بترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج، ثم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي (Mean): بهدف التعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).
- 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): بهدف الكشف عن مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات، ولكل محور من المحاور الرئيسة للدراسة عن متوسطها الحسابي.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (قائمة الاستقصاء) وكل محور تنتمي إليه.
- 5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات قائمة الاستقصاء.
- 6- تحليل الانحدار (Regression Test): من أجل دراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

نتائج الدراسة وتفسيراتها

أولاً - دراسة البيانات الأساسية للدراسة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات:

1- الجنس:

يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة الذكور بلغت (66.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما مثلت نسبة الإناث (33.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

2- العمر:

يتضح من الجدول رقم (5) أن نسبة (37.3%) من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، ونسبة (22.2%) من عينة الدراسة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، في حين أن نسبة (21.6%) من إجمالي أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة (18.9%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تزيد عن 50 سنة.

3- المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (6) أن نسبة (56.7%) من إجمالي أفراد الدراسة من حملة البكالوريوس، بينما جاء (21.4%) من إجمالي أفراد العينة من حملة الماجستير، ونسبة (13%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدكتوراه.

4- سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول رقم (7) أن نسبة (48.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم تزيد عن 10 سنوات، بينما (38.1%) من إجمالي أفراد العينة تقل عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، في حين أن نسبة (13.2%) من إجمالي العينة تبلغ عدد سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

ثانياً - إجابة تساؤلات الدراسة

السؤال الأول: «ما درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى العاملين في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية؟»

للتعرف على درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى العاملين في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة لعبارات أبعاد المحاور الأول وكذلك المتوسط العام كما يلي:

جدول رقم (4)

توزيع أفراد الدراسة
وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	247	66.8
أنثى	123	33.2
المجموع	370	100%

جدول رقم (6)

توزيع أفراد الدراسة
وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	243	65.7
ماجستير	79	21.4
دكتوراه	48	13.0
المجموع	370	100%

جدول رقم (5)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	80	21.6
من 30 إلى أقل من 40 سنة	138	37.3
من 40 إلى أقل من 50 سنة	82	22.2
أكثر من 50 سنة	70	18.9
المجموع	370	100%

جدول رقم (7)

توزيع أفراد الدراسة
وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	141	38.1
من 5 إلى 10 سنوات	49	13.2
أكثر من 10 سنوات	180	48.6
المجموع	370	100%

البُعد الأول: التأثير المثالي
جدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لعبارات بُعد التأثير المثالي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الدرجة
1	يحظى القادة بالتقدير والاحترام من جميع الموظفين.	3.42	.861	7 موافق
2	يعمل القادة على غرس الثقة في نفوس الموظفين.	3.47	.985	6 موافق
3	لدى القادة قدرة على إقناع الموظفين بأهداف العمل.	3.68	.907	3 موافق
4	يتمتع القادة بشخصية باللباقة وقوة الشخصية.	3.85	.844	2 موافق
5	يقدم القادة نماذج قيمة لتحسين العمل.	3.56	.798	4 موافق
6	يثير القادة الوعي لدى الموظفين بالقضايا المهمة في العمل.	3.52	.981	5 موافق
7	يراعي القادة الاعتبارات الأخلاقية في العمل.	3.95	.932	1 موافق
المتوسط العام		3.64	0.90	موافق

يتبين من جدول (8) أن درجة توافر التأثير المثالي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية فقد جاء المتوسط العام لعبارات بُعد (3.64) والاتجاه العام للعبارات (موافق) والانحراف المعياري (0.90) وهي قيمة منخفضة تشير إلى تجانس اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر التأثير المثالي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية. وجاءت في المرتبة الأولى (يراعي القادة الاعتبارات الأخلاقية في العمل). وذلك بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.932) ودرجة الموافقة (موافق) وفي الترتيب الأخير (يحظى القادة بالتقدير والاحترام من جميع الموظفين). بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري (0.861) ودرجة الموافقة (موافق).

البُعد الثاني: التحفيز الإلهامي
جدول رقم (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لعبارات بُعد التحفيز الإلهامي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الدرجة
8	يتحدث القادة عن المستقبل بتفاؤل.	3.85	.863	8 موافق
9	يركز القادة على الجوانب الإيجابية في العمل ويعملون على تعزيزها.	3.97	.897	7 موافق
10	يوضح القادة رؤية ورسالة الوكالة لجميع الموظفين بوضوح.	4.02	.758	6 موافق
11	يثق القادة بقدرات الموظفين على تحقيق الأهداف وتطوير العمل.	4.22	.872	2 موافق بشدة
12	يؤكد القادة على أهداف الوكالة باعتبارها أهدافاً للجميع.	4.07	.810	5 موافق
13	يحرص القادة على استثارة روح التحدي لدى الموظفين.	4.24	.774	1 موافق بشدة
14	يتبنى القادة استراتيجيات فاعلة لدعم التميز بين الموظفين.	4.12	.806	4 موافق
15	يتفاعل القادة للمبادرات الابتكارية من قبل الموظفين.	4.19	.766	3 موافق
المتوسط العام		4.09	0.82	موافق

نستخلص من جدول (9) أن درجة توافر التحفيز الإلهامي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية فقد جاء المتوسط العام لعبارات بُعد (4.09) والاتجاه العام للعبارات (موافق) والانحراف المعياري (0.82) وهي قيمة منخفضة تشير إلى تجانس اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر التحفيز الإلهامي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية. وجاءت في المرتبة الأولى (يحرص القادة على استثارة روح التحدي لدى الموظفين). وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.774) ودرجة الموافقة (موافق بشدة) وفي الترتيب الأخير (يتحدث القادة عن المستقبل بتفاؤل). بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري (0.863) ودرجة الموافقة (موافق).

البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية

يتبين من جدول رقم (10) أن درجة توافر الاستثارة الفكرية في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية جداً فقد جاء المتوسط العام لعبارات بُعد (4.29) والاتجاه العام للعبارات (موافق بشدة) والانحراف المعياري (0.75) وهي قيمة منخفضة تشير إلى تجانس اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستثارة الفكرية في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية. وجاءت في المرتبة الأولى (يحرص القادة على تنمية مهارات الموظفين لإعداد قادة المستقبل). وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وانحراف معياري (0.721) ودرجة الموافقة

(موافق بشدة) وفي الترتيب الأخير (يفوز القادة الموظفون لإنجاز بعض المهام والأعمال). بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري (0.733) ودرجة الموافقة (موافق).

جدول رقم (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لعبارة بُعد الاستثارة الفكرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	يشجع القادة الموظفين على العمل الجماعي لإنجاز الأعمال.	4.22	.826	6	موافق بشدة
17	يتيح القادة مجالاً لمشاركة الموظفين في حل المشكلات.	4.29	.789	5	موافق بشدة
18	يحفز القادة الموظفين على تقديم أفكار ابتكارية لإنجاز العمل.	4.43	.712	2	موافق بشدة
19	يتبع القادة استراتيجية العصف الذهني لتوليد الأفكار الإبداعية.	4.30	.838	4	موافق بشدة
20	لدى القادة استراتيجيات واضحة لتطوير الأداء.	4.40	.749	3	موافق بشدة
21	يقدم القادة أساليب جديدة لتطوير العمل.	4.13	.667	7	موافق
22	يفوز القادة الموظفون لإنجاز بعض المهام والأعمال.	4.05	.733	8	موافق
23	يحرص القادة على تنمية مهارات الموظفين لإعداد قادة المستقبل.	4.46	.721	1	موافق بشدة
المتوسط العام		4.29	0.75	موافق بشدة	

البُعد الرابع: الاعتبارات الفردية

جدول رقم (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لعبارة بُعد الاعتبارات الفردية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
24	يراعي القادة القدرات الشخصية للموظفين عند إسناد المهام.	4.15	.736	5	موافق
25	يعتمد القادة أساليب الاتصال والحوار المفتوح مع الموظفين.	4.27	.755	3	موافق بشدة
26	يشجع القادة الموظفين على التميز والتقدم الوظيفي.	4.12	.925	6	موافق
27	يهتم القادة بمشاعر الموظفين.	4.39	.695	1	موافق بشدة
28	يحرص القادة على تطوير قدرات ومهارات الموظفين.	4.08	.694	7	موافق
29	يهتم القادة باحتياجات الموظفين واهتماماتهم الشخصية.	4.16	.655	4	موافق
30	يشجع القادة الموظفين لتقديم اقتراحات لتطوير الأداء.	4.32	.797	2	موافق بشدة
المتوسط العام		4.21	0.75	موافق بشدة	

نستخلص من جدول رقم (11) أن درجة توافر الاعتبارات الفردية في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية جداً فقد جاء المتوسط العام لعبارة بُعد (4.21) والاتجاه العام للعبارة (موافق بشدة) والانحراف المعياري (0.75) وهي قيمة منخفضة تشير إلى تجانس اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاعتبارات الفردية في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية. وجاءت في المرتبة الأولى (يهتم القادة بمشاعر الموظفين). وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.39) وانحراف معياري (0.695) ودرجة الموافقة (موافق بشدة) وفي الترتيب الأخير (يحرص القادة على تطوير قدرات ومهارات الموظفين). بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري (0.694) ودرجة الموافقة (موافق).

ومما سبق يتبين أن درجة توافر أبعاد القيادة التحولية

لدى العاملين بمؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية جاءت كما يلي

جدول رقم (12)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لأبعاد القيادة التحولية

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التأثير المثالي	3.64	0.9	4	موافق
2	التحفيز الإلهامي	4.09	0.82	3	موافق
3	الاستثارة الفكرية	4.29	0.75	1	موافق بشدة
4	الاعتبارات الفردية	4.21	0.75	2	موافق بشدة
المتوسط العام		4.06	0.81	موافق	

نستخلص من جدول رقم (12) أن درجة توافر أبعاد

القيادة التحولية لدى العاملين في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية بمتوسط عام بلغ (4.06) والاتجاه العام (موافق) والانحراف المعياري (0.81) وهذا يشير إلى ارتفاع درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى العاملين في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية.

وتدل هذه النتائج على توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة عالية، وذلك وفق استجابات أفراد عينة الدراسة. وقد تعزى هذه النتائج إلى برامج رؤية المملكة 2030 والتي هدفت إلى تنمية مهارات القيادة المؤسسية في القطاعات العامة بالمملكة، وامتلاك قادة هذه المؤسسات سمات قيادية تُمكنهم من التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم وتشجيعهم لتقديم أفضل أداء ممكن لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية من خلال قناعتهم بهذه الأهداف؛ فالقادة التحويليون يتمتعون بقدرة على التأثير على الآخرين وتحقيق المواءمة بين أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة، وهو ما يؤكد قدرة القادة في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة على تهيئة بيئة عمل محفزة للعاملين وبناء علاقات جيدة بين فرق العمل وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف العامة لمؤسساتهم بفعالية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Ibrahim & Daniel, 2019) التي أسفرت عن علاقة إيجابية بين كل من أسلوب القيادة والأداء التنظيمي لأي مؤسسة، حيث يؤثر أسلوب القيادة على الأداء التنظيمي بشكل عام ومن ثم يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها. وكذلك تتفق هذه النتائج مع ما أكدته نتائج دراسة (Abdullahi, Ngui & Keino, 2023) التي أظهرت أهمية دور القيادة التحويلية في تشجيع الابتكار والإبداع وتلبية احتياجات الموظفين، وغرس القيم الإيجابية لديهم، وكسب الثقة والاحترام، ومواءمة السلوك مع الأهداف التنظيمية، وتشجيع ثقافة الأداء العالي مما يعزز الأداء المؤسسي.

السؤال الثاني: «ما واقع كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية؟»

للتعرف على واقع كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني وكذلك المتوسط العام كما يلي.

جدول رقم (13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تتسم الخطط والاستراتيجيات في الوكالة بالوضوح.	4.19	.703	9	موافق
2	تقوم الإدارة بنشر رؤية ورسالة الوكالة على جميع الموظفين.	4.22	.692	7	موافق بشدة
3	تتسم المهام والمسؤوليات الوظيفية لكل قسم بالوضوح.	4.14	.921	12	موافق
4	يتوفر بالوكالة قنوات اتصال فعالة بين مختلف الأقسام الإدارية.	4.16	.920	11	موافق
5	يتم تقديم الخدمات للمستفيدين في الوقت المحدد.	4.38	.777	1	موافق بشدة
6	المخرجات النهائية للأقسام تتسم بالجودة العالية.	4.26	.665	5	موافق بشدة
7	يتم إنجاز الأهداف في ضوء الموارد المتاحة.	4.10	.588	13	موافق
8	توفر الإدارة مناخ تنظيمي يساعد الموظفين على إتقان العمل.	4.36	.777	4	موافق بشدة
9	توفر الإدارة برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الموظفين.	4.18	.630	10	موافق
10	يتوفر بالوكالة أدوات فاعلة لتقييم الأداء.	4.37	.954	2	موافق بشدة
11	تستخدم المعلومات الراجعة من تقييم الأداء في عمليات التطوير المستقبلية.	4.21	.925	8	موافق بشدة
12	توجد بالوكالة آلية فاعلة للتعامل مع شكاوى المستفيدين.	4.24	.850	6	موافق بشدة
13	يتم تطوير الخدمات وفق طلبات وتطلعات المستفيدين.	4.37	.696	3	موافق بشدة
المتوسط العام		4.24	0.78		موافق بشدة

نستخلص من الجدول رقم (13) أن واقع كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية جداً فقد جاء المتوسط العام لعبارات المحور (4.24) والاتجاه العام للعبارات (موافق بشدة) والانحراف المعياري (0.78) وهي قيمة منخفضة تشير إلى تجانس اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية. وجاءت في المرتبة الأولى (يتم تقديم الخدمات للمستفيدين في الوقت المحدد) وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.38) وانحراف معياري (0.777) ودرجة الموافقة (موافق بشدة) وفي المرتبة الثانية (يتوفر بالوكالة أدوات فاعلة لتقييم الأداء) بمتوسط حسابي قدره (4.37) وانحراف معياري (0.954) ودرجة الموافقة (موافق بشدة) وفي المرتبة الثالثة (يتم تطوير الخدمات وفق طلبات وتطلعات المستفيدين) بمتوسط حسابي قدره (4.37) وانحراف معياري (0.696) ودرجة الموافقة (موافق بشدة) وفي الترتيب الأخير (يتم إنجاز الأهداف في ضوء الموارد المتاحة) بمتوسط حسابي قدره (4.1) وانحراف معياري (0.588) ودرجة الموافقة (موافق).

تدل هذه النتائج على ارتفاع مستوى كفاءة الأداء وجودة الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع البيئي العام في المملكة العربية السعودية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى عمليات التطوير والتحسين المستمرة على مستوى مؤسسات القطاع

العام السعودي خلال السنوات الماضية في ضوء مستهدفات برامج واستراتيجيات رؤية 2030 والتي أكدت على تحسين كفاءة المؤسسات العامة وتحسين جودة الخدمات العامة، وهو ما انعكس بشكل واضح في تقديم الخدمات للمستفيدين بمؤسسات القطاع البيئي العام السعودية في الوقت المحدد، ووجود أدوات فاعلة لقياس الأداء بهذه المؤسسات وتطوير الخدمات بشكل مستمر وفق تطلعات المستفيدين واحتياجاتهم.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبدالنبي وبن نامي (2024) التي أظهرت ارتفاع مستوى جودة وكفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني السعودي نتيجة لتطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتوافر مقاييس ومعايير محددة لتقييم الأداء المؤسسي بهذه المؤسسات.

السؤال الثالث: «ما تأثير أبعاد القيادة التحولية في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية؟»

جدول رقم (14)

أثر أبعاد القيادة التحولية
في كفاءة الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات قيمة الانحدار اختبار t	قيمة الدلالة	مستوى
المقدار الثابت	3.884	14.943	0.00
التأثير المثالي	0.519	2.568	0.001
التحفيز الإلهامي	0.418	4.796	0.003
الاستثارة الفكرية	0.399	4.285	0.000
الاعتبارات الفردية	0.527	5.664	0.000
معامل الارتباط = 0.810	معامل التحديد 0.686 =		
قيمة الاختبار = F 98.687	القيمة الاحتمالية 0.00 =		

للتعرف على أثر أبعاد القيادة التحولية (التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبارات الفردية) في كفاءة الأداء المؤسسي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وجاءت النتائج كالتالي:

من الجدول رقم (14) نجد أن معامل الارتباط جاء مساوياً (0.810) مما يدل على أنه بزيادة ممارسة أبعاد القيادة التحولية يزداد كفاءة الأداء المؤسسي وجاء معامل التحديد مساوياً (0.686) ومنها نستنتج أن أبعاد القيادة التحولية تفسر ما يقارب من (68.6%) من التباين في كفاءة الأداء المؤسسي وجاءت قيمة F مساوية (98.687) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساوياً (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحولية (التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبارات الفردية) في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية.

ويتبين بذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين أبعاد القيادة التحولية وكفاءة الأداء المؤسسي في القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية، حيث جاء معامل الارتباط مساوياً (0.810)، وتدل هذه النتيجة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحولية في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية، حيث إنه بزيادة ممارسة القيادة التحولية يزداد مستوى كفاءة الأداء المؤسسي. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى الدور الهام لأسلوب القيادة التحولية في تعزيز مشاركة العاملين وزيادة التزامهم وتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى كفاءة الأداء المؤسسي. علاوة على ممارسات القادة التحويليين لتأهيل مرؤوسهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات المهنية والعلمية اللازمة لتغيير نمط سلوكهم الوظيفي والأدائي والمهني بما يتلاءم مع متطلبات أدوارهم القيادية المستقبلية ليصبحوا قادة في المستقبل، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Awaale, 2024) التي أظهرت وجود إيجابي تأثير للقيادة التحولية على مختلف جوانب الأداء التنظيمي في القطاع العام، ودراسة (Abdullahi, Ngui & Keino, 2023) التي أظهرت نتائجها وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق أبعاد أسلوب القيادة التحولية ومستوى الأداء المؤسسي لوكالات القطاع العام الكينية، وكذلك دراسة (Ibrahim & Daniel, 2019) التي أظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي لفاعلية أسلوب القيادة على الأداء التنظيمي بشكل عام.

ملخص نتائج الدراسة

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصّلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

- جاءت درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى العاملين في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.06) والاتجاه العام (موافق) والانحراف المعياري (0.81) وهذا يشير إلى توافر أبعاد القيادة التحولية لدى العاملين في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة

مرتفعة، حيث جاءت درجة توافر بُعد الاستثارة الفكرية في المؤسسات محل الدراسة بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي (4.29)، وجاءت درجة توافر بُعد الاعتبارات الفردية في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي (4.21)، في حين جاءت التحفيز الإلهامي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، في حين تبين أن درجة توافر بُعد التأثير المثالي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.64).

- جاء واقع كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة عالية جداً فقد جاء المتوسط العام لعبارات المحور (4.24) والاتجاه العام للعبارات (موافق بشدة) والانحراف المعياري (0.78) وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الاعتبارات الفردية -التحفيز الإلهامي- الاستثارة الفكرية) في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية.

توصيات الدراسة

- في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة، يقترح الباحث التوصيات على النحو التالي:
- العمل على نشر الوعي بأهمية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية من خلال ورش العمل والندوات بوصفها أداة فاعلة لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
 - تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادة الحاليين والمستقبليين في مؤسسات القطاع البيئي العام، لتعزيز مهاراتهم في مجال القيادة التحويلية.
 - تشجيع القادة بمؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية على تبني أساليب تعزز التمكين الوظيفي للعاملين، وتشجع على الابتكار والإبداع وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.
 - دراسة جوانب القصور في الأداء المؤسسي بمؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية والعمل على تقويم هذه الجوانب من خلال تبني نهج القيادة التحويلية لتعزيز كفاءة الأداء في هذه المؤسسات.
 - تبادل الخبرات بين مؤسسات القطاع البيئي العام وكافة المؤسسات الحكومية والخاصة في مجال القيادة التحويلية للاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال، مما يعزز من كفاءة الأداء في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات المستقبلية المقترحة

- إجراء دراسة حول أثر القيادة التحويلية في التميز المؤسسي بالقطاع العام
- إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين تطبيق القيادة التحويلية ورضا العاملين بمؤسسات القطاع العام
- دراسة تحديات تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر على القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: تتمثل في وكالة البيئة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تقتصر على العاملين في وكالة البيئة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: 1447-2025م.

القيود والظروف التي واجهها الباحث في الدراسة

- التحديات العلمية: تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية.
- التحديات العملية: تتمثل في الموافقات التي تطلبها تطبيق الدراسة الميدانية على عينة الدراسة من تقتصر على العاملين في وكالة البيئة بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- البواردي، فيصل بن عبد الله. (2022). واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 15 (1)، 60-33.
- دياب، غادة عبد المنعم عبد العزيز. (2021). أثر أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء. *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة جامعة الزقازيق، 43 (3)، 252-277.
- الذماري، محمد محمد أحمد؛ والسنباني، توفيق مصلح صالح. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء الأمانة). *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 3 (7)، 32-66.
- رؤية المملكة 2030. (2016). المملكة العربية السعودية.
- آل سعود، عبدالعزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز. (1433هـ). واقع أبعاد سلوك القيادة التحولية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع (25)، 265-305.
- السلمي، إبرار عايض عوض عواض؛ وحداد، محمد عبد الكريم. (2024). دور القيادة التحولية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع (2)، 163-198.
- شقور، ساري رويحي. (2024). مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحولية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً. *المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الأعمال والدراسات العليا «رقمنة الأعمال والبحث العلمي: رؤى مستقبلية»*، الفترة من 27-28 تموز 2024، كلية الأعمال وعمادة البحث العلمي والدراسات العليا- جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
- الشمري، عبد الرحمن بن عبد الله؛ والسلطان، ندى بنت سلطان. (2018). مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحولية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 18 (1)، 67-80.
- عبد النبي، هدى أحمد إبراهيم؛ وبن نامي، ماضي بنت سعد. (2024). كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في القطاع التقني بالسعودية. *المجلة الدولية للتنمية*، 13 (3)، 29-47.
- العصيمي، عايد بن عبد الله. (2017). استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية. *المجلة العربية للإدارة*، 37 (1)، 167-180.
- العوفي، أفنان؛ وبوحبل، سارة. (2019). دور القيادة التحولية في تفعيل المعرفة التنظيمية تجربة جاك ويليش في جنرال إلكتريك. *مجلة أوراق اقتصادية*، 3 (1)، 53-74.
- النظيري، سعيد بن علي بن راشد. (2021). *القيادة التحولية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية.
- أبو ماضي، كامل أحمد. (2018). *بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية*. مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.
- المحمادي، خالد بن غازي مسفر. (2021). القيادة التحولية ودورها في جودة الحياة الوظيفية. *مجلة الجامعة العراقية*، 3 (51)، 443-459.
- مشعل، أحمد عبد اللطيف، وربيع، رفعت محمد. (2017). قياس الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي المصري: أدوات وطرق القياس وتقييمها. *الإداري*، 39 (148)، 55-102.
- معمري، سلمي. (2020). *أثر القيادة التحولية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات -تقريت-*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح -ورقلة.
- وزارة البيئة والمياه والزراعة. (2025). *وكالة البيئة*. متاح على الرابط: <https://www.mewa.gov.sa/ar/Ministry/Agencies/EnvironmentAgency/Pages/agency.aspx>

- Abdullahi, I. M., Ngui, T. & Keino, D. (2023). Transformational Leadership and Performance of Public Sector Social Security Agencies in Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7 (4), 91-108.
- Alkhudran, A. M. (2023). The role of transformational leadership in promoting social responsibility: An applied study on the Directorate of Health Affairs in Aseer, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(10S), 18–36. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K0409232023>
- Alsalman, Asmahan, I. (2025). Transformational leadership practices in Saudi Arabia: A case study of the Saudi telecom industry. *Journal of Eco Humanism*, 4 (2), 472-491.
- Awaale, A. A. (2024). Impact of transformational leadership on organizational performance in public sector agencies in Somalia. *American Journal of Leadership and Governance*, 9 (2), 14-25.
- Cera, E. & Kusaku, A. (2020). Factors influencing organizational performance: Work environment, training-development, Management, and organizational culture. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6 (1), 16- 27.
- Ibrahim A. U. & Daniel C. O. (2019). Impact of leadership on organisational performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 6 (2), 367-374.
- Jackson, L. & Smith, P., & Davis, M. (2021). A Meta-analysis of transformational leadership effects on organizational performance in public sector agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31 (2), 275-293.
- Khalifa, Gamal S. A.; Alkheiyi, Abdulla A. S. A.; Hossain, Alneadi, M.; Khaled M.; El-Aidie, Safaa; Alhaj & Baharu K. (2025). Organisational performance from a resource-based view. *Int. J. Public Sector Performance Management*, 15 (1), 90- 109.
- Kochei, A. & Awuor, E. (2024). Effect of transformational leadership style on the adoption of digital transformation in the public sector in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14 (11), 814- 827.
- Leonard, M. (2024). Influence of Strategy Implementation Practice on Organizational Performance of NGOs in Nairobi County. *Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1 (2), 108- 124.
- Moumin, I. (2024). Organizational performance: A comprehensive literature review of modern models and Approaches. *International Journal of Entrepreneurship*, 28 (4), 1-5.
- Rojak, J. Abdul; Sanaji, A. D. & Witjaksono, A. K. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. Edukasia: *Journal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 977-990.
- Taylor, J. (2021). "Performance in the public sector," In: J. M. Lewis & A. Tiernan (eds.), *Oxford Handbook of Australian Politics*, Oxford, Oxford University Press.
- Victoria O., Akpa; Olalekan U., Asikhia & Adedoyin, O., Okusanya. (2021). Leadership styles and organisational performance in Nigeria: Qualitative perspective. *International Journal of Engineering and Management Research*, 11 (1), 46- 53.
- Yusuf, M., Bernardianto, R. B., Satia, H. M. R., Nurhasanah, N., Irwani, I., Setyoko, P. I. & Saputra, A. S. (2023). Investigating the role transformational leadership, innovative work behavior, and team member exchange on public service organization performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11 (6), 1- 21.

Transformational Leadership and its Impact on the Efficiency of Institutional Performance in Public Environmental Sector Institutions

Dr. Ali Hassan Al Shahri

Faculty of Management

Midocean University

Kingdom of Saudi Arabia

abdtarek24@gmail.com

ABSTRACT

In the field of management science, transformational leadership has drawn a lot of attention from various institutions and is regarded as one of the most significant leadership styles of the twenty-first century. The ability of these organizations' leaders to inspire and encourage their staff members to work harder because they genuinely want to help them accomplish their institutions' objectives effectively and efficiently has become essential to their success. The study sought to determine how transformational leadership affected the effectiveness of institutional performance in public environmental sector institutions in the Kingdom of Saudi Arabia.

To gather information from the study population, the study employed a survey list and a descriptive correlational approach. The study population consisted of all 10,000 employees of the Ministry of Environment, Water, and Agriculture, with 370 employees selected randomly.

The study's findings showed that there was a high level of transformational leadership qualities among employees in Saudi environmental sector organizations, as well as very high institutional performance efficiency. Furthermore, transformational leadership dimensions, (ideal effect, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration) had a statistically significant impact on the effectiveness of institutional performance in the public environmental sector organizations in Saudi Arabia.

Based on the study's conclusions, it suggested using workshops and seminars to increase understanding of the value of implementing transformational leadership in Saudi Arabia's public environmental institutions as a means of enhancing institutional performance efficiency. and creating specific training programs to improve the transformational leadership abilities of present and future leaders in public environmental sector organizations.

Keywords: *Transformational Leadership, Institutional Performance, Public Environmental Sector, Saudi Arabia.*

تاريخ القبول: 2019/03/03

تاريخ الإرسال: 2018/11/27

القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة

Empowerment leadership and its role in developing the creative behavior of the employees in the organization

د/ نعرورة بوبكر

Boubaker narora

boubaker.narora@yahoo.fr

جامعة حمة لخضر الوادي

Eloued University

د/ فوزية برسولي

Bersouli fouzia

bersouli_fouzia2007@yahoo.fr

المركز الجامعي بركة

Barika University Center

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة التمكينية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة، حيث يتم التطرق إلى الخلفية النظرية للقيادة التمكينية ومتطلباتها وكذا مقياس القيادة التمكينية، كما يتم استعراض أهم تعاريف السلوك الإبداعي، وتدعيم ذلك بمقوماته وأنواعه، بالإضافة إلى قراءة معمقة في عناصره من جهة، ومراحله وخطواته من جهة أخرى. وفي الأخير يتم تناول القيادة بالتمكين كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية، السلوك الإبداعي.

المؤلف المرسل: د/ فوزية برسولي، bersouli_fouzia2007@yahoo.fr

Abstract

The purpose of this paper is to highlight the role of leadership empowerment in the development of creative behavior among the staff of the organization. The theoretical background of leadership empowerment and its requirements, as well as the measure of leadership empowerment, are reviewed and the most important definitions of creative behavior are reviewed. To read in depth the elements on the one hand, and stages and steps on the other. Finally, leadership empowerment is addressed as an input to the development of creative behavior among the staff of the organisation.

Key Words: Empowerment leadership, creative behavior.

مقدمة:

إنَّ المتتبع لبيئة الأعمال اليوم، يلاحظ بلا شك أنَّ المنظمات الرائدة هي تلك التي تحرص على الاستثمار في الأفكار الجديدة التي تشبع رغبات عملائها بطرق مختلفة ومبتكرة، وعليه يمكن القول أن الإبداع أصبح هو المفتاح الأساسي للتميز و الريادة في بيئة الأعمال المعاصرة، والمطلوب من المنظمات اليوم البحث عن الآليات المناسبة والفعالة التي تسهم في إطلاق قدرات رأس مالها البشري، وذلك من خلال جعل بيئة العمل مناسبة ومشجعة على طرح الأفكار الإبداعية وتطويرها بغض النظر عن مصادرها، لأن الهدف في الأخير هو الوصول إلى بناء منظمة مبدعة قادرة على التأثير في بيئة العمل لا متأثرة بها ومنساقعة نحو اتجاهاتها المتجددة باستمرار.

وفكرة تنمية السلوك الإبداعي استتارت الباحثين في مختلف ميادين الإدارة فظهرت على أثر ذلك العديد من المداخل التي فرضت نفسها في هذا الصدد، والتي نذكر من بينها: الإدارة بالجودة الشاملة، الإدارة بالمشاركة، إدارة المعرفة... الخ. والمتخصص لهذه المداخل الإدارية يلاحظ أنها تشترك في أمر مهم ألا وهو الاهتمام بالعامل وفتح مجال المشاركة أمامه، والاستماع إلى أفكاره ومقترحاته لتشجيعه على تفجير قدراته الإبداعية، ومن هنا اقتحمت ميدان الإدارة ما يسمى بالقيادة التمكينية، والتي تعبّر في جوهرها على منح العامل مهما كان موقعه مزيدا من الثقة والحرية والدعم، ليسهم بفكره وعمله في بناء وتنمية المنظمة.

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذه الورقة البحثية الإجابة عن التساؤل التالي:

ما هو دور القيادة التمكينية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؟

فرضيات الدراسة: تم تبني فرضيتين أساسيتين هما:

- الفرضية الأولى: القيادة التمكينية تبث الثقة وتُفَعِّل الاتصالات والمشاركة بين العاملين.

- الفرضية الثانية: السلوك الإبداعي ينمو لدى العاملين في ظل القيادة التمكينية.

أهمية الدراسة: تظهر جليا أهمية الدراسة في كونها تتناول واحدا من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعتبر من أهم المداخل الأساسية التي يتبنّاها قادة المنظمات، ضف إلى ذلك أنّ موضوع الإبداع من جهة أخرى كان ولا يزال يحظى بأهمية بالغة لدى الباحثين على اعتبار أنه يُعد المدخل الأساسي الذي يضمن للمنظمة الريادة والتميز، لذا تعتبر دراسة السلوك الإبداعي وطرق تنميته من الأهمية بمكان للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة؛

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الإحاطة بالإطار النظري لماهية القيادة التمكينية والسلوك الإبداعي، وكيف تساهم القيادة بالتمكين في تنمية وتحفيز السلوك الإبداعي للعاملين.

الدراسات السابقة: في إطار بناء هذه الدراسة تمت مصادفة العديد من الدراسات العربية منها وحتى الأجنبية، والتي حاولت أن تجمع بين متغيرات الدراسة بصور مختلفة أهمها:

- دراسة بطاينه سنة 2008 بعنوان: "أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني"، حيث هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي من وجهة نظر مسؤولي المديريات الحكومية في إقليم الشمال. وقد تم ذلك من خلال دراسة مسحية باستخدام الإستبانة في جميع محافظات الشمال الأردني (إربد، المفرق، عجلون، جرش)، حيث وزعت (152) استمارة واسترجع منها (112) أي بنسبة استجابة بلغت (83.7%).

وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- كان المستوى العام لإدراك المدراء للدعم التنظيمي المقدم عاليا؛

- يوجد أثر ايجابي لكل من التمكين والدعم التنظيمي على السلوك الإبداعي لدى

لعاملين من وجهة نظر مسؤولي المديريات الحكومية في إقليم الشمال الأردني، والملاحظ أن التمكين يفسر تباينا أعلى من الدعم التنظيمي بالنسبة لمتغير السلوك الإبداعي.

- توجد معوقات كثيرة لتطبيق التمكين أهمها المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.

- دراسة Roberg سنة 2007 بعنوان: "التمكين الهيكلي و الاستعداد النفسي كمتنبئ للإبداع" هدفت هاته الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى التمكين الإداري والاستعداد النفسي وعلاقتهما بالإبداع الفردي لدى الطلبة الخريجين وغير الخريجين في جامعة سان جوس الحكومية San Jose State بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث استخدمت فيها استبانة خاصة وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (266) مفردة.

وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ايجابية بين التمكين الإداري بصفة عامة والإبداع الفردي؛

- هناك أثر قوي لأبعاد التمكين الإداري ممثلة بصفة خاصة بالرقابة على القرارات وإطار العمل الهيكلي على زيادة مستوى الإبداع الفردي.

وانطلاقا مما سبق يمكن القول بأن مساهمة هذه الدراسة بصفة عامة تظهر من خلال كونها من أوائل الدراسات التي ستحاول دراسة دور القيادة بالتمكين بشقيه كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع.

وللتعمق أكثر في موضوع الدراسة سيتم التطرق إلى المحاور البحثية الآتية:

- أولا: القيادة التمكينية؛
- ثانيا: السلوك الإبداعي؛
- ثالثا: القيادة بالتمكين كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي.

أولا: القيادة التمكينية

من أجل الإلمام بالإطار المفاهيمي للقيادة بالتمكين لا بدّ من التعرّض للخلفية النظرية للقيادة التمكينية ومتطلّباتها وكذا مقياسها في المنظمة، من خلال ما يلي.

1. أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي:

القيادة بالتمكين هي أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما) فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم وبتوفير

المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة به في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض ومجالا أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء وهذا لا يعني أن يتمتع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزاماتهم لكي يؤديوا دورهم بفعالية في منظمة تمكينية.

1.1. المفهوم والخلفية النظرية:

يمكن اعتبار التمكين وفق هذا المدخل أسلوبا من أساليب القيادة الحديثة، حيث يقوم هذا الأسلوب على دور المدير وعلاقته الإيجابية مع موظفيه والتي تتسم بالشراكة بينهما، وذلك على أساس الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة، ومن هنا لا بُدَّ قبل الخوض في موضوع سلوكيات القائد التمكينية أن نتبين طبيعة علاقة المشرف بمرؤوسيه حيث أنَّ تطور هذه العلاقة واختلافها من موظف إلى آخر يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار، ذلك أنَّ استجابة الموظفين لنظام الرقابة يختلف وهذا الاختلاف أساسه إدراك كل فرد بطريقته المختلفة لمحيط (مناخ) العمل الذي ينشط فيه واستجابته له، بالإضافة إلى الاختلاف في خلفياتهم وشخصياتهم وتجاربهم وكذا اتصالهم بالمشرف، ومثال ذلك فالمشرف يمكن أن يتصرف بالأسلوب (النمط) الديمقراطي لما يتعامل مع موظف ذو خبرة ويكون أوتوقراطيا لما يعاقب موظف ذو خبرة أقل، أو يمكن للموظفين أن يبروا نفس سلوك المشرف بشكل مختلف ومثال ذلك أنَّ المشرف الذي يزيد بشكل مطرد معايير الأداء يمكن النظر إليه من قبل الموظفين على أنه عمل فيه تحدّي لهم في حين أنَّ بعض الموظفين يرون نفس السلوك على أنه غير مشجع ومهدّد لهم.

1.1. تعريف ممارسات القيادة التمكينية: عرّفها Hui سنة 1994 بأنها: "صنف مهم من السلوكيات الإدارية خصوصا أنها ترتبط بكل من فعالية القائد ونجاح محاولات التمكين من أجل بناء أو إقامة سلوكيات تمكينية من خلاله واعتبارها مكوّن هام في بناء مفهوم

التمكين بشكل كلي ومتكامل.⁽¹⁾، وهناك ثلاث مهام يجب تحديدها والتوصل إليها في هذا المجال، هي:⁽²⁾

- تحديد نوع سلوكيات القائد التي يمكن إعتبارها سلوكيات تمكينية؛
 - توضيح كيف لسلوكيات القائد التمكينية أن تقود إلى بناء مفهوم متكامل عن التمكين؛
 - كيف تؤثر سلوكيات القائد التمكينية على الأفراد.
- يُتَّصف التمكين هنا بأنه إعادة توزيع أو نقل سلطة (قوة) صناعة القرار للأفراد الذين لا يملكونها ومنح الفرد سلطة لممارسة وظيفته، بحيث يكون أقدر على حل مشاكل العمل وأكثر مساهمة في تخطيط وتنفيذ المهام. لذا فإنَّ سلوكيات القائد التمكينية تخلق مناخا يعزِّز فرص النجاح ويعطي الموظف من خلاله أكبر قدر من المسؤولية، والسلطة في اتخاذ القرار، المعلومات وكذا الحافز والدعم من أجل العمل.⁽³⁾
- ومن خلال ما سبق فإنَّ القيادة التمكينية تتَّسم بما يلي:
- منح الموظف الكفاء حريّة التصرف والصلاحيّة والاستقلالية في تنفيذ أعماله؛
 - منح الموظفين مستويات أكبر من السيطرة والتحكّم في متطلبات الوظيفة؛
 - إقامة علاقات من الثقة المتبادلة والشراكة في المصالح بين القائد والموظف؛
 - تشجيع الأفراد على تحمّل المسؤولية وعلى التعلّم والتطوير الذاتي؛
 - دعم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار.

2.1. نظريات في سلوكيات القائد التمكينية:

عرفت سنة 1980 ظهور عدّة نماذج هامة اهتم الباحثون فيها بالقيادة التحويلية التي تقتضي في الأساس تحول المنظمات عن تلك الممارسات التقليدية وذلك من أجل بقائها في المنافسة، وكنتيجة لذلك ظهرت عدّة نظريات قيادية حديثة تستخدم النظرية التحفيزية كإطار للعمل وتحاول توضيح قدرة القائد على تحقيق الإلتزام والوفاء من مرؤوسيه وكذا تحقيق سلوكيات داعمة، فالقيادة التحويلية تتضمن تأثير القائد على المرؤوس قصد تمكينه من المشاركة في عملية تحوّل منظماتهم، وهذه النظريات مناسبة للهياكل التنظيمية الحديثة أين يكون الموظف وليس فقط القائد ملزمين بتحقيق أهداف المنظمة، حيث لم يعد

لرؤساء اليوم وقت لمراقبة سلوكيات الأفراد وإيجاد حلول لمشكلاتهم، فكل موظف يجب أن يكون مسؤولاً عن عمله وعن النتائج المترتبة عنه. وفي هذا المجال هناك ثلاث نظريات حديثة بحثت في طبيعة القيادة التمكينية وقُدمت دراسات تطبيقية في هذا المجال، وهي: (4)

1.2.1. نظرية Bass سنة 1985 في القيادة التحويلية: طوّرت أولى النظريات في القيادة التحويلية من طرف Burns سنة 1978 الذي وصف القيادة بأنها عملية تحفيز للمُروسين للاحتكام إلى القيم المثالية والأخلاقية، وبناءً على هذه النظرية عرّف Bass القيادة التحويلية من كونها تأثير القائد على التابعين واقترح بأكثر تفصيل وصفاً للعمليات التحويلية بالمنظمة، فالقائد التحويلي يسعى لرفع رغبات واحتياجات الفرد وتحقيق أعلى أداء، وقد وجد العديد من الباحثين علاقة بين القيادة التحويلية وبين كلّ من (التحفيز، الفعالية الذاتية، الأداء، الرضا الوظيفي، التمكين النفسي، الالتزام التنظيمي، التمكين في بيئة العمل "التمكين الهيكلي"). كما ذكر Morrison سنة 1997 بأنّ هذه النتائج تضيف الوضوح في العلاقة الهامة بين القيادة والتمكين في تحديد كيف للأفراد أن يشعروا بقيمة ما يؤدونه من أعمال، كما لاحظ بأنّ هذه النتائج هامة خاصة أنّ القيادة غير مدرجة في أغلب الدراسات المتعلقة بالتمكين.

2.2.1. نظرية Konzes & Posner للسلوكيات القيادية: وصف كلّ منهما القيادة على أنّها علاقة متبادلة بين من اختاروا القيادة وبين أولئك الذين قرّروا الانقياد والتبعية، ومن خلال دراستهم التي فاقت عيّنتها 1300 مفردة قاما بإستقراء خمس سلوكيات يمارسها القادة للتأثير على الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية، وهذه السلوكيات هي:

- التحدي لأي عملية تتطوي على المخاطرة كونها عملية ذات منحى مبدع ومبتكر؛

- إلهام الرؤية المشتركة؛
- تمكين الآخرين من أجل بناء فريق عمل وكذا بناء علاقة أساسها الثقة؛
- نمذجة الطريق من خلال وضع نماذج لمعايير عالية؛
- التشجيع من خلال الدعم، الرعاية والاعتراف و الاحتفاء بالإنجازات.

وبالنسبة للباحثين فالمدرء الذين يطبقون هذه السلوكيات الخمسة هم أكثر تأثيراً على الأفراد لتحقيق أهداف إيجابية للمنظمة.

3.2.1. تصوّر Hai سنة 1994 لسلوكيات القائد التمكينية: قام الباحث Hai بتوسيع دائرة دراساته التجريبية حول نموذج لعملية التمكين، بوصفها عملية تحفيزية بدلاً من كونها مفهوماً علائقياً، ففي المفهوم العلائقي القائد يتشارك القوة مع موظفيه عن طريق التفويض، حيث يعدّ التفويض مكوّناً أساسياً في التمكين، والقائد الذي لا يفوّض لموظفيه الصلاحيات لا يمكن أبداً تمكينهم، كما ناقش الباحث أنّ الحاجة لتمكين المرؤوسين تصبح مهمة عندما يشعر الموظف بالضعف، أي عدم التأثير على مجريات الأحداث بالمنظمة، وهنا يأتي دور القائد في تحديد الظروف (مناخ المنظمة) الذي يساهم في تكوّن الشعور بالضعف لدى الموظف، وهذه الظروف يمكن أن تشمل: التغيير التنظيمي، ضعف الاتصالات، النظام الشبكي المعقد، الرقابة الشديدة، ضعف نظام الحوافز، عدم وضوح الدور، مشاركة محدودة في اتخاذ القرار، فرص التقدّم المحدودة والاتصال المحدود مع المستويات الإدارية الدنيا.⁽⁵⁾

أمّا التمكين فيشعر الموظفون بأنّهم عناصر هامة في نجاح المنظمة، ويكونون في منتصف دائرة التنظيم وليس الهامش أو المحور، ولدعم عملية التمكين حُدّدت أربع ممارسات قيادية يمكن اعتبارها تمكينية:⁽⁶⁾

- التعبير عن الثقة في المرؤوسين ذوي الأداء العالي؛
- تعزيز فرص المشاركة في عملية صناعة القرار؛
- منح الإستقلالية بدل القيود البيروقراطية؛
- وضع أهداف ملهمة وذات معنى.

3.1. متطلبات تمكين القادة: إنّ التحوّل نحو بيئة التمكين ليس سهلاً بالنسبة للكثير من المديرين بسبب خوفهم من فقدان الرقابة، أو التنازل عن جزء من السلطة، ونقص الثقة بموظفيهم حيث تمّ تطوير إطار عمل لتمكين القادة يشمل:⁽⁷⁾

- القيم المشتركة: يقصد بها القائد المُمكن الذي يدافع عن موظفيه ويعترف بخبراتهم ويكافئ إنجازاتهم؛

• **الإستراتيجية:** يقصد بها قدرة القائد الممكن على خلق رؤية ملهمة ومشاركة القوة بشكل مناسب؛

• **النمط:** هي مجموعة من الخصائص التي يتّصف بها سلوك القائد الممكن لتحقيقه لمبادئ المساواة والثقة والاحترام؛

• **المهارات:** وتشمل المهارات التي يجب على القائد الممكن امتلاكها كمهارات التخطيط والاتصال والتفاعل.

4.1. مقياس سلوكيات القيادة التمكينية: اعتمد أغلب الباحثين والدارسين على مقياس للقيادة التمكينية يتكوّن من: (8)

• **التعبير عن الثقة في أداء المرؤوسين:** وهذا النوع من السلوكيات يشمل العنصرين التاليين:

- ليكون القائد مُمكنًا يجب أن يُظهر الثقة لمرؤوسيه؛

- يجب أن يعتقد القائد يقينًا أنّ المرؤوسين يمكنهم أن يحققوا ما هو متوقع منهم. وهكذا فالتعبير عن ثقة القائد في أداء المرؤوسين هو نوع من سلوكيات القائد التمكينية، ويمكن تعريفه على أنه تعزيز وإظهار القائد للثقة في قدرة مرؤوسيه على تحقيق الأداء العالي ويتضمن هذا الاعتراف بإنجازاتهم.

• **التشجيع على المشاركة في صنع القرار:** وقد حاز هذا البعد على اهتمام كبير من قبل الباحثين، فالقادة هنا عليهم اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية وتطبيق هذا الأسلوب يتراوح بين تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وصولاً إلى منحهم الحرية في صناعة القرار، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه درجة استعانة القائد بمدخلات من المرؤوسين حول مشكلة قائمة من ضمان إشراك الأفراد واندماجهم في عملية صناعة القرار، كما يشمل هذا خلق الفرص للأفراد للتعبير عن آرائهم المتعلقة بالعمل واتخاذ قرارات تشاركية مع الإدارة.

• **منح الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية:** أكدت بعض الدراسات أنه لإخضاع الأفراد لتجربة التمكين يجب أن يكونوا أحراراً من القيود البيروقراطية ويشمل هذا: تبسيط القواعد التنظيمية، تقليل الإجراءات الإدارية وتقليص مستويات السلطة ونطاق الإشراف

كما يشمل أيضا تحرير الأفراد من حالة الشعور بالضعف وقلة التأثير حتى يتمكنوا من إبداء سلوكيات المبادرة وتحقيق الأهداف بالطرق التي يجدونها مناسبة.

- **تحسيس القائد بأهمية ومعنى العمل:** وهي سلوكيات يظهرها القائد من خلال:
 - الإلهام بقيمة ومعنى الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها.
 - ربط مهام الموظف بقيم وقضايا اجتماعية.

ثانيا: السلوك الإبداعي

نحاول فيم يلي التالإبداعي: بعة ومحتوى السلوك الإبداعي، حيث سنتناول الإطار المفاهيمي له من خلال استعراض أهم تعاريفه، وتدعيم ذلك بمقوماته وأنواعه، بالإضافة إلى قراءة معمقة في عناصره من جهة، ومراحل وخطواته من جهة أخرى.

1. الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي:

يخط الكثير من الباحثين بين الإبداع كنتيجة نهائية، وبين الإبداع كسلوك يمارس في بيئة العمل، وانطلاقا من هذا سنحاول تفسير حقيقة السلوك الإبداعي من خلال عرض أهم التعاريف التي قدمت له، بناء على ما جاء في أدبيات إدارة الأعمال الغربية والعربية على حد سواء، بالإضافة إلى تحليلها من أجل استنباط أهم مقومات وأنواع السلوك الإبداعي.

1.1 - تعريف السلوك الإبداعي Creative Behavior:

"قت الدراسات الغربية والعربية على أهمية السلوك الإبداعي، لكنها اختلفت في تعريفه ويرجع ذلك أساسا إلى الطبيعة المعقدة للظاهرة، وهذا ما يمكن استنتاجه من خلال الآتي:

1.1.1 - تعريف السلوك الإبداعي في أدبيات إدارة الأعمال الغربية:

يعرف Mackinnon السلوك الإبداعي على أنه: " تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير." (9)، أما دراسة Epstein فتعرف السلوك الإبداعي على أنه: " السلوك الذي يتسم بالجدة والذي يراه المجتمع على أنه جديد وذو قيمة." (10) في حين أن دراسة Spreitzer تعرف السلوك الإبداعي على أنه: "متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات جديدة، أو أفكار جديدة، أو إجراءات جديدة، أو عمليات جديدة." (11)

كذلك ترى دراسة Cortese أن السلوك الإبداعي يعرف على أنه: "إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيسي عمليات المنظمة ومخرجاتها." أما دراسة Zipple, فتري بأن السلوك الإبداعي يعرف على أنه: " كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة في تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها." (12)

تعرف دراسة Eline & Al السلوك الإبداعي على أنه: " كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد، وتقديم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي." (13)

2.1.1. تعريف السلوك الإبداعي في أدبيات إدارة الأعمال العربية:

تعتبر دراسة الدهان، من البحوث المرجعية حيث كان لها السبق في الإشارة إلى ضرورة تمييز مفهوم السلوك الإبداعي، حيث عرفته على أنه: السلوك الذي يتفرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها، ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين." (14)

أما دراسة أخرى فتعرفه على أنه: " العمليات القادرة على تحقيق الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة." (15)

كذلك ترى إحدى الدراسات بأن السلوك الإبداعي يمكن تعريفه على أنه جميع الأفعال الفردية والجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والفريدة على جميع مستويات التنظيم. ويمكن أن تشمل هذه الأفكار تطوير أساليب إنتاجية جديدة، أو استحداث تغييرات جديدة في الأساليب الإدارية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل، أو تطبيق تكنولوجيا جديدة في العمليات الإنتاجية التي تهدف إلى زيادة مستوى كفاءة وفعالية التنظيم." (16)

أما دراسة العطوي سنة 2008 فتري بأن السلوك الإبداعي يعرف على أنه: " عملية خلق الأفكار الجديدة البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير، واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة للمجتمع، والتي تحمل في أشكال المغامرة المتمثلة بعمليات التغيير والدعم لتحقيق الأهداف التنظيمية." (17)

من خلال ما سبق يلاحظ أنّ: أن نقطة الانطلاق في تحليل مفهوم السلوك الإبداعي في المنظمات تكون من خلال التأكيد على نقطتين أساسيتين، وهما:

النقطة الأولى: أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد أنماط أو أشكال السلوك التنظيمي؛

النقطة الثانية: ضرورة التركيز وعدم الخلط بين السلوك الإبداعي والنتائج الإبداعية.

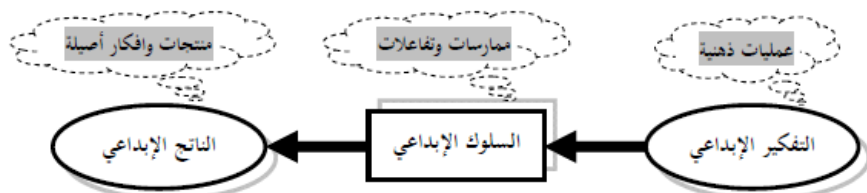
ببساطة يمكن القول أن النتائج الإبداعية يتمثل في تقديم شيء جديد كلياً أو نسبياً، ممثلاً في سلعة أو خدمة أو فكرة... الخ. أما السلوك الإبداعي فحسب دراسة السالم سنة 1999 فهو عبارة عن التصرف المتفرد الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مواقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه إنتاج جديد أو خدمة جديدة، فهو السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه أول مرة في مواقع العمل.⁽¹⁸⁾

وتحاول دراسة القحطاني سنة 2002 شرح الرابط بين الإبداع كنواتج والسلوك الإبداعي، حيث تشير إلى أن الإبداع يعني استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط المنتجات والأساليب الجديدة بطريقة ابتكاريه، وهذه المهارات حسبها ما هي إلا تعبير عن بعض السمات الشخصية للمبدعين، والتي تظهر في شكل سلوك محدد يطلق عليه مسمى "السلوك الإبداعي".

وتشرح دراسة الدهان سنة 1989 العملية الإبداعية قائلة إن الإبداع عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصراً عقلياً، وعنصراً انفعالياً، وعنصراً سلوكياً. والبدائية تكون بالعنصر العقلي والذي يسمى بالتفكير الإبداعي حيث يولد شعوراً انفعالياً كالقلق أو الخوف أو الرضا، ثم يجسد العنصرين السابقين نفسيهما في سلوك إبداعي ظاهر للآخرين، الذي بدوره قد يترجم في النهاية إلى نواتج إبداعية.⁽¹⁹⁾

ويمكن أن تصور العملية الإبداعية بمكوناتها وعلاقتها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): منظور متكامل للعملية الإبداعية



المصدر: سعيد عيد العطوي، أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص: 16.

من خلال الشكل السابق يمكننا القول بأن العملية الإبداعية تبدأ أولاً بما يسمى بالتفكير الإبداعي، الذي يعبر عن تفاعلات ذهنية تدفعها الرغبة والحاجة إلى التغيير، حيث تتأثر أساساً بطبيعة الأفراد وهنا نتكلم أساساً على مكونات وخصائص الشخصية الإبداعية، التي لا يمكن أن تتحقق وتتوفر لدى الجميع. بعد ذلك يتطور التفكير الإبداعي ليتحول إلى ما يسمى بالسلوك الإبداعي، والذي يظهر من خلال مراحل وخطوات نظامية من أهم خصائصها أنها عبارة عن ممارسات وتفاعلات تتباعد عن الروتين والسيقات الاعتيادية التي تسود المنظمة وأنظمتها، وهذا يعتمد أساساً على ضرورة توفر بيئة حاضنة لذلك، أو بصورة أدق مناخ تنظيمي مشجع ومحفز للسلوكيات والممارسات الإبداعية. وهذا ما يتجسد في النهاية من خلال نواتج إبداعية قد تكون على شكل منتجات وأساليب وأفكار أصيلة نسبياً، بما ينعكس إيجاباً على أهداف المؤسسة والعاملين والمجتمع.

وانطلاقاً من سبق يمكننا أن نستنتج أهمية السلوك الإبداعي باعتباره الركيزة الأساسية في العملية الإبداعية، لذا على المنظمات مهما كانت أهدافها وقبل أن تفكر في النواتج الإبداعية والأفراد المبدعون يجب عليها أن تسعى إلى توفير بيئة حاضنة ومساعدة على نمو وازدهار الممارسات والسلوكيات الإبداعية.

2.1. مقومات وأنواع السلوك الإبداعي:

1.2.1. مقومات السلوك الإبداعي: تلخص مقومات السلوك الإبداعي من خلال

مجموعة من العناصر، وهي: (20)

- **الذكاء:** يؤكد الكثير من الباحثين والمتخصصين على أن كل مبدع ذكي، وليس كل ذكي بمبدع، وهذا يعني أن الذكاء شرط أساسي للسلوك الإبداعي لكنه ليس كاف، حيث يحتاج إلى مقومات أخرى مرتبطة بشخصية الفرد من جهة وبخصائص البيئة من جهة أخرى، وعموما يمكن القول أن الفرد لابد وأن يتصف بحد أدنى من الذكاء حتى يمكن أن نتوقع منه سلوكا إبداعيا؛
- **الانفعالية:** توصلت العديد من الدراسات إلى أن الشخص الذي يميل إلى السلوك الإبداعي غالبا ما يتسم بالاتزان وبنضوج انفعالي يزيد عن أقرانه، كما أنه يشعر بالأمان وعدم الخوف والاستقلالية والثقة بالنفس، بالإضافة لكونه يقدر ذاته كما يقدر الآخرين ويحترم آرائهم ويساعدهم؛
- **الدافعية:** وتعتبر عن قرار يصدر من داخل الفرد في أن يتحرك نحو التنفيذ والممارسة بطابع إبداعي؛
- **التعلم:** حيث أن المعرفة والمعلومات وسعة الاطلاع ضرورية لتنمية السلوك الإبداعي؛
- **الاجتماعية:** حيث إن توفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة له تأثير كبير على المبادرة والمحافظة على السلوك الإبداعي، لذا نؤكد مرة أخرى على أن المناخ التنظيمي الداعم يعد أرضا خصبة لتنمية التفكير الإبداعي وتحفيز السلوكيات والممارسات الإبداعية؛
- **الزمن:** حيث أظهرت دراسات عديدة أن التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال التخصص ضروري لتنمية السلوك الإبداعي، لكن هذا لا يعتبر قاعدة عامة وخصوصا مع تطور بيئة الأعمال وارتفاع أهمية المعرفة وحجم تأثيرها، لذا يمكن القول أن العامل يحتاج إلى فترة من الزمن لكي يظهر في سلوكه الإبداع، وهذه الفترة تختلف من عامل إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى.

وهناك مجموعة من المقومات العلمية الإيجابية لدراسة وتحليل السلوك الإبداعي وهي أنَّ السلوك الإبداعي ظاهرة إنسانية طبيعية، صحية، ممتعة، ومرغبة فهي تتطلب التنمية والتدريب لأنها غير وراثية بل تكتسب بالتعلم والتدريب، وهي لا ترتبط بوجود مشكلة أو أزمة فعلية قائمة، كما أنها لا تقتصر على أفراد معينين يتم اختيارهم لهذا الغرض، على اعتبار أن لهم سمات مختلفة وقدرات خاصة تجعلهم فئة متميزة عن غيرها.

2.2.1. أنواع السلوك الإبداعي: يقسم السلوك الإبداعي إلى أربعة أنواع تحت مسمى التوجه الإبداعي وذلك انطلاقاً من بعدين هما: الأول: مستوى السلوك الإبداعي، والثاني: نوع التكنولوجيا.

وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): أنواع السلوك الإبداعي حسب دراسة Wickham



Source: Wickham, P, Strategic Entrepreneurship, 4th Ed, USA : Prentice-Hall, 2006, p223.

3.1. عناصر السلوك الإبداعي: لا يمكن الحديث عن السلوك الإبداعي إلا بعد التأكد من توفر عناصر السلوك الإبداعي ولو بدرجات نسبية متفاوتة، لأنها مقياس يعكس القدرات الإبداعية، التي يمكن النظر إليها على أنها الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها لدى الأشخاص حتى يمكنهم القيام بأنواع السلوك الإبداعي.

يلاحظ أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على مجموعة من العناصر كمحددات للسلوك الإبداعي، يمكن توضيحها من خلال الآتي: (21)

• **الطلاقة:** هي الشيء المعبر عن الجانب الكمي في السلوك الإبداعي، فهي مقياس لمدى قدرة الفرد على خلق الأفكار وطرحها، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. إذ يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار قد تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، بل وربما عدد قليل جدا من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون ذات استثمار إبداعي. ويميز الباحثون بين خمسة أنواع للطلاقة، وهي: (22)

- **طلاقة الأفكار:** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار في زمن واحد؛

- **طلاقة اللفظ:** وتعتبر عن مدى سرعة الفرد في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد؛

- **طلاقة التداعي:** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛

- **طلاقة التعبير:** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا؛

- **طلاقة الأشكال:** وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على تقديم الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

• **المرونة:** تتضمن الجانب النوعي في السلوك الإبداعي، حيث تعتبر عن القدرة العقلية للفرد على تغيير اتجاهات تفكيره لأكثر من زاوية، وعدم التجمد والإصرار على اتجاه واحد، وبالتالي فالشخص المبدع يحاول ألا يجعل تفكيره أسيرا لنهج معين، حيث يجب أن يمتلك القدرة على التكيف مع الظروف ومعطيات التغيير المتجدد واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي، فهو بذلك يلجأ إلى تحديث أساليب العمل، وإتباع طرق عديدة عند انجاز الأعمال، وله نظرة مختلفة للأمور من خلال قدرته على التحليل متعدد الأبعاد الذي يساعده على الربط بين الأشياء المتباعدة والتي لا

يستطيع الآخرون رؤيتها، مما يمكنه من اكتشاف علاقات وترابطات ومكونات وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل.

وتصنف المرونة إلى نوعين، هما: (23)

- **مرونة التكيف:** وتتصل بقدرة الفرد على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير والسلوك، أي إعادة بناء وتنظيم وترتيب عناصر المشكلة المطروحة وطبيعة الفعل، بناء على متطلبات الموقف والظروف والإمكانيات المتاحة؛

- **المرونة التلقائية:** وهي التي تظهر دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي بذلك الشخص من خلالها عدد من الاستجابات الفكرية والسلوكية التي لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما إلى اتجاهات متعددة. وهذا ما يميز المرونة عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاهات الأفكار، بينما تبرز الطلاقة أهمية كثرة الأفكار فقط بغض النظر عن اتجاهاتها.

• **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة أو النظام. حيث أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحسس من وجودها في كافة المواقف والظروف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذا القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد وإثارة التساؤلات حولها. (24) ولعل إحساس المبدع بالمشكلات واتجاهه نحو إصلاحها يفسر ما كشفت عنه الدراسات من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحا، وعدم الرضا بما هو كائن، والقدرة على إدراك الفرق بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلا.

• **الأصالة:** وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجودة، أو التفكير فيما وراء المباشر أو غير المألوف، أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث. (25) ويُعبّر عنها بالقدرة على إنتاج أفكار أصلية قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، حيث أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت أصالتها، فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، وتعد هذه السمة من أهم مقومات السلوك الإبداعي. حيث أن

الأصالة هي نتيجة مباشرة للتخيل، بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد و مختلف، وتشتمل على ثلاث جوانب رئيسية، وهي: (26)

- الاستجابة غير الشائعة: وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار نادرة؛
- الاستجابة البعيدة: وتتمثل في القدرة على استحضار التداعيات البعيدة المرتبطة بالفكرة أو المشكلة؛

- الاستجابة الماهرة: وتتمثل في القدرة على إنتاج استجابات وأفكار أصلية يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكا أساسيا إذا لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوخ وحده كمحدد للأصالة.

وتعد العناصر الأربعة السابقة (الطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والأصالة) بمثابة السمات الرئيسية للسلوك الإبداعي حيث انتقلت عليها أغلب الدراسات والبحوث، واعتمدتها العديد من النماذج الغربية منها والعربية على حد سواء. وتبقى هناك عناصر أخرى أضافتها بعض الدراسات نوجز أهمها كما يلي: (27)

- **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** وتتمثل في قدرة الفرد على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المُشْتِتَاتُ بينه وبينها. كما تعني عدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه والتركيز لا يجب أن تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه حيث يظل في الوقت نفسه محتفظا لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادفة والفعالة. وهذه السمة أي الاحتفاظ بالاتجاه على قدر كبير من الأهمية، فقد يواجه الباحث أثناء سعيه صعوبات مفاجئة، فإن لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يستبد به اليأس ويتوقف عن البحث.

- **قبول المخاطرة:** وتعتبر عن مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل، أو النقد، وتقديم تخمينات والعمل في ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، إضافة إلى

تحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد المبدع والاستعداد التام لمواجهة المسؤولية المترتبة على ذلك.

• **التحليل والربط:** يتمثل التحليل في القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا ومؤلفا من أجزاء بعضها غامض ومتلبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة عن المشكلة من أجل تفرعيها إلى مجموعة قضايا أصغر، بما يسهل فهمها والتوصل إلى البدائل المناسبة لحلها. أما الربط فيتمثل في القدرة على استغلال المعرفة والخبرة والمهارة من أجل إدراك العلاقات بين الأثر والسبب، وتسييرها، ثم استنتاج أو توليف علاقات ونتائج جديدة.

• **النزوع إلى التجريب:** يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرون أبعادا مسلما بها، بل إنه يميل عادة إلى الشك وانتقادها واعتبارها أمورا نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للأفراد إزائها، لذا فإن عملية التجريب والتحقيق والتأكد يعد من الصفات الأساسية المميزة للسلوك الإبداعي.

• **القدرة على الابتكار:** وتعني الخروج على المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل لحل المشكلات، والرغبة الدائمة في التجديد والتغيير نحو الأفضل.

كما تضيف بعض الدراسات والبحوث عناصر أخرى نكتفي بذكرها دون الخوف في تفاصيلها، لاعتقادنا أنها محتواة ضمنا في العناصر السابقة، وهي: التفاصيل، والانفتاح نحو التغيير، والإفاضة، والقدرة على التقويم، والنقد الذاتي، والشجاعة والثقة بالنفس.

ويمكن اختصار عناصر السلوك الإبداعي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): عناصر السلوك الإبداعي

عناصر السلوك الإبداعي								
القدرة على الابتكار	التزوع إلى التجريب	التحليل والربط	قبول المخاطرة	الاحتفاظ بالاتجاه	الأصالة	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة

المصدر: من إعداد الباحثة

4.1. مراحل السلوك الإبداعي: يؤكد العديد من الباحثين على أن السلوك الإبداعي وحل المشكلات يشكّلان نفس الظاهرة من حيث الجوهر، أو على الأقل يحمّلان نفس الأبعاد، ويمكن دراسة السلوك الإبداعي من خلال تتبع المراحل التي يسلكها الأفراد قبل التوصل إلى النواتج الإبداعية، وتفسّر بعض النماذج سيورة السلوك الإبداعي من خلال المراحل الأربعة الآتية: (28)

1.4.1. مرحلة الإعداد والتحضير Preparation Stage: ويتم في هاته المرحلة جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من أجل إجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى. الأمر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة إلى حل مبدع وليس حلا تقليدي لمواجهتها.

2.4.1. مرحلة الاختمار أو التفريخ Incubation Stage: تستغرق هاته المرحلة فترة قد تطول أو تقصر، وهي تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تحمله من معاناة وآلام، حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، وتحدث منه خلالها محاولات هائلة إدارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة. حيث أن الشخص المبدع في هاته المرحلة يكون خاملا ولا يظهر أي نشاط يذكر، حيث يحاول فيها العقل أن يستوعب كل المعلومات والأفكار والوقائع ذات العلاقة، كما يكون الخيال فيها نشيطا، وعادة ما يصاحبها القلق نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها المشكلة.

3.4.1. مرحلة البزوغ أو الإشراف Illumination Stage: وتتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، وتعتبر مرحلة البزوغ عن الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وربطها بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل لها، ويتم ذلك بإعطاء العقل الظاهر فترات للراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحددة، بحيث يحتويها العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى حل نموذجياً لها، فيتدفق الحل مرة أخرى إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين. فهذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأن فرداً آخر يلقيه إياها.

4.4.1. مرحلة التحقق Verification Stage: في هاته المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تمّ التوصل إليها، ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها، وأن يتأكد من صحتها وفعاليتها، كما عليه أن يتوقع النقد من قبل الآخرين، وألا يستبعد ظهور من يناقض فكرته أو نظريته. والمهم هنا أن مرحلة التحقق تغيد المبدع في التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة، مما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية.

ثالثاً: القيادة بالتمكين كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي

يعتبر تحفيز السلوك الإبداعي من أهم متطلبات العمل الإداري المعاصر، لكن السؤال الذي يحير الكثير من المديرين والممارسين مرتبط بكيفية تحقيق ذلك، لأن السلوك الإبداعي يعتمد على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، كما يعتبر أيضاً حصيلة لتفاعل أربعة عوامل أخرى، وهي: الأفراد، وجماعات العمل، والقيادة، والمناخ التنظيمي. حيث أن القيادة التمكينية تعتبر من أهم عوامل تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، فقد أكدت الدراسات على أن وجود موظف ناجح ومبدع دون قائد ناجح ومبدع سيؤدي إلى الفشل، ووجود قائد ناجح ومبدع دون موظف مبدع وناجح سيؤدي أيضاً إلى الفشل. علماً بأن خطورة البديل الأول أكبر من خطورة البديل الثاني في هذه المعادلة، لذا فالمطلوب هو "قيادة تمكينية" تؤدي إلى تحقيق معادلة "التمكين من أجل الإبداع".

فالقادة المدعمن والمشاركين يسعون دوماً إلى زيادة التوقعات الايجابية بالنسبة للموظفين، عن طريق خلق معايير التميز وتشجيع المبادرات الفردية مهما كانت، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على السلوك الإبداعي فينمو ويزدهر، والعكس تماماً فإن القادة ذوي الأنماط الموجهة وغير المشاركة يسعون دوماً إلى تركيز سلطات اتخاذ القرار بأيديهم، ولا يميلون إلى تفويض الصلاحيات، ولا يشاركون الموظفين في المعلومات وبالتالي فهم يعارضون فكرة التمكين من أصلها، الأمر الذي ينعكس سلباً على السلوك الإبداعي للموظفين، حيث يصبحون أكثر ميلاً للتميط والجمود والروتين.⁽²⁹⁾

فالقائد التمكيني يتميز بسعيه الدائم لإتباع الأساليب التي تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على المبادرة بالأفكار الجديدة الابتكارية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على السلوك الإبداعي الفردي والجماعي. وتشير الدراسات وتؤكد على أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تمكيني لديهم قدرة كبيرة على إمداد مرؤوسيهـم بالطاقة والإلهام مما يعزز الفعالية الذاتية وينمي السلوك الإبداعي.

وكدليل إرشادي اقترحت دراسة Davis، الذي عمل لسنوات طويلة كمدرّب ومستشار إداري عشرة طرق يمكن للمدير والقائد إتباعها لتحقيق متطلبات التمكين من أجل الإبداع، وهي:⁽³⁰⁾

- **التمكين من خلال المسؤوليات:** يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح القائد للموظف دوره في العمل وموقعه من المنظمة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية مما يزيد من تحمله للمسؤولية؛
- **التمكين من خلال الصلاحيات:** لا يتم التمكين بدون توفير الصلاحيات المناسبة، فالموظفون يظهرون حماساً وإبداعاً أكثر عندما يكون لديهم قدر كاف من الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محدداً وواضحاً بدقة؛

- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** يجب وضع المعايير المناسبة لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى. هذه المعايير يجب أن

يكون لها عدد من الصفات مثل المصادقية والموضوعية...الخ، وأن تكون ذات مستوى

عالي بحيث تستثير السلوك الإبداعي للموظف، على أن يكون بالإمكان فعلاً تحقيقها؛

• **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** حيث يعتبر التدريب عنصراً أساسياً لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى وتحرص المنظمة بشدة على تطوير مهارات موظفيها، وبالأخص تحفيز وإظهار وتنمية مهاراتهم و سلوكياتهم الإبداعية؛

• **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** فالموظفون بحاجة إلى المعرفة لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وبدون ذلك سيكونون قاصرين على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم. أي أن مشاركة المعلومات وتوفيرها يعد مطلباً أساسياً لنجاح التمكين والإبداع؛

• **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** تعتبر التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصراً مهماً في التمكين، فإذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين وأن ينجح في ذلك، يجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه للقيام بتقييمها ومراجعتها. وهنا يجب التأكيد والحرص على الاتصال الثنائي بين الطرفين (القائد والعامل)؛

• **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** يحتاج الموظف لأن يشعر باحترام وتقدير الذات، والقائد هنا له دور مهم في ذلك من خلال إظهار تقديره وحرصه واحترامه للموظف، مما يساعد على تعزيز إدراك الموظف لذاته وقدرته على أداء العمل بأقصى جهد ممكن؛

• **التمكين من خلال الاحترام:** فالموظفون يرغبون دائماً في أن يعاملوا بتقدير واحترام وكرامة قبل كل شيء، فالاحترام هنا يساعد في تعزيز وتقدير الذات وبالتالي الرغبة في إظهار أداء إبداعي ومتميز؛

• **التمكين من خلال الثقة:** عندما يثق المدير في موظفه فإن ذلك سيؤدي لأن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلاً من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها؛

• **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيرا أو غالبا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح. فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة، وإذا فشل فسوف يُمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك سيؤدي إلى النجاح والتميز. وعلى الرغم من صعوبة إيجاد بيئة تتقبل المخاطرة، إلا أنه يجب في بعض الأحيان تقبل هذه الفكرة لأنه وببساطة قد تكون المخاطرة ضرورية لتنمية السلوك الإبداعي.

وختاما، يمكننا تقديم تحليل خاص للعملية من خلال التأكيد على أن سلوكيات القائد التمكينية تنمي السلوك الإبداعي لدى العاملين، و تُعد من أهم تحديات العمل الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة. فالتدريب اليوم بصفة خاصة وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة يجب أن لا يكون مجرد تقليد أو ممارسات مفرغة بعيدة عن الرؤية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، كما يجب أن لا تكون هدفا بحد ذاته، فالأصل هو أن القيادة عبارة عن وسيلة من أجل ضمان الوصول الفعال لتحقيق متطلبات التمكين من أجل الإبداع، وهذا ما يُثبت صحة الفرضيتين المتبقيتين في هذه الدراسة.

خاتمة:

إنّ تحلّي المسؤولين في المنظمة بالصفات القيادية التمكينية من شأنه إنجاح برامج المنظمة الإبداعية، ذلك أن العمال سيشعرون بأنهم عناصر هامة في نجاح المنظمة، وعليه يكونون في منتصف دائرة التنظيم وليس في الهامش أو المحور، بالإضافة إلى جعل العمل أكثر متعة وحافزية وذو معنى، كما أنّ ذلك يبني الثقة ويُفَعِّل الاتصالات والمشاركة بين العاملين. وهذا من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا ملائما للعمليات الإبداعية و محفّزا قويا للسلوكيات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة.

فالقيادة التمكينية لها أبعاد وممارسات تحفّز الأفراد وتدفعهم للانغماس أكثر في العمل من أجل الإبداع، وهذا ما تحتاجه المنظمة اليوم، فالإبداع هو السلاح السري الذي تواجه به بيئتها المتشعبة والمعقدة...، وفي سبيل ذلك تحتاج القيادة التمكينية لدعائم أساسية بدونها لا تأتي ثمارها أهمّها: الثقة المتبادلة، وقابلية العاملين وقناعتهم، والمشاركة في المعلومات وتعزيز نظم المعلومات، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي مع التركيز على الاتجاه نحو التمايز الأفقي بدلا من تعدد المستويات الإدارية، بالإضافة إلى التدريب

والتطوير. ويجب أن يتم كل هذا في قالب تغيير ثقافي وبالأخص في نظام القيم باعتبارها المفتاح الرئيسي لنجاح القيادة التمكينية، والتي لها أثر كبير جدا على السلوك الإبداعي للعاملين.

الهوامش والمراجع المعتمدة:

- (1) Chun Hui, Effects of leader empowerment behaviors and followers personal control, voice, and self –Efficacy on in-role and extra role performance: An extension and empirical test of Conger and Kanungo empowerment process model, unpublished doctoral dissertation, school of business, Indiana University, 1994, p:14.
- (2) Ibid, p:14.
- (3) Sonet Van Schalkwyk; et al ,Job insecurity, leadership empowerment behavior, employee engagement And intention to leave in a petrochemical laboratory, SA journal of human resource management, Vol.8, No.1, 2010, p:2.
- (4) Gladys A. Peachy, The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism, Unpublished doctoral dissertation ,Mc Master university, Ontario, 2002, pp:19-23.
- (5) Ibid, p: 22.
- (6) Michel Ahearne, An examination of the effects of leadership empowerment behaviors and organizational citizenship behaviors on sales team performance, unpublished doctoral dissertation, Kelley school of business, Indiana University, 2000, pp: 24-30.
- (7) Jon Turner, employee empowerment: relationships between locations in the hierarchy span of control, and industry type on perceptions of empowerment. Master of Science, university of North Texas, 2006, p: 26.
- (8) Michel Ahearne, op. Cit, pp:24-30.
- (9) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الأردن: مكتبة المحتسب، 1999، ص: 268.

- (10) عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1999، ص: 19.
- (11) Spreitzer, G , M., Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, USA : Academy of Management Journal, Vol.39, Issue.2, 1996, p: 486.
- (12) كفى حمود عبد الله النوايسة، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، دراسات في العلوم الإدارية، المجلد (36)، العدد (2)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص: 340.
- (13) لوى فواز محمد بطاينة، أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر. مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2008، ص: 21.
- (14) أميمة الدهان، نظريات منظمة الأعمال، مطبعة الصفدي، الأردن، 1992، ص: 16.
- (15) زهير منصور المزيدي، مقدمة في منهج الإبداع، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص: 16.
- (16) يوسف كامل الزيادين، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة الحسن الصناعية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص: 20.
- (17) سعيد عيد العطوي، أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص: 16.

- (18) مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (26)، العدد (1)، الأردن، 1999، ص: 101.
- (19) أميمة الدهان ، مرجع سابق، ص: 19.
- (20) سعود محمد النمر، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، السعودية، 1990، ص: 11.
- (21) جمال محمود محمد الخباز، الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مصر وسبل تفعيله، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (135)، الجزء (1)، مصر، 2008، ص: 200.
- (22) محمد الطيطي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 5.
- (23) يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (19)، العدد (2)، فلسطين، 2011، ص: 140.
- (24) فتحي جروان، الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2002، ص: 157.
- (25) عبد الرحمان توفيق، التفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004، ص: 12.
- (26) على الخطيب، التربية الإبداعية: تعلم في العمق واستمطار للأفكار، منشورات دار التربية، قطر، 1995، ص: 137.
- (27) عبد الله الصافي، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد، السعودية، 1997، ص: 114.
- (28) عبد الرحمان أحمد هيجان، مرجع سابق، ص ص: 187-188. (بتصرف)

(29) Hughes, R; Ginnett, R.; & Curphy, G., Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, 7th Ed, McGraw-Hill/Irwin. USA, 2011, p: 436.

(30) تمارا عادل اليعقوب، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص ص: 61-63.