

عنوان المشروع

سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الإبداع التنظيمي في
شركة شاورمر بالرياض

عمل الطالبة :

فاطمة عبدالله

تحت إشراف :

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2024

الإهداء

الى نور يضيء عتمتي عندما تطفئني الايام والظروف

الى غيمة تظلني وتسقيني دون رغبة بردي لجميلها

الى الايدي التي تمد لي العون عندما اتعثر

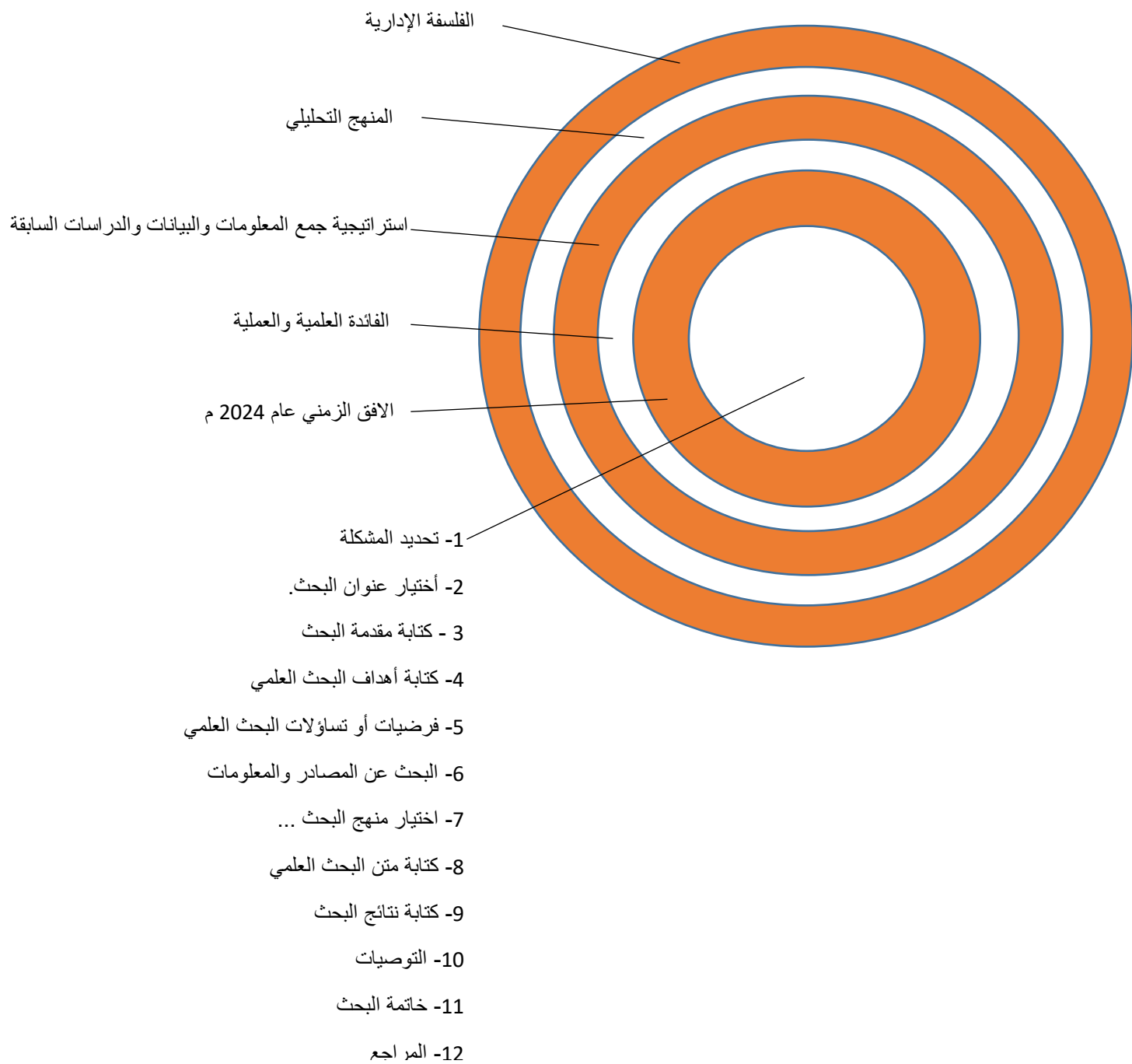
وتدفعني لمقاومة

كل هذه الاشياء الي تستدعي السقوط

الى عائلتي

جدول المحتويات :

1	صفحة الغلاف
2	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	جدول المحتويات
4	المستخلص
4	قائمة الاشكال
4	قائمة الجداول
5	المقدمة
8	مشكلة البحث
11	أهمية البحث
13	أسئلة البحث
16	أهداف البحث
18	فرضيات البحث
21	نموذج البحث
22	منهجية البحث
25	الدراسات الميدانية
27	مخطط المشروع
28	الدراسات السابقة
29	الملخص
31	الاستبيان
32	المراجع



القيادة التحولية (بالإنجليزية: Transformational leadership) هي مفهوم حول القيادة تشرح الآليات المتبعة لتحقيق تغييرات مخططة مرغوبة من خلال مشاركة القادة والمرووسين في تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق للنجاح. وتعتمد على عدد مختلف من الآليات التي ترفع الروح المعنوية للمرووسين كما وبتعزيز دوافعهم الذاتية وذلك بربط هوية المرووسين بالأهداف المرجو تحقيقها.

وقائد التحول هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم للمرووسين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرووسين. ومن أهم مهاراته جعل المرووسين يهتمون بالمشروع بدافع ذاتي. بالإضافة لذلك، يملك مهارة تحديد نقاط قوة وضعف مرووسيه وبالتالي يعين المهام للشخص المناسب بحسب قدراته لزيادة نجاحه في عمله.

تطور المفهوم

في العلوم السياسية

تمت صياغة مصطلح القيادة التحولية لأول مرة من قبل داونتون (Downton) في عام 1973، ولكن ظهوره كمدخل مهم في القيادة كان من طرف عالم الاجتماع السياسي جيمس بيرنز ((J.M.Burns، في كتابه القيادة عام 1978.

ظهر مصطلح القيادة التحولية في مجال العلوم السياسية عام 1978 م على يد جورج بورنز في كتابه «القيادة» إثر أبحاثه الأكاديمية حول القيادة والقادة السياسيين. وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف

وتحفيز مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل أوسع على عملية تبادل المنفعة للحصول على النتائج. ولخص بارنز المفهوم بقوله أن القيادة التحويلية هي عملية حيث «يقوم الرؤساء والمرؤوسين بمساعدة بعضهم البعض للارتقاء إلى مستويات أعلى في الأخلاق والاندفاع». ومن ملاحظاته أن الجميع يخلط بين الإدارة والقيادة وهما مختلفين من ناحية الخصائص والسلوك. وهو أسس لمفهومي «القيادة التحويلية» و«القيادة التعاملية» والذي اعتبرهما مختلفين تماما ولا يمكن أن يلتقيا. بالنسبة له، فإن نهج التحول يخلق تغيير جوهري في حياة الأشخاص والمؤسسات. إنها تعيد صياغة مفاهيمهم وقيمهم. والدور الرئيسي في تحقيق النجاح يلعبه خصائص ومهارات قائد العملية وخاصة قدرتهم على تحفيز التغيير وتبسيط الأهداف الصعبة بروية بسيطة تنشط اندفاع المرؤوسين. بينما التعاملية تعتمد مبداء الأخذ والعطاء. وبالعادة، يصبح القائد المثل الأخلاقي الذي يحتذي فيه التابعون للقيام بأعمال تحقق مصلحة الفريق أو المؤسسة أو المجتمع.

التعريف

تعريف بيرنز (Burns): القيادة التحويلية هي عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية).

تعريف تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna): القيادة التحويلية هي عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت.

تعريف بينس ونانس (Bennis & Nanus): القيادة التحويلية تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير.

تعريف تروفينو (Trofino): القيادة التحويلية هي " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منظمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.

تعريف تريسي (Tracey): القيادة التحويلية هي العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية.

تعريف جان كريجر (Jan Krieger): القيادة التحويلية تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصلحة المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

في علم النفس

في عام 1985، طور برنارد باس النظرية بربطها بالعوامل النفسية المؤثرة في عوامل التغيير والتحويل الإنسانية، وبذلك نقلها من مجال العلوم السياسية إلى مجال علم النفس. واستعمل مصطلح «تحويلية» (بالإنجليزية: Transformational) وفرقها عن مصطلح «تحويلية» (بالإنجليزية: Transforming) والتي لها معنى فرض التحويل فرضا من قبل جهات عليّة، بينما التحويلية فتعني أن التحويل حاصل باندفاع وقراراتي للتابعين بدلا من الفرض. وأضاف لمفهوم بارنز شروحات حول كيفية قياس القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على اندفاع وحماس وأداء المرؤسين. بالنسبة له، فإن قياس مدى قدرة القائد لنهج التحويل تعتمد على مدى تأثيره على أتباعه من نواحي الثقة والإعجاب والولاء والاحترام له، وبالتالي مدى استعدادهم للتضحية والعمل بشكل أكثر من المتوقع لتحقيق الأهداف. ويحقق قائد التحويل هذه النتائج عندما يوفر لأتباعه مهام ورؤى ملهمة متناغمة مع هويتهم وطموحاتهم بدلا من التركيز على المنفعة الذاتية والمادية. قائد التحويل يحفز ويحول أتباعه من خلال تأثيره المثالي (أي الكاريزما)، ومن خلال التحفيز الفكري والتعامل معه كفرد. بالإضافة لذلك، يقوم القائد بتشجيع التابعين من أجل الوصول إلى حلول خلاقية لمواجهة التحديات ويغير بيئة العمل لتسهيل تحقيق الأهداف بنجاح. وبخلاف بارنز، اعتقد باص بإمكانية الجمع بين القيادة التحويلية والقيادة التعاملية معا بقيادة واحدة.

عوامل القيادة التحويلية

وبشكل عام، هناك أربعة عناصر تعتمد لتحديد مدى تطبيق قائد ما، أو زعيم، للقيادة التحويلية في أسلوب قيادته:

النظرة الفردية: مدى ومستوى اعتباره للفرد. قائد التحويل يعتبر كل فرد شخص بحد ذاته وله خصوصيته بدلا من اعتباره كجزء من المجموعة. وبالتالي، يعمل كمرشد للفرد ويستمتع لهما واهتماماته ويقدم العطف والدعم

ويبقى خطوط الإتصال مفتوحة كما يعرض المشاكل عليه بشكل انفتاحي. كما يخلق علاقة مبنية على الاحترام والاعتراف بإنجازات الفرد بعلانية. وبذلك، يصبح للتابعين إرادة في تطوير الذات واندفاع ذاتي للقيام بالمهام. التنشيط الفكري: مدى ومستوى تحفيزه للتفكير الخلاق عند أتباعه. يقوم قائد التحول بتحفيز الفكر الخلاق عند الاتباع بتحدي الأمر الواقع الافتراضات وأخذ المخاطر وتلمس أفكارهم. كما يشجع وينمي الأشخاص الذين يفكرون باستقلالية. فهذا النوع من القادة يعتبرون أن التعلم قيمة أساسية وأن الحالات الغير متوقعة فرصة للتعلم. وبالتالي، فإن أتباعهم يطرحون الاسئلة ويفكرون بعمق في الطروحات ويبحثون على أفضل السبل لتنفيذ المهام. التحفيز الملهم: مدى ومستوى تحفيزه لأتباعه بإلهام وإيجابية. فالقادة الملهمين يقدمون رؤية واضحة تلهم أتباعه لتحقيق الأهداف بنجاح وتركز على معايير عالية ويصف التطلعات المستقبلية بتفائل ويعطي معنى غني للأهداف، الدافع الحقيقي لتحفيز التابعين للتعطاء وتقدم الجماعات. القائد بحاجة لمهارات إتصالية عالية ليستطيع تقديم رؤية مفهومة ودقيقة وقوية وجذابة ليصبح الأتباع مستعدين لاستثمار وقتهم وجهودهم لتحقيقها، وليثقوا بأن مستقبلهم مشرق وبقدرتهم على تحقيقه.

مثالية مؤثرة: مدى تأثير القائد بإعطاء نمذج مثالي. فقائد التحول يوفر نموذجا يحتذى به في السلوكيات الأخلاقية العالية ويكسب الاحترام والثقة.

تأثيراته على المدراء

في عام 1994، قدم ياكى بعض النصح للمدراء لتطبيق قواعد التحولية في إدارتهم:

إشراك الموظفين في وضع رؤية معقدة وصعبة، لكن مبسطة وجذابة وواضحة.

ربط الرؤية بإستراتيجية لتحقيقها.

تطوير وتحويل الرؤية إلى خطة تنفيذ بمهام وأفعال محددة.

إظهار ثقة وتفاؤل وإصرار وحسم في تنفيذ الخطط.

تحويل المخطط إلى خطوات مصغرة التي تؤدي إلى نجاحات مرحلية التي مجمعها يؤدي لتحقيق الأهداف.

القيادة التحولية في العالم العربي

هناك العديد من الأمثلة للقيادة التحولية التي حدثت في عالمنا العربي. من أهمها قيادة النبي محمد صلى الله عليه وسلم التحولية التي حولت مجتمع الجزيرة العربية من مجتمع يؤمن بتعدد الآلهة وعبادة الأصنام إلى مجتمع يؤمن بالله الأحد.

وفي عالمنا المعاصر، يمكن اعتبار شباب ثورة 25 يناير في مصر مثالا للقيادة التحولية الجماعية إذ كان لهم دورا مهما في تحويل مصر من دولة دستورية حزب واحد إلى دولة دستورية الشعب. تعد القيادة التحولية أحد أشكال التأثير المتبادل بين القائد والموظفين أو بين المستويات الإدارية، حيث يتأثر كل مستوى بالآخر عن طريق تطوير مهاراتهم للوصول إلى أهداف جديدة للمؤسسة من أجل النمو والتوسع، ويمكن تقسيم مكونات هذه العملية إلى أربع مكونات أساسية هي:

يحدد القادة التحويليون الأهداف والحوافز لدفع مرؤوسيهـم إلى مستويات أداء أعلى مع توفير فرص للنمو الشخصي والمهني لكل موظف.

في نهاية المطاف، يمكن للقادة التحويليين تطوير تأثير قوي للغاية على أتباعهم.

العوامل الأربعة للقيادة التحويليين: الإلهام، والتحفيز، والتحفيز الفكري، والتأثير المثالي، والاعتبار الفردي يمكن العثور على القيادة التحولية على الإطلاق مستويات المنظمة، بما في ذلك الفرق والإدارات والأقسام والمنظمات.

يتمتع هؤلاء القادة برؤية ملهمة وجريئة ومجازفة ومفكرين مدروسين. لديهم جاذبية الكاريزمية.

ومع ذلك، فإن الكاريزما وحدها لا تكفي لتغيير الطريقة التي يكون بها المشغل.

يقوم القادة التحويليون بتحويل القيم الشخصية لأتباعهم لدعم قيم المنظمة رؤية والأهداف من خلال تعزيز بيئة يمكن من خلالها تكوين العلاقات ومن خلال إنشاء مناخ من الثقة يمكن من خلاله مشاركة الرؤى.

تعريفات القيادة التحولية

طور باس وأفوليو أفكار بيرنز (1978) وطرحا المفهوم الرسمي للقيادة التحولية.

لم يكن عملهم مبنياً على مساهمة بيرنز فحسب، بل أيضاً على تلك التي قدمها بينيس ونانوس (1985)، وتيشي وديفانا (1986)، وآخرون.

حدد باس (1990ب) أن القيادة التحويلية "تحدث عندما يقوم القادة بتوسيع ورفع مصالح موظفيهم عندما يولدون الوعي والقبول لأهداف المجموعة ورسالتها، وعندما يحركون موظفيهم للنظر إلى ما هو أبعد من مصلحتهم الذاتية من أجل المصلحة العامة". خير المجموعة.

ويرى باس (1990أ) أن هذا التجاوز عن المصلحة الذاتية يكون لصالح "المجموعة أو التنظيم أو المجتمع" (ص 53).

في جوهرها، القيادة التحويلية هي بناء الالتزام بالأهداف التنظيمية وتمكين الأتباع من تحقيق تلك الأهداف (Yukl, 1998) والنتيجة، على الأقل من الناحية النظرية، هي تحسين أداء التابع.

اعتبر بيرنز (1978) القادة إما تحويليين أو تبادليين، في حين يرى آخرون أن القيادة سلسلة متواصلة، مع القيادة المعاملاتية في أحد طرفيها والقيادة التحويلية في الطرف الآخر.

وقال باس (1990أ) إن القيادة المعاملاتية تحدث عندما يقوم القادة "بتبادل الوعود بالمكافآت والمزايا مع المرؤوسين مقابل وفاء المرؤوسين بالاتفاقيات مع القائد".

وفقاً لدافت (2002)، فإن قائد المعاملات يدرك احتياجات التابعين ثم يحدد عملية التبادل لتلبية تلك الاحتياجات. يستفيد كل من القائد والتابع من معاملة التبادل.

تعتمد قيادة المعاملات على السلطة البيروقراطية، وتركز على إنجاز المهام، وتعتمد على المكافآت والعقوبات.

تختلف القيادة التحويلية بشكل كبير عن القيادة المعاملاتية. ويهتم أكثر بالتقدم والتطور.

علاوة على ذلك، تعمل القيادة التحويلية على تعزيز تأثيرات القيادة التبادلية على الأتباع.

إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيادة التحويلية

وفقاً لنظرية القيادة التحويلية، يجب على القادة الذين يرغبون في أن يكون لهم تأثير كبير على منظماتهم أن يتخذوا منظوراً طويل المدى، وأن يعملوا على تحفيز مؤسساتهم فكرياً، ويستثمروا في التدريب لتطوير الأفراد

والجماعات، ويتحملوا المخاطر، ويؤيدوا الرؤية والقيم المشتركة. والتركيز على العملاء والموظفين بشكل فردي.

ويختلف هذا النموذج قليلاً عن قيادة إدارة الجودة الشاملة. العديد من جوانبها، مثل التركيز على الرؤية والتركيز على العملاء والموظفين كأفراد، هي خارج قواعد اللعبة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة؛ البعض الآخر يتوافق بشكل عام مع إدارة الجودة الشاملة.

إذا كان القادة في بعض الأحيان تحويليين في منظمة إدارة الجودة الشاملة، فإن ذلك سيساعد في تحقيق منظمة الجودة الشاملة المرغوبة لأنهم يلعبون دوراً مهماً في تعزيز الجودة الشاملة.

العناصر الأربعة للقيادة التحويلية

أسس أفوليو ووالدمان ويامارينو (1991) أربعة سلوكيات أساسية تشكل القيادة التحويلية. لإحداث تغييرات كبيرة، يجب على القادة التحويليين إظهار العناصر الأربعة التالية:

الدافع الإلهام

التحفيز الفكري

التأثير المثالي

الاعتبارات الفردية

الدافع الإلهام

أساس القيادة التحويلية هو تعزيز رؤية ورسالة وقيم متسقة للأعضاء. رؤيتهم مقنعة للغاية لدرجة أنهم يعرفون ما يريدون من كل تفاعل.

يلهم القادة التحويليون الآخرين ويحفزونهم من خلال "توفير المعنى والتحدى لعمل أتباعهم". "ترتفع" روح الفريق بينما "يظهر الحماس والتفاؤل".

يقوم القائد التحويلي ببناء علاقات مع أتباعه من خلال التواصل التفاعلي، الذي يشكل رابطة ثقافية بين المشاركين ويؤدي إلى تحول القيم من قبل الطرفين نحو أرضية مشتركة.

يلهم القائد أتباعه لرؤية الحالة المستقبلية الجذابة أثناء توصيل التوقعات وإظهار الالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة. عادةً ما يتم الجمع بين التأثير المثالي والدافع الملهم لتشكيل قيادة ملهمة كاريزمية.

التحفيز الفكري

يشجع هؤلاء القادة أتباعهم على أن يكونوا مبتكرين ومبدعين.

إنهم يشجعون الأفكار الجديدة من أتباعهم ولا ينتقدونهم علنًا أبدًا بسبب الأخطاء التي ارتكبوها.

يحفز القادة التحويليون جهود أتباعهم "ليكونوا مبتكرين ومبدعين من خلال التشجيع في الافتراضات، وإعادة صياغة المشكلات، والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة".

لا يتم انتقاد أخطاء المتابعين علنًا، ويتم تشجيع الإبداع علنًا.

يسعى القادة التحويليون إلى التماس أفكار أتباعهم والحلول الإبداعية للمشكلات، وبالتالي إشراك أتباعهم في حل المشكلات.

يشجع القائد المحفز فكريًا أتباعه على تجربة أساليب جديدة ولكنه يؤكد على العقلانية.

التأثير المثالي

وهم يؤمنون بالفلسفة القائلة بأن القائد لا يمكنه التأثير على أتباعه إلا عندما يمارس ما يدعو إليه. يعمل القادة كنماذج يحتذى بها ويسعى أتباعهم إلى تقليدها.

مثل هذا القائد يفوز دائماً بثقة واحترام أتباعه من خلال أفعاله.

التأثير المثالي هو العنصر الكاريزمي للقيادة التحويلية حيث يصبح القادة قدوة ويحظى بإعجاب الأتباع واحترامهم وتقليدهم.

ونتيجة لذلك، يُظهر الأتباع درجة عالية من الثقة في هؤلاء القادة. يتضمن التأثير المثالي في القيادة أيضاً النزاهة في شكل سلوك أخلاقي ومعنوي.

يعد تطوير رؤية مشتركة جزءاً لا يتجزأ من دور القائد التحويلي المثالي.

فهو يساعد الآخرين على النظر إلى الحالة المستقبلية مع إلهام القبول من خلال مواءمة القيم والمصالح الشخصية مع المصالح الجماعية لأهداف المجموعة.

كما أن القادة التحويليين على استعداد لتحمل المخاطر ومشاركتها مع أتباعهم.

الاعتبارات الفردية

يعمل القادة كموجهين لأتباعهم ويكافئونهم على الإبداع والابتكار.

يتم التعامل مع الأتباع بشكل مختلف وفقاً لمواهبهم ومعارفهم.

يقوم القائد التحويلي بتوزيع الاهتمام الشخصي على الأتباع بناءً على احتياجات التابع الفردية للإنجاز والنمو.

وللقيام بذلك، يعمل القائد كمرشد أو مدرب، ويعمل على تطوير الأتباع في مناخ داعم للوصول إلى "مستويات أعلى من الإمكانيات".

القائد المراعي يدرك ويظهر قبول اختلافات أتباعه من حيث الاحتياجات والرغبات. ومن خلال القيام بذلك،

يعزز القائد التحويلي التواصل ثنائي الاتجاه من خلال الاستماع الفعال.

يقوم القائد بتطوير أتباعه من خلال تفويض المهام ومن ثم مراقبة تلك المهام بشكل غير ملحوظ - والتحقق

لمعرفة ما إذا كانت هناك حاجة إلى دعم أو توجيه إضافي.

إن التأثير الصافي للاعتبارات الفردية وسلوكيات القيادة التحويلية الأخرى هو تمكين الأتباع.

يتجاوز القائد التحويلي إدارة العمليات اليومية واستراتيجيات الحرف اليدوية لنقل شركته أو قسمه أو فريق عمله إلى المستوى التالي من الأداء والنجاح.

على سبيل المثال، وثقت العديد من الدراسات البحثية قوة القيادة التحويلية في إنشاء تطابق القيمة والثقة. يحترم الأتباع القادة التحويليين ويثقون بهم، لذلك يؤكدون قيمهم على قيم القادة ويمنحون السلطة لهم. يعبر القائد التحويلي عن الرؤية بشكل واضح وجذاب، ويشرح كيفية تحقيق الرؤية، ويتصرف بثقة وتفاؤل، ويعبر عن الثقة في أتباعه، ويؤكد القيم بأفعال رمزية، ويقود بالقدوة،

صياغة أسئلة البحث :

ما هي سلوكيات القيادة التحويلية

ما أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي في شركة شاورمر بالرياض

صياغة أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية القيادة التحويلية كأحد المداخل المهمة في إحداث التغيير التنظيمي، ومحاولة إبراز دورها الفعال في المؤسسة. وللإجابة على التساؤلات واختبار فرضيات الدراسة اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي . تتبع أهمية الدراسة كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في دور القيادة التحويلية في التأثير على الإبداع الإداري لدى العاملين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين موظفي وموظفات الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية في شركة شاورمر بالمملكة العربية السعودية ذوي المستويات الإدارية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز، والتمكين) على الإبداع الإداري (المجازفة، الإقناع، المرونة، المنهجية) في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية

صياغة فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقات ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية ومسببات التغيير التنظيمي .

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقات ارتباط معنوية بين بعد الكارزمية (التأثير المثالي) ومسببات التغيير التنظيمي .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقات ارتباط معنوية بين بعد الحافز الالهالي ومسببات التغيير التنظيمي .

الفرضية الفرعية الثالثة : : توجد علاقات ارتباط معنوية بين بعد الاثارة الفكرية ومسببات التغيير التنظيمي .

الفرضية الفرعية الرابعة : : توجد علاقات ارتباط معنوية بين بعد الاعتبار الفردي ومسببات التغيير التنظيمي .

الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر ابعاد القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي .

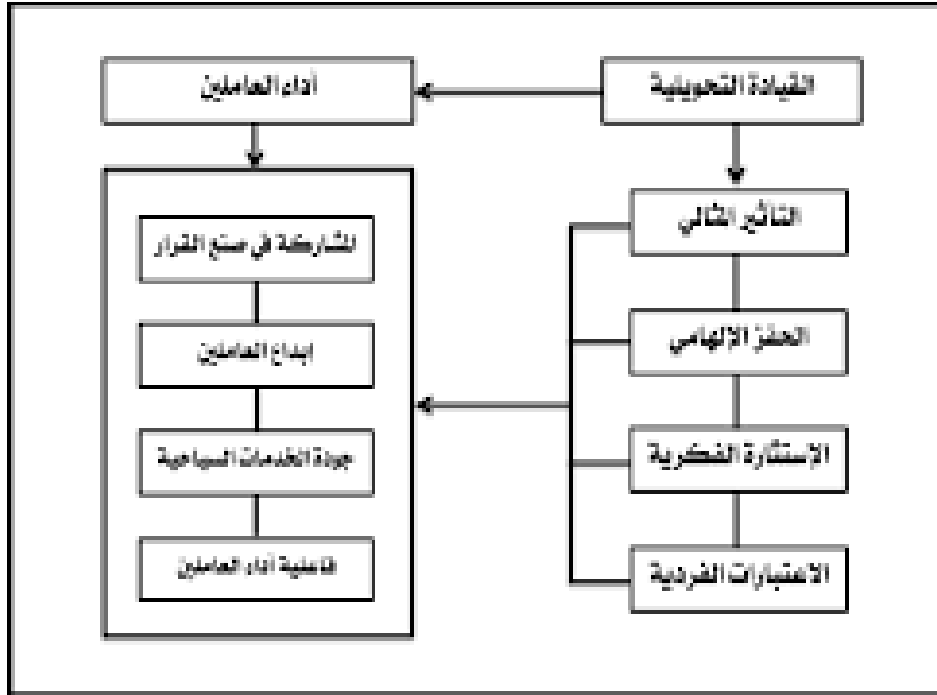
الفرضية الفرعية الاولى : يؤثر بعد التأثير المثالي في التغيير التنظيمي .

الفرضية الفرعية الثانية : يؤثر بعد الحافز الالهامي في التغيير التنظيمي .

الفرضية الفرعية الثالثة : يؤثر بعد الاثارة الفكرية في التغيير التنظيمي .

الفرضية الفرعية الرابعة : يؤثر بعد الاعتبار الفردي في التغيير التنظيمي .

رسم نموذج البحث :



مكان التطبيق المقترح للبحث :

شاوورمر سلسلة مطاعم سعودية مملوكة لشركة الأغذية المبتكرة. انطلقت شاوورمر كبديل عصري لسندويش الشرقي «الشاوورما»، ومنذ تأسيسها توسعت مطاعم شاوورمر إلى أكثر من 160 فرع في 17 مدينة سعودية، إلى أن أصبحت من إحدى أكبر سلسلة مطاعم في السعودية وواحدة من أكبر 100 علامة تجارية في السعودية وسيكون التطبيق في فروع الرياض

منهجية البحث المتوقعة :

المنهج التحليلي الوصفي ويأتي هذا انطلاقاً من حاجة المجال البحثي إلى التحليل وتقديم المعلومات من وجهة نظر الباحث، ولهذا فيمكن القول أن المنهج التحليلي هو عبارة عن منهج يتم خلالها أخذ المعلومات الموجودة في البحث وإدخالها في عملية نقاشية تبرز ماهيتها بشكل موسع، فضع في ذهنك أن المنهج التحليلي يقابله بشكل مباشر وجود محتوى كبير من عدد الكلمات في البحث، و أيضاً يبنى المنهج التحليلي في كثير من الأحيان على ما يقدمه المنهج الوصفي من معلومات، فالمعلومات يتم وصفها ثم تحليلها.

المخطط المقترح للمشروع :

تمر عملية التغيير التنظيمي بالمراحل الآتية : (موسى ، 1990 ، 333)

1- مرحلة تحفيز الفرد او مجموعة الافراد للتخلي عن القيم والعادات والآراء والممارسات القديمة من خلال التهيئة نفسيا للتغيير وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار ويتم في هذه المرحلة ما يأتي :

أ#- خلق شك في صحة الممارسات والعادات والقيم والآراء والسلوك السابق من خلال اثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها .

ب#- خلق شعور بالذنب وتوليد القلق والخوف من الاستمرار في السلوك نفسه والممارسات والآراء والمبادئ السابقة .

ج- تكوين شعور لدى الفرد او مجموعة الافراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لهم الاطمئنان النفسي .

2- مرحلة التغيير : ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعدا لقبول التغيير ولذلك يتم تزويده بالمعلومات والبيانات التي تستهدف بطريقة وبالممارسات والسلوك والمبادئ والقيم والآراء الجديدة ، كما يتم ايضا تدريب الفرد على الانماط والاساليب الجديدة .

3- مرحلة خلق حالة الاستقرار الجديد : ان الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي :

أ- توليد شعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة اصبحت جزءا منه وانها مناسبة له .

ب- التأكد من ان الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة ولانها اصبحت تكتسب اهمية خاصة في علاقاته وممارساته وفي طريقة أدائه للعمل . 1- ادراك الحاجة الى التغيير .

2- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود ، اذ يوضح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى الى تحقيقه .

3- اوصول الرؤية الى التابعين بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من اجلها . وبهذا الصدد يشير كل من (kotter & heskett , 1992 , 146) الى ان القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على اوصول رؤيته ويشجع التابعين بتحديد ومسائلة رسالته ويحفز الادارة

الوسطى بتولي زمام الامور القيادية 4- تطبيق الرؤية . اذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية والتأكد من تطابق كل الاعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة .

5- رفع التزام التابعين تجاه الرؤية .

ويشير اخرون الى انه في حالة الازمة او التغيير السريع فان القادة التحويليون يجب ان يحددوا من يستطيع فرض التغييرات الرئيسية في المنظمة ولعمل ذلك فان القادة التحويليون يجب ان يؤدوا بنجاح الانشطة الثلاثة الاتية : (. daft, 1992 , 468-469)

1- خلق رؤية جديدة : لرؤية حالة المستقبل المرغوبة تتطلب تحرير المنظمة من الانماط التقليدية السابقة وان الهياكل القديمة والعمليات والانشطة تصبح غير مفيدة .

2- تعبئة الالتزام : اذ يعد القبول للرسالة او الرؤية الجديدة والالتزام بها من قبل التابعين ضروريا وحاسما .

3- التأسيس للتغيير (جعل التغيير مؤسسيا) يجب ان تتخذ التطبيقات والاهداف الجديدة والقيم بشكل دائم ومستمر وهذا يعني ان الموارد الرئيسية يجب ان تخضع الى برامج تدريب واعادة تاهيل وحشد التابعين لتنفيذ النموذج (التغيير) التنظيمي الجديد وعلى النحو الذي يجعل التغيير مستمرا وعملا مؤسسيا .

ابعاد القيادة التحويلية

يجد المتتبع للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين منظم الكتاب والباحثين حول ابعاد القيادة التحويلية ، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ونعتقد ان ذلك يرجع الى الترجمة العلمية لتلك الابعاد وبخاصة في الدراسات العربية وتختلف هذه الابعاد بالاتي : (bass et.al. 1987,10)

1- الكارزمانية (التأثير المثالي)

2- الحافز الالهامي (المادي)

3- الاثارة الفكرية .

4- الاعتبار الفردي (الانجاز)

تشير الدراسات الى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الادارية التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات ومنها التغيير ، اذ يؤكد (kottler , 1998 , 166) على امكانية ايجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير اعتمادا على توفر قيادة ادارية والتي تعد بدورها مؤشرا للتميز بين المتغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة اذ ان القيادة التحويلية التي تلهم وتحفز التابعين وتهتم بمشاعرهم الفردية تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة .

ويعد تحقيق البعد سمة اساسية للقيادة التحويلية ، اذ يركز تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي على اسلوبين من التغيرات وقد ركز (bass , 1985,43) وبشكل اساسي على التغيير الذي يتم احداثه في سلوكيات واتجاهات الرؤوسي فضلا عن دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية الا ان التركيز الاساسي كان في دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين .

وقد حدد (higgs & rowland , 2001) مجموعة من الشروط الاساسية للقيادة الفعالة وتتضمن الكفاءات الاتية :

1- ايجاد حجة مقنعة لتبني التغيير اذ يشرك القائد التحويلي جميع العاملين في ادراك حاجة المنظمة لتبني التغيير .

2- احداث تغيير في البناء التنظيمي والتأكد من ان التغيير مبني على اساس تفهم عميق لاحتياجات المنظمة ودعمها بمجموعة من الادوات والعمليات .

3- مشاركة وادماج جميع العاملين في المنظمة لبناء الالتزام بعملية التغيير .

4- الثقة والمحافظة على التغييرات وبناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من ايجاد خطة للمتابعة .

5- تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير .

واتساقا مع ماتقدم يرى الباحثون ومن خلال بحثهم الحالي امكانية الوصول الى تحديد دور للقيادة التحويلية في التغييرات التي تحدث في المنظمات وادارتها والالتزام بها فضلا عن التقليل من مقاومة التغيير التي تصاحبها في ضوء تشجيع وحفز التابعين على قبولها .

يعتبر التنظيمي المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذي يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر. فالمبتكر في مجال المؤسسة هو شخص يحب المخاطرة، ويسعى إلى دخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، و الأمر طبيعي «فاكثر ما يفقد ابداعك هو اعتمادك على المعلومات التاريخية، و لكن الافضل ان تعتمد قدرتك على التفكير بابداع على مهارتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد افكار جديدة، لا أن تسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونتك العقلية (مهدي السامرائي، 2007، 75) اي ان الابداع بشكل ما هو تحد ابتكاري اي "رفض للمنطق القائل الوضع الحالي هو افضل بديل لان رفض الحلول التقليدية أو التي نسمعها من الرئيس او الزميل قد تؤدي بك للتوصل الى افكار جديدة و حلول مبتكرة للمشكلة"(احمد ماهر، 2007، 335) لذا ينبغي على المديرين المبدعين على اختلاف ادوارهم ان يكونوا على ثلاث حالات هي: الأولى: أن يكونوا مبدعين و مبتكرين في افكارهم و اساليبهم، و الثانية: أن تكون لديهم سماعة تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار و الابداع، و الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة للمؤسسة.

ومن هنا يتميز الأشخاص المبتكرين بخصائص هي :

ii البصيرة الخلاقة.

ii الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة.

ii القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير.

ii القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.

ü الجرأة في ابداء الآراء والمقترحات.

ü الاستقلالية الفردية[1]

وقد صنف بعض الباحثين خصائص

المبتكر إلى :

ü خصائص معرفية.

ü خصائص انفعالية.

وتتلخص الخصائص المعرفية في :

ü القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة.

ü حب الاستطلاع.

ü الاستقلالية في العمل.

ü الاحتفاظ بالاتجاه.

ü السليم بطرس

ü القدرة اللغوية.

أما الخصائص الانفعالية فتتمثل في :

ü القيم والاتجاهات والميول والرغبات.

ü النواحي الوجدانية والشخصية والاجتماعية.

ü الشجاعة وعدم الخوف والشعور بالأمان والثقة بالنفس.

ü الضبط والتحكم الذاتي.

ü الاهتمام بمشكلات الآخرين وتقديم المساعدة.

ü حب الاستطلاع والانضباط في العمل والتركيز على المهمات وعدم التشتت.

ii توفر الدافعية الذاتية والقدرة على التأثير في الآخرين.

ii الانشغال الذهني وعدم الاهتمام بالحياة الاجتماعية والهوايات.

ii عدم التمسك بالاعراف والعادات.

ii الميل للعزلة عن الآخرين.

وهكذا تستفيد المؤسسات من مؤهلات الأفراد المبتكرين العاملين بها، كما يمكنها تبني استراتيجيات مختلفة لايجاد المناخ الابتكاري فيها ومنها: [2]

- نموذج الإدارة بالأهداف:

فالإدارة بالأهداف تعني محاولة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها. ومن خلال تركيز المؤسسة على التحفيز الفردي، الذي يؤدي على تحسين مستوى الأداء والإنجاز وبالتالي تتوفر الفرصة للإبداع.

أما التطوير التنظيمي فهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق طويلة المدى، والتي تصمم المزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير و زيادة فعالية هذه الأخيرة. وبتركيزه على الأفراد والعلاقات فالتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الابتكار التنظيمي.

ويتمثل التخصص الوظيفي في قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة وذلك لترويج الإبداع.

كما تتمثل الدوربة في القدرة على استخدام أشكال تنظيمية متغيرة كنموذج المصفوفة، والذي يتم بنقل مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي معين يتم حله عند الإنتهاء، أو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة

المقدمة :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف ومعرفة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركة شاوهرم بالرياض ففي ظل التغيرات السلوكية للأفراد العاملين أصبح لزاماً على المؤسسة تبني القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز، التمكين، الإستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية) كمنهاج يشجع على الإبداع التنظيمي. وتطبيقاً تم الحصول على المعلومات اللازمة بتصميم إستبانة اشتملت 50 فقرة وعرضها على عينة الدراسة. ثم تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وخلصت الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج أهمها أن سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثير على الإبداع التنظيمي سواء كانت مجتمعة أو منفردة وأن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة كان مرتفعاً. يمر العالم منذ فجر الألفية الثالثة بمرحلة تحول من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة الذي أحدث أثراً عميقاً على البيئة التكنولوجية والمعلوماتية للمنظمات. وقد أوجدت العولمة تحديات كبرى لمنظمات الأعمال، ممثلة في إنشاء «منظمة التجارة العالمية» (WTO) كإحدى أهم المنظمات العالمية في تاريخ العالم الحديث، التي تسعى إلى تحرير كل أوجه التبادل السلعي والخدمي في العالم من جميع القيود الجمركية وغيرها، وسطوة الشركات العملاقة المتعددة الجنسيات – التي تتجاوز ميزانيات بعضها الدخل القومي للكثير من الدول – في عالم مفتوح الفضاءات والحدود، تتدفق فيه المعلومات والثقافات والسلع والخدمات والاستثمارات والأموال والخبرات والتكنولوجيا من دون حواجز بين الدول بفعل اتفاقيات تحرير التجارة (Maspu 2023).

هذا الواقع شديد التعقيد، كثير المشكلات، سريع التغير، يتطلب من منظمات الأعمال أن تسعى إلى المواكبة، لتستطيع البقاء في ساحة المنافسة العالمية الشرسة، وأهم أدواتها في تحقيق ذلك: القيادة الإدارية الواعية التي تتجه

نحو تصميم بيئة تنظيمية إبداعية تتضمن أساليب وطرقاً مختلفة تستهدف تنمية قدرات الأفراد الإبداعية، وزرع عناصر الإبداع الإداري في المنظمات. (Abdel-Raheem 2022)

وللقادة نظريات مختلفة تعددت باختلاف المدخل الذي يُنظر به إلى القائد، فبينما تناول بعض علماء الإدارة القيادة من خلال مدخل السمات الشخصية للقائد، نظر آخرون إلى سلوكيات القائد، وركز فريق ثالث على المواقف التي يعيشها القادة. وأيضاً اختلفت الأنماط القيادية باختلاف السلوك الذي يمارسه القائد مع المرؤوسين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. (Maspul 2023).

وأدى هذا الاختلاف الكبير في نظريات وأنماط القيادة إلى أن يقول أحد علماء الإدارة: «إن القيادة مثل الجَمال... شيء يصعب تعريفه ولكنك تتعرف عليه عندما تراه».

وبالرغم من كل هذا الاختلاف، فإن الأدبيات الحديثة للإدارة اتفقت على أن منظمات القرن الحادي والعشرين تحتاج إلى القائد المبدع ذي السلوك التحويلي، الذي يستطيع أن يواجه تحديات العولمة بأساليب مبدعة، ويُحدث تغييراً في تجارب الأفراد والمنظمات ككل، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تُحوّل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين، وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير. (Abdel-Raheem 2022)

تقوم هذه الدراسة على بحث وتحليل أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في المنظمات، حيث يتشكل الإبداع الإداري من مستويات عدة، هي: الإبداع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة. إن تعدد الأبعاد المكونة للقيادة الإبداعية التحويلية، وطبيعة الارتباط المحتملة بين هذه الأبعاد وبين خصائص الفرد المبدع والثقافة التنظيمية الإبداعية كمتغيرات تابعة، يشكلان مجالاً خصباً للدراسة، (Ghez, 2019)

ف «القائد المُبدع»: «هو شخص في موضع القيادة، قادر على الإبداع، يحرص على تهيئة موارد بشرية تنافسية، وهو مَنْ تتوافر له سمات القيادة التحويلية فينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للإبداع».

أما الإبداع نفسه فهو: «قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن: عملية ذات مراحل متعددة، تنتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات. وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات

والمنظمات». ويشير هذا التعريف إلى أنه من الممكن إدارة الإبداع وتنميته سواء كان ذلك من خلال التدريب بالنسبة للأفراد والجماعات، أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات.(Abdel-Raheem 2022)

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أهمية الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية في منظمات الأعمال، والذي يؤدي العنصر البشري فيه دوراً محورياً؛ وأهمية الإبداع في إدارة هذه المنظمات في ظل العولمة والتنافس القائم بينهما لتحقيق التميز الإداري، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت نمط السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالإبداع الإداري في المكتبة العربية.(Ghez, 2019)

ويُعتبر موضوع القيادة الإدارية - من جانب - والإبداع الإداري، من جانب آخر، من الموضوعات التي تم تناولها بكثرة في دراسات الإدارة وعلمي النفس والاجتماع. أما موضوع القيادة التحويلية، التي تمثل قيادة القرن الحادي والعشرين، فلم يتم التطرق إليه كثيراً في الدراسات العربية - على حد علم الباحث - كما أن هناك ندرة في الدراسات التي ربطت بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري ممثلاً في توافر القدرات الإبداعية في الأفراد العاملين، وسيادة ثقافة تنظيمية إبداعية داخل المنظمة.(Danforth 2016)

مشكلة البحث :

الفجوة النظرية : تمثلت مشكلة البحث في مستوى توظيف سلوكيات القيادة التحويلية في المنظمة ميدان البحث شركة شاورمر ، كونها تمثل نموذج المنظمة. لغرض تحقيق هدف البحث تم استخدام نوعين من التحليلات الإحصائية هما الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية والإحصاء التحليلي لاستمارة الاستبانة، متمثلاً باستخراج معاملات الفا كرو نباخ واختبار لمعرفة اتجاهات الإجابات فضلاً عن تحليل علاقات الارتباط والتأثير.(Al Masoudi 2020)

الفجوة العلمية : أبرز النتائج التي تمخض عنها البحث وجود علاقات ارتباط معنوية قوية للقيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة. بالاستناد إلى نتائج البحث وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة تشجيع، وبناء سلوكيات القيادة التحويلية في شركة شاورمر مما يؤثر إيجاباً على الإبداع التنظيمي للعاملين بالشركة ، وابرار دور القيادة التحويلية في التقليل من حدة مقاومة التغيير في المنظمة، خاصة وان التغيير أصبح هاجس يهدد المنظمات باختلاف أنواعها ، حيث تواجهها مقاومة من طرف العاملين في المنظمة سواء تجاه البيئة الداخلية أو الخارجية ، وعلى القيادة التحويلية احتواء هذه المقاومة التي يحدثها عاملي المنظمة ، باعتبارها تهدف

إلى خلق أوضاع تنظيمية جديدة تتماشى والمتغيرات الحاصلة ، وفي نفس الوقت تخلق ظروف عمل منتجة وتنمي قدرات ومهارات مرؤوسيهـا ، وتشجعهم على أن تكون لهم قابلية لها من أجل المنافسة والاستمرارية ، مما يعطي لهم القابلية للتغيير ، وتحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف المسطرة ، متمسكين في ذلك بالقيم الأخلاقية والاجتماعية (Danforth 2016)

أهمية البحث :

الأهمية النظرية : لا يختلف اثنان حول أهمية القيادة في منظمات الأعمال، فالقيادة هي المفتاح الأهم في تنسيق جهود أفراد الجماعة وحفزهم والتأثير عليهم للوصول للأهداف المحددة. وقد ذكر درويش وتكلا أن «قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده».

وفي ظل الواقع الذي تعيشه منظمات القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بالتعقيد وسرعة التغير والتنافس في الإبداع، يكون العبء على القيادة كبيراً، ليس من أجل المحافظة على فاعلية المنظمة فحسب، وإنما من أجل تفجير طاقات العاملين فيها لإبداع أفكار وحلول تمكن المنظمات من مواجهة التحديات التي تواجهها، ولذلك فالمطلوب من القيادة رفع مستويات الإبداع وليس الفاعلية.(Danforth 2016)

ولإبراز دور القيادة على المستوى العام، والقيادة التحويلية على وجه الخصوص في رفع مستوى درجات الإبداع الإداري، استعرض كيفية بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية، باعتبار أن هذا جهد قيادي يتم داخل المنظمة، ثم تناول أثر القيادة على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وأثرها على تكوين الثقافة التنظيمية الإبداعية.

الأهمية العلمية :

- القائد المبدع ذو السلوك التحويلي، هو القائد الذي يستطيع مواجهة تحديات العولمة ويحدث تغييراً في استجابة الأفراد والمنظمات ككل. وإن منظمات القرن الحادي والعشرين التي أصبح التنافس في الإبداع أحد أهم مميزاتها، تحتاج إلى ثقافة جديدة؛ ثقافة تدعم الإبداع وتنميته.

- هنالك ارتباط معنوي راسخ بين نمط القيادة التحويلية وبين كل من الانتماء المعياري والعاطفي والقدرة على تطوير طرق العمل والرضا الوظيفي للعاملين. وهنالك علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني أن السلوك القيادي التحويلي يعمل على حفز الموظفين للقيام بوجوه نشاط خارج

نطاق الأدوار الرسمية المطلوب منهم أدائها. والعلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي التحويلي والولاء التنظيمي للعاملين أقوى من العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي التبادلي والولاء التنظيمي للعاملين.

(Danforth 2016)

- إن المرؤوسين المرتبطين بقيادة تحويلية يستطيعون التكيف أفضل مع التغيير الثقافي، ويتمتعون برضا وظيفي أكبر، ويبقون متصلين بالمنظمة لمدة أطول. إن أسلوب القيادة التحويلية أكثر قدرة على الوفاء باحتياجات المنظمات، لأنه أكثر تأثيراً في طرق العمل من الأساليب التقليدية القيادية، التي تعتمد بشكل رئيس على الجانب المادي في التأثير على سلوك العاملين.

- القيادة التحويلية تزيد من دافعية وإنجاز التابعين أكثر من القيادة التبادلية، ولكن القادة الفاعلين هم من يستخدمون نمطي القيادة التحويلية والتبادلية معاً. كما أن عوامل السلوك القيادي التحويلي، المتمثلة في التأثير المثالي (الجاذبية)، الدافعية الإلهامية، الاستمالة الذهنية والاعتبارات الفردية، لها دور كبير في ترسيخ وتعزيز الثقافة الإبداعية في المنظمة. (Ghez, 2019)

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والإختصاصيين العاملين في هذه الشركات من مختلف الإختصاصات والبالغ عددهم (120). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية كانت بمستوى مرتفع. فضلاً عن إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التمكين) على الإبداع التنظيمي بمتغيراته (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$). كما أثبتت نتائج التحليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وفي ضوء هذه النتيجة أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة اهتمام القيادات العليا بمفهوم القيادة التحويلية واتخاذ السياسات والإجراءات اللازمة التي تعمل على رفع مستوى الإبداع لدى العاملين، والاهتمام بالكوادر الوطنية المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة.

تعد نتائج القيادة التحويلية مبشرة في العديد من المؤسسات في حال توافر فيها إمكانيات بشرية قابلة لتطبيق هذا النوع عليها، إضافةً إلى أنها بطيئة التأثير، فلا يمكن للمدير ملاحظة التغييرات الحاصلة في أيام معدودة، فتغيير الفكر الإداري في المؤسسة يحتاج لوقت طويل نسبيًا، وأبرز المزايا التي يجب أن تظهر في المؤسسة هي:

1. الرؤية المشتركة

من أهم مزايا Transformational Leadership هي إشراك الموظفين بعملية تحسين رؤية المؤسسة والسعي نحو نموها بشكل حقيقي، ما يعزز ثقة الموظفين بالقائد بشكل كبير ويجعلهم مؤمنين بقدراته. القائد الفعال قادر على إشراك موظفيه بالرؤيا والأهداف، ما يجعلهم أكثر وعيًا بأعمالهم وأهداف المنظمة، على عكس الأنماط الإدارية الجامدة التي توجه الموظفين دون أن توضح لهم أسباب القرارات الصادرة من الإدارة.

2. الولاء المطلق

أبرز الأمور التي تسعى الشركات لحلها هي مشكلات دوران العمالة أو عدم تعاون الموظفين لإنجاز أعمالهم، بسبب غياب وجود أي روابط تدفعهم للولاء للشركة، لكن في حال وجود قيادة تحويلية جيدة، سيشعر كل موظف بمدى أهميته داخل المؤسسة ويقدر مدى فعالية عمله، مما يخلق مسؤولية لدى العاملين بتحقيق مهامهم، بسبب شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وللقائد في نفس الوقت.

3. إدارة التغيير

يكون دورها في إدارة التغيير عن طريق تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق تغييرات جديدة في المنظمة. قد تكون التغييرات مخيفة بالنسبة للبشر عمومًا بسبب ميلهم للاستقرار، وهنا يكمن دور القيادة التحويلية بالتركيز على التغييرات الإيجابية في المؤسسة، وإزالة الخوف لدى أي شخص يعمل في المؤسسة لتحفيزهم على اتخاذ خطوات جريئة، أي إن هناك علاقة كبيرة بين الإدارة التحويلية وإدارة التغيير.

4. التواصل الكبير

في العديد من أساليب الإدارة الكلاسيكية، غالبًا ما يكون الاتصال في اتجاه واحد فقط من الرئيس إلى المرؤوس، ما يعدم التواصل بين الجانبين. أما في القيادة التحويلية، يوجد تواصل متبادل بين القائد والموظف، ما يعزز من فعالية الاتصالات داخل المؤسسة، ويوضح القرارات بشكل أكبر، ما يؤدي في النهاية لحدوث نتائج حقيقية، إضافةً إلى أن وجود تواصل حقيقي ضمن أعضاء الفريق، يعني زيادة الرضا الوظيفي لجميع أعضاء المؤسسة.

الاستبيان

لا	نعم	العبارة
		توجد علاقات ارتباط معنوية قوية للقيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة
		العنصر البشري هو المورد الأهم في عالم الأعمال
		القائد المبدع ذو السلوك التحويلي، هو القائد الذي يستطيع مواجهة تحديات العولمة ويُحدث تغييراً في استجابة الأفراد والمنظمات ككل
		هنالك ارتباط معنوي راسخ بين نمط القيادة التحويلية وبين كل من الانتماء المعياري والعاطفي والقدرة على تطوير طرق العمل والرضا الوظيفي للعاملين
		تهدف القيادة التحويلية إلى تعزيز التواصل والتنسيق بين الموظفين
		العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي التحويلي والولاء التنظيمي للعاملين أقوى من العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي التبادلي والولاء التنظيمي للعاملين
		المروسين المرتبطين بقيادة تحويلية يستطيعون التكيف أفضل مع التغيير الثقافي، ويتمتعون برضا وظيفي أكبر
		القيادة التحويلية تزيد من دافعية وإنجاز التابعين أكثر من القيادة التبادلية
		عوامل السلوك القيادي التحويلي، المتمثلة في التأثير المثالي (الجاذبية)، الدافعية الإلهامية، الاستمالة الذهنية والاعتبارات الفردية، لها دور كبير في ترسيخ وتعزيز الثقافة الإبداعية في المنظمة
		يجب اهتمام القيادات العليا بمفهوم القيادة التحويلية واتخاذ السياسات والإجراءات اللازمة التي تعمل على رفع مستوى الإبداع لدى العاملين
		تعد نتائج القيادة التحويلية مبشرة في العديد من المؤسسات في حال توافر فيها إمكانات بشرية قابلة لتطبيق هذا النوع عليها
		يعتبر الموظفين من أخطر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي تسعى في بعض الأحيان للحفاظ على كبار السن؛ نظراً لخبرتهم الكبيرة في العمل
		استراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط باستراتيجية الأعمال في المنظمة حيث بينهما اتحاد وتوافق
		من أهم مزايا Transformational Leadership هي إشراك الموظفين بعملية تحسين رؤية المؤسسة والسعي نحو نموها بشكل حقيقي

: المراجع

Maspul, K. A. (2023). Developing Fourth Wave Coffee Culture Towards Sustainable Gastronomy Tourism Growth in Riyadh. PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora, 2(6), 1003-1021.

Abdel-Raheem, A. (2022). The creative minds of Arab cartoonists: metaphor, culture and context. Text & Talk, (0).

Ghez, J. (2019). Architects of change: designing strategies for a turbulent business environment. Springer Nature.

Danforth, L. M. (2016). Crossing the Kingdom: Portraits of Saudi Arabia. Univ of California Press.

Al Masoudi, Y. (2020). Business Models in the Eyes of National Culture: A Cross-Cultural Study (Doctoral dissertation, Europa-Universität Viadrina Frankfurt).

Danforth, L. M. (2016). Crossing the Kingdom: Portraits of Saudi Arabia. Univ of California Press.

James, G. Introduction to Saudi Arabia. Gilad James Mystery School.

Alhazmi, H. (2013). Shopping Malls And Spatial Interactions Of People In Saudi Arabia (Master's thesis, University of Cincinnati).

Arabian, S., bin Abdul Aziz, K. A., & bin Abdul Aziz, C. P. S. Telekomunikasi Sains.

Arabian, S., bin Abdul Aziz, K. A., & bin Abdul Aziz, C. P. S. Ilmu Komputer.

Prince, C., & Minister, P. Etymology [edit].

Arabian, S., bin Abdul Aziz, K. A., & bin Abdul Aziz, C. P. S. Integrasi Komputer.

Arabian, S., bin Abdul Aziz, K. A., & bin Abdul Aziz, C. P. S. Select: Indonesian English.

Arabian, S., bin Abdul Aziz, K. A., & bin Abdul Aziz, C. P. S. Ilmu Telekomunikasi.

Ghez, J., & Ghez, J. (2019). The Road to Reinvention. Architects of Change: Designing Strategies for a Turbulent Business Environment, 67-88.

Olodun, A. O. (2022). The Effectiveness of Cultural Intelligence Application Training in the United States Military (Doctoral dissertation, Capella University).

Abuqurayn, A. H. (2019). Changing Eating Habits in Connection with Environmental Problems in the Eastern Region of Saudi Arabia.

Arabia, P. I. Before the foundation of Saudi Arabia.

El-Annan, A. (2011). Multiple Orients: Urban Dream Maps, Creative Currency and the Countercultures of Modernity. Yale University.

Harries, M., Sudha, P., & Pradeep, V. (2023). An Investigation of the Efficacy of Various Policies Regarding Employee Welfare.

Sugita, S., & Hammoud, H. (2010). Arab women, family, and labor market participation. *al-raida*, (128), 02.

Al-Abdin, A., Dean, D., & Nicholson, J. D. (2016). The transition of the self through the Arab Spring in Egypt and Libya. *Journal of Business Research*, 69(1), 45-56.