

قضايا بحثية - مهمة 8

المحاضرة: الثامنة

إشراف: د. تمارا عادل

إعداد الباحثة: سلمى أحمد محمد سلامة أحمد شريف

# **أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على تعزيز السلوك الإبداعي**

## المقدمة:

ان التغيرات الجذرية التي طرأت على مختلف الاوضاع البيئية والتنظيمية، جعلت المنظمات تدرك اهمية توافر قدرات قيادية تمتلك زمام المبادرة في دعم الابداع وتعزيزه لدى العاملين، ولكي تنجح القيادات المؤمنة بالابداع في دفع الطاقات الابداعية لدى العاملين، فلا بد من خلق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين ومنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها، ودعم الافكار المبدعة والتميزة وتنميتها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة(الريمحي،2011)، حيث أن النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الادارة في تعاملها مع العاملين لها اثر كبير على مستوى الابداع، ومما لا شك فيه ان قدرات المرؤسين الابداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة في مؤسساتهم، فالقادة يمكن ان يساهموا في تنمية القدرات الابداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم في حل المشاكل، والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح امامهم، حيث أن إشعار الفرد من قبل الادارة بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الادارية وإتاحة الفرص له في النمو والطموح وبناء علاقات معها يكون أساسها الاحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع الفرد الى المزيد من البذل والعطاء والابداع(مصطفى، 2004).

إن التغيرات الناجحة التي تحصل في بيئة المنظمات المعاصرة، تستند في جوهرها على العنصر البشري الذي أضى من أهم موجودات هذه المنظمات لكونه أساس بنيته (Holden,1999) ، وفي ظل هذه الحقيقة أضحت مفاهيم الابتكار والإبداع والتمكين والترشيق والمعرفة والجودة من أولويات الإدارات العليا، وإنصب الاهتمام على المهارات البشرية وكيفية تطويرها، وعلى الالتزام الذاتي وكيفية تعزيزه، وعلى تشجيع الإبداع الموجه نحو الجودة، والإغناء الفكري.

فالثقة بالقيادة سلاح قوي وهي رأس مال هام جداً، وكما يقول فرانسيس فوكوياما بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا ويقصد "الثقة" يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول. والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بتقّتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة "أنا أربح وأنت تربح".

ولقد أصبح الابداع بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه ، لذلك فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوي العاملة بها، وإنما يعتمد علي توفير نوع متميز من العاملين،( سالم،2019) أى علي أفراد مبدعين في مختلف المجالات فن الفرد المبدع يعد ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار ، لذلك بات الابداع الطابع الفعلي للصراع في العصر الحديث بين الدول المتقدمة، أو بينها وبين الدول الأقل نمواً (Raymond, 2009)، كما أن التطورات التي يشهدها العالم في الفترات الأخيرة في مجالات التكنولوجيا والمعلومات والفضاء تعتبر دافعاً أساسياً للإبداع، ويتضح الاهتمام بالإبداع من ملاحظة هذا العدد الكبير من براءات الاختراع التي تمنح سنوياً على المستوى العالمي، بل إن الإبداع هو من يضع المؤسسات في التصنيف المتقدم دولياً(2011، Thomas Hoholm)، (أبو الجدائل ،2013)

ونتيجة لتعاظم أهمية الابداع الاداري أصبحت حاجة المنظمات اليه ضرورية إذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول علي التميز في الأداء والمحافظة علي استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، وأن دور المنظمة هو العمل علي توفير مناخ يعمل علي تنمية قدرات أفرادها ويدعم الابداع والتفكير الابداعي من خلال ايمانها بأن الابداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل في المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من البيئة المحيطة بها مما ينعكس ايجابياً علي تحسين أدائها ومواكبة الظروف والمتغيرات وجعلها قادرة علي البقاء والنمو حيث أن للفكر الابداعي أثر كبير في تحقيق الكفاءة في أداء المنظمات علي مختلف أنماطها

## المشكلة البحثية:

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، مما يتحتم عليها مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، فالتطور الاداري والتكنولوجي والمعلوماتي وما صاحبه من تغيرات في السياسات والمنطلقات أفرز الكثير من التحديات أمام المنظمات، وفي ظل تلك التحديات أصبحت المنظمات تبحث عن الادوات والوسائل التي تمكنها من البقاء في حدود تلك الظروف، ولعل عملية تمكين العاملين هي إحدى هذه الادوات والوسائل المهمة والحيوية، فهذا الاختيار يمكن أن يقدم للمنظمة الكثير إذا ما أحسنت استخدامه وتوظيفه في أقسام المنظمة ونشاطاتها، ومما لا شك فيه فإن الموارد البشرية أصبحت إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والاساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من

النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

كما يتبنى البحث الحاضر التمكين بوصفه فلسفة تتطوي على تفعيل عمليات الإبداع في إطار المنظمات التي تهيئ مستلزمات العلاقة بينهما، والتمكين في إطار هذه الفلسفة يستثير مكان الفعل الذي أحدثته المداخل المعاصرة التي دعا إليها علماء الإدارة والمنظمة ومنها الإدارة بالأهداف والنتائج والإدارة بالاستثناء والإدارة بالمشاركة وإدارة الأزمات وغيرها، وفي هذا السياق يمكن إحلال التمكين وآلياته كبديل لمجموعة المداخل المشار إليها مع التركيز على إدارة الإبداع كجزء مكمل للتمكين.

وينطلق البحث من افتراضات عديدة تتقدمها اعتماد استراتيجية التمكين لإمكان أن يفضي إلى تعزيز الإبداع ، فيما إذا توافرت البيئة التنظيمية الداعمة لذلك، مع افتراض وجود إبداع في الميدان المبحوث من الممكن تحديده والعمل على إيجاد علاقات تأثيرية متبادلة كلية أو جزئية بينه وبين التمكين من جهة والتمكين والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع من جهة أخرى، وتتسق وراء هذه العلاقات رؤى تستثير مراكز القرار في القمة الاستراتيجية في الميدان المبحوث باحتواء مكان القوة في هذه العلاقات وإحالتها إلى فلسفة إدارية تعزز صمود المنظمات المبحوثة أمام تحديات الحصار الجائر على قطرنا العزيز من منطلق كون الإبداع والتمكين يرتبطان في جوهرهما بالرؤية الاستراتيجية للقيادات العلمية في الميادين التي يقودونها، إذ لآرائهم انعكاس لدى استقبال فلسفة التمكين والإبداع في أروقة إداراتهم للمنظمات العلمية ، والمنظمة المتمثلة بالميدان المبحوث هي في الأساس منظمة تحمل جميع مكان الإبداع.

من خلال ما سبق تتمثل المشكلة البحثية في الاجابة عن التساؤل الرئيس للبحث وهو (ما مدى تأثير القيادة الاخلاقية على تنمية القدرات الابداعية ؟) ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن أن تؤطر إلى حدود مشكلة البحث الحاضر وتوجهاته المستهدفة على النحو الآتي:

1. ما العلاقة بين القيادة الاخلاقية والقدرات الابداعية للموظفين؟
2. ما أثر إتاحة المعلومات ومنح الحرية وامتلاك المعرفة في تعزيز إمكانات تطبيق القيادة الاخلاقية ؟
3. ما مدى إمكانية اعتماد القيادة الاخلاقية في تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع وتنمية القدرات الابداعية في المنظمة المبحوثة ؟
4. ما اثر اعتماد ابعاد التمكين في ترسيخ فكر الانتماء والثقة لدى الموظفين في المنظمة المبحوثة؟

### أهمية البحث:

أصبح موضوع القيادة من المواضيع المهمة في الفكر الإداري وبين فترة وأخرى تظهر دراسات حديثة تشكل نقلة نوعية وإضافة في هذا المجال ونظرا للحاجة الملحة للتغيير من خلال الدور الفعال للإدارات العليا في المنظمات لذا نرى ان القيادة التحويلية أفضل الانماط لإدارة الازمات التي تتعرض لها المنظمات لما تمثله من منهج وتوجها فعالا للحد من التأثيرات السلبية التي تعرضت لها بيئة الاعمال , ولكون هذا النمط من القيادة التحويلية يجمع عدة انواع من الانماط وهو قد يشتمل على نظرية السمات والشخصية الكاريزمية ونماذج الشبكة الادارية التي يعبر عن القيادة الانسانية فالقيادة التحويلية تتمحور حول أربع أبعاد تشكل الاساس في قدرة القائد على إثارة وإلهام التابعين لتحفيزهم لبذل أقصى طاقات الجهد الممكنة في ظل اطار الالتزام برؤية ورسالة المنظمة وتحقيق أهدافها.

### فروض البحث:

تسعى الدراسة لاختبار الفرضية التالية:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمعني العمل علي القدرات الابداعية للعاملين .
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للكفاءة علي القدرات الابداعية للعاملين .
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتصميم الذاتي علي القدرات الابداعية .
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأثر الوظيفة علي القدرات الابداعية .

### أهداف البحث

تحديد تأثير القيادة التحويلية على الابداع

(1) فهم كيفية تأثير القادة التحويليين على قدرة المؤسسات على الابتكار وتطوير حلول إبداعية.

(2) استكشاف استراتيجيات القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين على الابتكار :تهدف الدراسة إلى تحديد الأساليب التي يمكن أن يستخدمها القادة لتحفيز الفرق على تقديم أفكار جديدة.

(3) تقديم توصيات لتعزيز الابتكار داخل المؤسسات من خلال تبني القيادة التحويلية :بناءً على الن نتائج المستخلصة، سيتم تقديم توصيات قابلة للتطبيق للمؤسسات التي ترغب في تحسين بيئات العمل الابتكارية

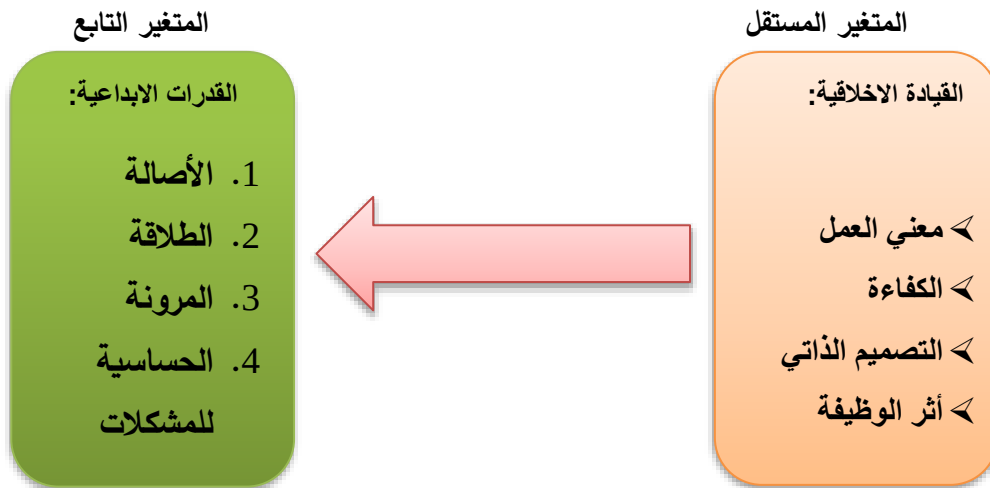
## منهج البحث

ستستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي :سيتم من خلال هذا المنهج جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على الابتكار داخل المؤسسات كما، يتيح هذا المنهج إمكانية وصف الظواهر المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار بشكل دقيق وتحليل النتائج للوصول إلى استنتاجات مبنية على البيانات الفعلية.

## متغيرات البحث:

يوضح الشكل التالي رقم(1)

العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي:



الشكل من اعداد الباحثة

## أساليب التحليل الإحصائي:

سيتم الاستعانة بأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات :

- سوف يعتمد الباحثة في تحليل البيانات علي البرنامج الإحصائي (spss version 22)
- واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- الأساليب الإحصائية الوصفية :
- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- الأساليب الإحصائية الاستدلالية

- معامل الاتساق الداخلي
- معامل الثبات (كرونباخ الفا)
- تحليل التباين أحادي الاتجاه
- تحليل الانحدار البسيط
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج

## المبحث الأول

### ماهية القيادة الأخلاقية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية بالبحث والتحليل، إلا أن هذا المفهوم لا يزال يعاني ما تعانيه مختلف المفاهيم في العلوم الاجتماعية من عدم وجود تعريف جامع شامل من قبل الباحثين والدارسين، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

فقد عرّف (Burns, 1978) القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بالآخر لتحقيق أعلى المستويات الأخلاقية والتحفيزية" (Jandaghi et al, 2008).

كما عرّف (Bass, 1985) القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة والمنظمة، فالمرؤوسون يصبحون محفزين لتقديم جهد أعظم مما هو متوقع منهم". (Jabnonun & Al Rasasi, 2005, 106).

وعرفها (Yuki, 1989) هي "عملية تأثير لإحداث تغيير في مواقف واقتراحات أعضاء التنظيم وبناء الالتزام برسالة وأهداف المنظمة" (Hinkin & Tracey, 1999, 106).

ويشير (الهواري، 1996، 31) إلى أن القيادة التحويلية "تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل".

وعرفها (السلمي، 1996، 372) بأنها "ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة أي: أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم".

ويرى (السيد، 2008، 166) أن القيادة التحويلية هي "النمط القيادي الذي يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم، للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية إلى اهتمامات تتعلق بالإنجاز العالي والتقدم، من أجل صالح المنظمة، والارتقاء بمستوى حاجاتهم إلى أعلى قيمة الحاجات في هرم "ماسلو" والسعي الدائم لإحداث تغييرات في العمل، باعتباره وكيلاً للتغيير".

ومن مجمل هذه التعريفات يمكن استنتاج نقطتين رئيسيتين هما:

أولاً: هناك اتفاق شبه عام على خصائص مشتركة رئيسية تخص القيادة التحويلية مثل وجود شخصية ذات كاريزما جذابة لدى القائد التحويلي، والارتقاء بمستوى المرؤوسين من أجل الابتكار والإنجاز العالي، وتحفيز المرؤوسين، والاهتمام بالأفراد والجماعات والمنظمة بشكل كبير، كذلك مشاركة المرؤوسين في رؤية القائد للمنظمة، ووجود الثقة المتبادلة بين القائد والأتباع.

ثانياً: أن مستوى أداء المرؤوسين في القيادة التحويلية أعلى من المتوقع نتيجة لتأثير القائد عليهم وعلى ولائهم له، ودفعه وتشجيعه لتطويرهم الإبداعي والفكري وعدم ارتباط الأداء بالثواب والعقاب.

ويرى الباحثة من خلال ما سبق وتماشياً مع أغراض هذه الدراسة أن القيادة التحويلية هي "نمط القيادة الذي يوفر رؤية واضحة وإحساساً برسالة المنظمة، ويعمل على تشجيع وإلهام المرؤوسين لتحقيق مصلحة المنظمة، وتعزيز الذكاء لابتكار حلول لمشاكل العمل".

وبناء على ذلك يمكننا القول إن القيادة التحويلية: هي نمط من أنماط القيادة الذي يتسم بما يلي:

1- امتلاك رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة والقدرة على تطوير صورة مستقبل المنظمة وكذلك توصيل هذه الصورة للتابعين.

2- الإحساس برسالة المنظمة.

3- تعزيز الذكاء لابتكار حلول عصرية لمشاكل العمل.

4- رفع مستوى الإنجاز والتطوير الذاتي للتابعين وفي ذات الوقت العمل على تنمية المجموعات وتطورها.

5- إشراك التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاءهم الاستقلالية في تنفيذها. أهمية القيادة التحويلية:

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ ثمانينيات القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، ويمكن توضيح أهمية القيادة التحويلية من خلال الآتي: (العمرى، 2008، 37- 38).

1- أن القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيًا.

2- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدًا يمكن أن تحسن فعالية المديرين.

3- تحمل القيادة كرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرًا فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

4- أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة، وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات مما رشحها لأن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة، وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

5- تلعب القيادة التحويلية دورًا هامًا في عملية التطوير التنظيمي، حيث أن عملية تطوير المنظمة تعد حاجة ملحة وبشكل مستمر، وأن القادة والمرؤوسين هم حلقات جوهرية في هذه العملية، وعلى ذلك لكي تكون المنظمة ناجحة بشكل مثالي، فإن جهود التطوير التنظيمي تتطلب نوعًا من القيادة والتي تخلق قادة وأفرادًا محفزين ومستعدين للمشاركة في هذه العملية، إذ أن القيادة تتضمن: تحديد الاتجاه أي (تتضمن رؤية معينة واستراتيجيات الوصول إليها) وتنظيم الأفراد (ويتضمن الاتصال بالاتجاه المرغوب وضمان التعاون)، والتحفيز والإلهام، وأن سلوك القيادة هذا أمر أساسي بالنسبة لجهود التحسين المستمر والتطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، وعلى هذا الأساس فإن أنماط القيادة المهيمنة في المنظمات الساعية ويشارك فيها الجميع، وبناءً على ما تقدم فإن القيادة التحويلية تشكل عنصرًا مهمًا من عناصر منظمات الأعمال الحديثة، وتحقق مجموعة مزايا للمنظمة منها: (الزائدي، 2007، 114)

- أنها ذات فاعلية أكبر للمنظمة، ورضا أكبر للعاملين.

- تعمل على تشجيع الأفكار الابتكارية في العمل، وذلك لأنها ترفع من مستوى التحفيز الفكري للعاملين.
  - تساعد على تقديم مستويات عالية من الجهود التطوعية من قبل العاملين (سلوك المواطنة التنظيمية).
  - تقود الوحدات التي تقوم بالأداء على نحو أكثر فاعلية في ظل الضغط التي يمارس عليها.
  - تولد اهتمامًا أكبر بالمخاطرة والإبداع.
- 6- أن المنظمات المعاصرة يمكنها تخفيض ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي لدى العاملين عن طريق تطبيق القيادة التحويلية (Bushra et al, 2011, 262).
- 7- إن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالالتزام التنظيمي في مختلف المنظمات والثقافات، فالقادة التحويليون قادرون على التأثير في الالتزام التنظيمي للمرؤوسين عن طريق تعزيز مستويات عليا من القيم الحقيقية والمرتبطة بتحقيق الأهداف، والتأكيد على ارتباط الجهود المبذولة من قبل المرؤوسين بهذه الأهداف، وخلق مستوى أعلى من الالتزام الشخصي للمرؤوسين والقادة تجاه الرؤية العامة ورسالة وأهداف المنظمة، كذلك عن طريق تشجيع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وتشجيع الولاء، وإدراك الحاجات المختلفة لكل مرؤوس لتطوير إمكانياته الشخصية، وبالتالي فإن تشجيع المرؤوسين على البحث عن طرق جديدة لحل مشكلات، وتحديات العمل، والتعرف على حاجات المرؤوسين يجعل القادة التحويليين قادرين على تحفيز مرؤوسيهم للارتباط أكثر بأعمالهم، وينتج من ذلك مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي (Avolio et al , 2004, 952-953).
- 8- أن العديد من الدراسات والأبحاث أوضحت التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على كل من:
- أداء العاملين ومواقفهم، إجاز الأهداف، والرضا الوظيفي للعاملين، والالتزام التنظيمي للعاملين، والعدالة التنظيمية، وتحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية بالمنظمات. (Jabnonun & Al (Eassasi, 2005, 73-74
- مهارات القائد التحويلي:

هناك الكثير من مهارات القائد التحويلي التي أوردها العديد من الباحثين في دراساتهم، وبالرغم من عدم الاتفاق على مهارات محددة للقائد التحويلي، حيث اجتهدت كل دراسة بتحديد ما بشكل مختلف، ولكن في المجمل يمكن تحديد أهم المهارات المشتركة التي تميز القائد التحويلي بما يلي: (جاد الرب، 2012، 119-121)، (مرسين، 2010، 243-244)، (Moynihan et al, 2009, 5 (Simic, 1998, 50- 51) (العمرى، 2008، 49).

**1- الرؤية:** أن القائد التحويلي ذو رؤية ويمتلك على إيجاد رؤية مستقبلية للمنظمة تتسم بالوضوح، وكذلك لديه القدرة على النجاح في إيصال هذه الرؤية للتابعين مع الحماس للعمل لتحقيقها.

**2- الكاريزما:** أن يكون مصدرًا للتأثير المثالي، ونموذج يقتدي به (سلوك نموذجي منسجم مع الرؤية الموضوعية)، ويعمل على كسب ثقة التابعين وغرس الفخر فيهم عن طريق استثارة حماس الآخرين، وإخلاصهم، وولائهم وزرع الاعتزاز والثقة في أنفسهم، وذلك من خلال القوة الشخصية للقائد والتي تنعكس على انفعالات وعواطف المرؤوسين.

**3- الرمزية:** التمثل والتشابه مع الأبطال، وتقديم المكافآت الخاصة، والعمل التلقائي، والإنسجام المخطط نحو إعلاء التميز وتحقيق الأداء العالي.

**4- الإثارة لافكرية:** وذلك من خلال الوصول إلى دمج الآخرين واستثارة حماسهم نحو إدراك المشكلات وتنشيط تصوراتهم وتخيلاتهم نحو مواقف عالية الجودة، وتحليل المشاكل من عدة زوايا واكتشاف حلول جديدة وأفضل للمشاكل باستخدام التكنولوجيا (Bushra et al, 2011, 262).

**5- الصدق:** يجب توافر الصدق في القائد، وأن يكون جديرًا بالثقة، ويحقق التماسك مع التابعين وعدم إجبارهم على ذلك، والاستمرار في تحقيق وبناء الالتزامات المشتركة بينه وبين التابعين، فالناس عادة يؤمنون بنزاهة واستقامة القائد التحويلي، لدرجة أن البعض قد يضحي بالكثير في سبيل اتباعه لرسالة ورؤية القائد الجذاب.

**6- الثقة والانفتاح:** يتميز القائد التحويلي في علاقته بتابعيه أنه منفتح ومخلص ومستعد لمنح الثقة متى طلبت، ولذلك بالرغم من أنه يمتلك قوة كبيرة إلا أنه يكون حساسًا بحيث يحترم تابعيه ويقوم بما هو أفضل لتمكينهم كلما أمكنه ذلك، فعادة يساعد القائد الجذاب أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهما أو معايير أداء مناسبة أو في

مستوى قدراتهم، وهكذا يزرع في تابعيه صورة مشرفة لإدراك الذات، وعندما ينجحون يبدى تقديره، ثم يعطيهم مهام أعلى صعوبة، وهكذا.

**7- القدرة والطاقة الكبيرة:** وهو مزود لتابعية بالطاقة ويستطيع المديرون أن يحسنوا فرصهم في أن يدركوا كفاءة جاذبين تحويليين، بالدخول في تفاعلات طيبة مع أعضاء المجموعة، تتضمن معاملة نزيهة عادلة، والاستجابة لحاجاتهم واهتماماتهم، وأن يكونوا قدوة ومثلاً يحتذى به والقائد هعوماً يمكن أن يفقد نفوذه الشخصي بسرعة إذا أظهر عداوة أو خصومة أو ظلاً أو شكاً أو تمييزاً بين مرؤوسيه.

**8- وكلاء للتغير:** يعتبر القائد التحويلي نفسه وكيلاً للتغير، حيث أن شخصية القائد التحويلي وخلفيته المهنية تجعل من الممكن له قيادة الأفراد بنجاح في البيئة المتغيرة والتكيف معها، تقديم الابتكار والمرونة كمتطلبات للتغير، كذلك تحفيز التابعين للتغير وتحقيق ذلك بنجاح.

**9- الشجاعة:** القائد التحويلي مستعد وقادر على اتخاذ المواقف الملائمة للتعامل مع المخاطر ومواجهة الأوضاع في المنظمة، فهو شخص شجاع، ومحب للمخاطرة المحسوبة ولا يحب الأحوال المستقرة من أجل تحسين وضع المنظمة، كما أن قدراته الفكرية تسمح له بمواجهة الواقع ونقل الحقائق والمشاعر للآخرين حتى لو كان ذلك غير سار ومؤلماً.

**10- التعلم طويل الأجل:** يشجع القائد التحويلي على التعلم طويل الأجل حيث يحاول أن يستنتج الدروس من خبرته السابقة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية، وبالتالي فهو جاهز عند الضرورة، لإحداث تغييرات جذرية في مواقفه، وأساليبه، وسلوكه، ... الخ.

**11- القدرة على مواجهة التعقيد والغموض وعدم التأكد:** إن القائد التحويلي لديه القدرة على التعامل مع المشاكل المعقدة والغامضة، حيث أن مراعاة مستوى التعقيد وعدم التأكد في الظروف المعاصرة والمواقف غير النموذجية التي تحدث تقريباً يومياً في المنظمات المعاصرة والقدرة على النجاح ببراعة في ظل هذه الظروف يعتبر أمراً بالغ الأهمية. وظائف القائد التحويلي:

أوضح بعض الباحثين أن هناك وظائف عدة للقيادة التحويلية هي: (العريفي، 2009،

(47

1- **خلق رؤية استراتيجية:** الرؤية الاستراتيجية تمثل جوهر القيادة التحويلية، نظرًا لأنها تشكل النظرة الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة، وتعمل على جذب العاملين إليها وتوجيه طاقاتهم باتجاه أهداف تنظيمية كبيرة.

2- **نقل وتوصيل الرؤية:** إذا كان خلق الرؤية هو جوهر القيادة التحويلية، فإن نقل وتوصيل هذه الرؤية يمثلان الإجراء فالفائدة التحويليون يوصلون معنى الرؤية، ويوضحون أهميتها، ويسعون لتجميع الناس حولها، من خلال مجموعة من الرموز والقصص وأدوات أخرى.

3- **وضع الرؤية في إطار عملي:** وذلك من خلال الخروج عن إطار الأعمال الروتينية واليومية، إلى القيام بأعمال مهمة تعكس الرؤية، فضلًا عن أنهم يحولون الأنشطة العادية والتقليدية، مثل الاجتماعات والأعمال اليومية لتكون منسجمة مع الرؤية الاستراتيجية التي يحملونها، وكلما كان هناك انسجام بين أقوال وأفعال المدراء أدى ذلك إلى زيادة قناعة وولاء التابعين للقادة.

4- **بناء الالتزام والولاء لتلك الرؤية:** يعمل القادة على بناء الالتزام بالرؤية بطرق عدة، تشمل، تحميس الناس لتبني الرؤية، وكأنها رؤيتهم الخاصة، ودمج العاملين في الممارسات والإجراءات المكونة للرؤية، ونشر الأحاديث والقصص والرموز باتجاه بناء هذه الرؤية، فالقادة التحويليون يمتلكون القدرة على إعطاء الطاقة للعاملين، وعلى توجيههم لمجموعة القيم والسلوكيات الجديدة في المنظمة، وعلى توجيه المنظمات إلى طريق أفضل في ظل الظروف البيئية، والقادة التحويليون يركزون اهتمامهم على الاحتياجات التطويرية للتابعين، ويعملون على تغيير اهتمامات التابعين نحو الأهداف والقضايا، من خلال مساعدتهم على النظر إلى المشاكل القديمة بطرق جديدة، كما أنهم قادرون على رفع وشحذ همم التابعين ليكونوا قادرين على بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.

5- **يحفز القائد التحويلي تابعيه لمحاولة الوصول إلى مستويات أداء أعلى من المعتاد،** ويلهمهم للتفكير أبعد من مصالحهم وأهدافهم الشخصية والاهتمام والتركيز على أهداف الجماعة والمنظمة، كما يزيد من إبداع التابعين ويحفزهم، ويدفع القائد التحويلي تابعيه

للتغيير ويمكنهم لتطوير وخلق حاجات وقيم ورغبات جديدة لأن مطالبهم السابقة تم تحقيقها، وبذلك يستطيع التابعون أن ينمو ويتطوروا ويتغيروا إلى قادة. ( Jaudaghi et al, 2008, 463)

6- يقوم القائد التحويلي بتمكين العاملين لعمل أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة، فهو يعتبر نموذجًا قويًا يمتلك قيمًا سامية، ويستمتع لجميع وجهات النظر لتطوير روح التعاون داخل المنظمة، كما يمارس القائد التحويلي دورًا كوكيل للتغيير داخل المنظمة وذلك بوضع طرق بدء وتنفيذ عملية التغيير. (Northouse, 2010, 186)

ويرى (الهواري) أن القائد التحويلي يقوم بالوظائف التالية (الهواري، 1996، 75-79).

1- إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير، فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على ذلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين مؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع مقاومة التغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

2- تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة رؤية طموحه والتي سيتحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

3- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها بحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تمامًا.

5- إدارة التغيير الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

مما سبق يتضح أن من أهم وظائف القائد التحويلي: وضع رؤية مستقبلية للمنظمة وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة، بالإضافة إلى توفير سبل التطوير والتدريب المستمر للعاملين بالمنظمة، علاوة على دوره في إدارة التغيير لمواجهة ظروف البيئة التي تعمل بها المنظمة.

العلاقة بين القيادة التحويلية وبعض أنماط القيادة الأخرى:

لقد أصبحت دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وبعض أنماط القيادة الأخرى موضوعًا جدليًا في الفترة الأخيرة، وفي إطار الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت هذا الموضوع يمكن تحديد أهم العلاقات بين القيادة التحويلية والأنماط الأخرى في:

1- القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

2- القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية.

3- القيادة التحويلية والقيادة الخادمة.

وفيما يلي توضيح لهذه العلاقات:

## المبحث الثاني

### مفهوم الابداع الاداري

أصبح الابداع بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه ، لذلك فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوي العاملة بها، وإنما يعتمد علي توفير نوع متميز من العاملين،( سالم،2019) أى علي أفراد مبدعين في مختلف المجالات فن الفرد المبدع يعد ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار ، لذلك بات الابداع الطابع الفعلي للصراع في العصر الحديث بين الدول المتقدمة، أو بينها وبين الدول الأقل نمواً (Raymonnd, 2009)، كما أن التطورات التي يشهدها العالم في الفترات الأخيرة في مجالات التكنولوجيا والمعلومات والفضاء تعتبر دافعاً أساسياً للإبداع، ويتضح الاهتمام بالإبداع من ملاحظة هذا العدد الكبير من براءات الاختراع التي تمنح سنوياً على المستوى العالمي، بل إن الإبداع هو من يضع المؤسسات في التصنيف المتقدم دولياً(Thomas Hoholm، 2011)، (أبو الجدائل، 2013)

ونتيجة لتعاظم أهمية الابداع الاداري أصبحت حاجة المنظمات اليه ضرورية إذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول علي التميز في الأداء والمحافظة علي استمراريته بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، وأن دور المنظمة هو العمل علي توفير مناخ يعمل علي تنمية قدرات أفرادها ويدعم الابداع والتفكير الابداعي من خلال ايمانها بأن الابداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل في المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من البيئة المحيطة بها مما ينعكس ايجابياً على تحسين أدائها ومواكبة الظروف والمتغيرات وجعلها قادرة علي البقاء والنمو حيث أن للفكر الابداعي أثر كبير في تحقيق الكفاءة في أداء المنظمات علي مختلف أنماطها ، ومن ثم سوف يتناول الباحثة مفهوم الابداع والقدرات الابداعية وأهميته ومكوناته وكذلك أبعاد الابداع الاداري على مستوى المنظمة من خلال المباحث التالية:-

وهناك عدد من التعاريف التي جاد بها الباحثون للتفكير الإبداعي وقد يرجع ذلك لكثرة المجالات التي شاع استخدام المفهوم من حيث الاختلاف في المدارس العلمية والثقافية، وقد تعددت أيضاً المجالات التي استخدم فيها التفكير الإبداعي ومنها المجال الإداري، والنفسي، والتربوي، والاستراتيجي، ووفقاً لطبيعة اختلاف المفاهيم والمجالات يوضح الجدول (1) وجهات نظر بعض الباحثين:

## الجدول (2)

مفهوم التفكير الإبداعي على وفق آراء الباحثين

| م  | الباحثة والسنة   | المفهوم                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | زيتون، 1987      | إنتاج هادف يتصف بالنبوغ والجدة والأصالة وبقابلية للتحقيق، أو هو إنتاج شيء جديد.                                                                                                                                                                                                 |
| 2  | Barell, 1991     | سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عند تعرضه لمثير ما بعد استقباله عن طريق إحدى الحواس الخمس.                                                                                                                                                                       |
| 3  | Dinca, 1993      | عملية ذهنية تهدف إلى تجميع الحقائق ورؤية الخبرات والمعلومات على شكل أفكار جديدة من أجل الوصول إلى حل إبداعي أكبر.                                                                                                                                                               |
| 4  | Turner, 1994     | محاولة البحث عن طرائق وأساليب غير مألوفة لحل مشكلة جديدة أو قديمة، حيث يتطلب ذلك طلاقة الفكر ومرونته.                                                                                                                                                                           |
| 5  | جروان، 1999      | المستوى الأعلى المعقد من التفكير، لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.                                                                                                                                                                 |
| 6  | Daft & Noe, 2001 | إجراء تغييرات تكنولوجية معينة باستخدام طرائق جديدة لم يتسن استخدامها.                                                                                                                                                                                                           |
| 7  | كاو، 2001        | العملية التي من خلالها يتم توليد الأفكار وتطويرها وتحويلها إلى قيمة ملموسة.                                                                                                                                                                                                     |
| 8  | الحيزان، 2002    | عملية ذهنية تؤدي إلى ناتج أو ثمرة هي الإبداع.                                                                                                                                                                                                                                   |
| 9  | حسين، 2004       | النشاط العقلي الذي يمارسه الطالب عند استشارته بفكرة اختبار التفكير الإبداعي والذي يؤدي إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمتنوعة والجديدة وغير المألوفة، وتقدر بالدرجة الكلية التي يحصل عليها عند مستويات التفكير الإبداعي (الطلاقة، الأصالة، المرونة).             |
| 10 | عباس، 2004       | الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القارئ والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد تلك التي لها دور أساسي في حل المشكلات والمقدرة على الرؤية للوضع الأفضل.                                                                                                              |
| 11 | يونس، 2006       | قدرة ذهنية تثيرها الدوافع والحوافز تنتج فكرة أو عدة أفكار تتسم بوحدة أو أكثر من السمات الآتية: التنوع، القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة الجدية، إمكانية الإحساس بمواطن الضعف والخلل في الموقف والأفكار المتوافرة، القابلية على التوسع وإضافة التفاصيل إلى ما أنتج من أفكار. |
| 12 | الزيباري، 2009   | قدرة عقلية فردية أو جماعية، تهدف إلى إيجاد طرائق وأساليب جديدة وغير مألوفة لحل مشكلة ما أو مواجهة موقف معين.                                                                                                                                                                    |

المصدر: الجدول تم تجميعه من قبل الباحث

وقد أظهرت دراسة (آل مراد ويونس، 2006) بأن التفكير الإبداعي متعدد الجوانب ويمكن النظر إليه من أربعة مداخل هي:

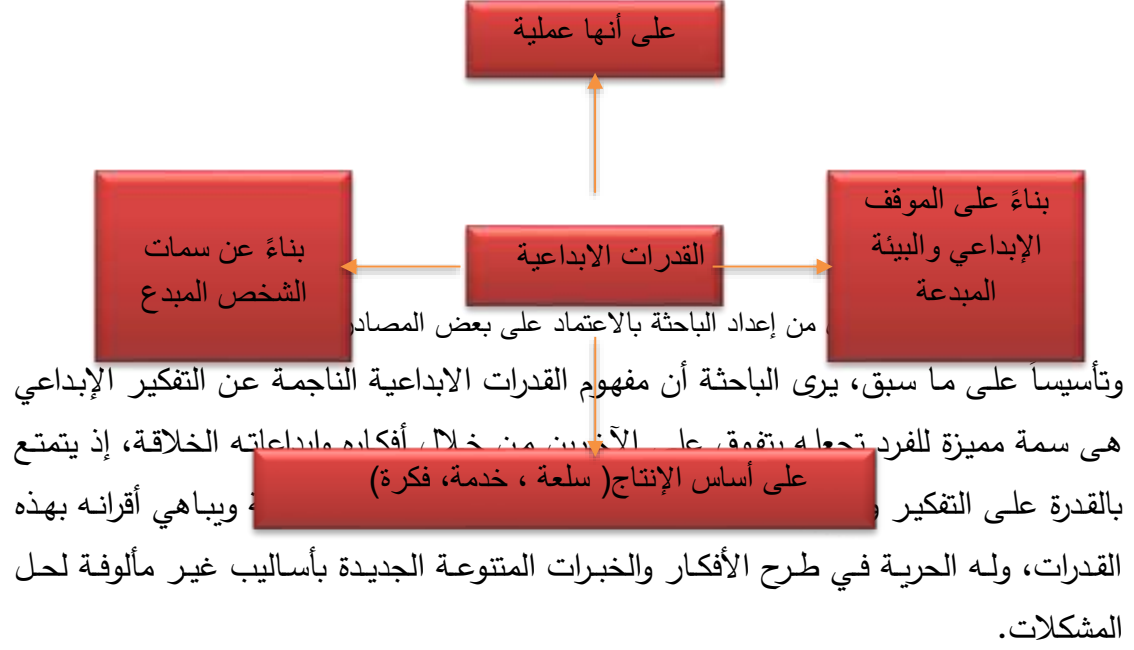
**1. المدخل الأول:** مفهوم التفكير الإبداعي عن سمات الشخص المبدع وهي التي يبيدها المتعلم في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير، كما يتسم المتعلم المبدع بسمات عقلية هي: الطلاقة، والمرونة، والأصالة.

**2. المدخل الثاني:** مفهوم التفكير الإبداعي على أساس الإنتاج، وهو قدرة المتعلم على إنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدرة من الطلاقة الفكرية، والمرونة التلقائية، والأصالة وبالتداعيات البعيدة وذلك استجابة لمشكلة أو موقف مثير. وهكذا يعبر عن نفسه بصورة إنتاج شيء جديد أو الخروج من المألوف أو ولادة شيء جديد سواء أكان فكرةً أو اكتشافاً أو اختراعاً بحيث يكون أصيلاً وحديثاً.

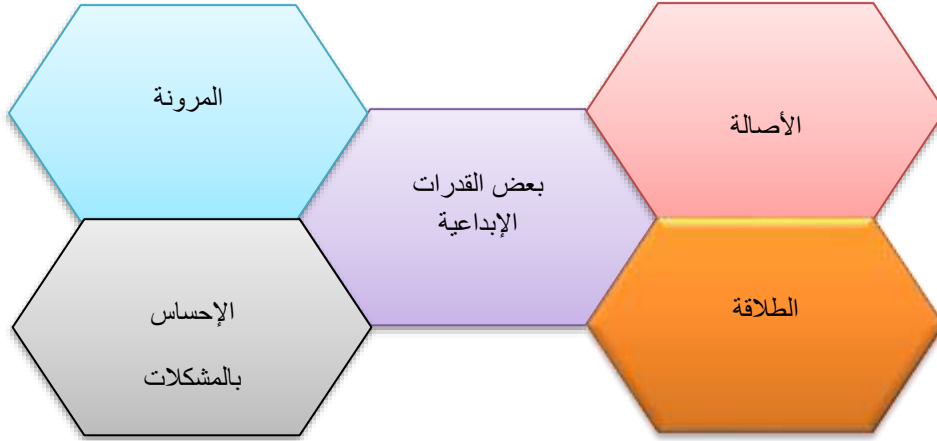
**3. المدخل الثالث:** مفهوم التفكير الإبداعي على أنه عملية: وهو العملية التي يصبح فيها المتعلم حساساً للمشكلات، ومن ثم هو عملية إدراك الثغرات والخلل في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق بينها ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف ووضع الفروض حولها واختبار صحة هذا الفرض والربط بين النتائج وربما إجراء تعديلات وإعادة اختبار الفروض.

**4. المدخل الرابع:** مفهوم التفكير الإبداعي بناءً على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة. ويقصد بالبيئة المبدعة المناخ بما يتضمنه من ظروف وموافق تيسر الإبداع أو تحول من دون إطلاق طاقات المتعلم الإبداعية. وتأسيساً على ما سبق تم توظيف آراء الباحثين في الشكل (1) من قبل الباحثة.

## الشكل (1) مداخل القدرات الابداعية والتفكير الإبداعي



## الشكل (2) بعض مكونات القدرات الابداعية



الشكل من إعداد الباحثة

## نتائج البحث:

أصبح الابداع عنصراً رئيسياً في بلوغ الميزة التنافسية المستدامة، كما انه وسيلة مهمة تضمن البقاء والمنافسة للمنظمة في ظل التسابق العالمي المحموم، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية. إذ يكتسب الإبداع أهمية كبيرة على مستوى المنظمات ويعد القلب النابض لأنشطة المنظمة من خلال تحقيقه الامتداد الدائم للقائد في دعم قدرته على تطوير المنتج الجديد بنجاح

والابداع الإداري هو وسيلة المنظمات في هجر التقاليد البالية واجترار السياقات التنظيمية المستهلكة، والتعامل مع روح التغيير وادارتها بنجاح حتى تتمكن من المواجهة والصمود، واضفاء الحيوية المطلوبة للنجاح.

الإبداع هو ميزة تنافسية على المدى الطويل يساعد على خلق الأفكار وتحديد الأهداف التي يجري استغلالها في تحديد رؤية مستقبلية. ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات.

الإبداع الإداري يعد عنصراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفيها

ان جميع العلاقات وثقافة الشركة تتجلى في مفهوم الإبداع، ويتعين على المنظمات اليوم التكيف باستمرار مع بيئتها من خلال الإبداع والتطوير،

الابداع يعد المحرك الأساسي لتنمية وتطوير الشركات من خلال تطوير المنتجات الجديدة وجعل المنظمة أكثر تنافسية.

يحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المنظمة بما يحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المنظمات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية أكدت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط طردية وجوهرية بين العدالة التنظيمية وبعض مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي (جودة الأداء، الإلمام الوظيفي، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في العمل، سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أن وضوح الدور يزيد من فاعلية أداء الفرد، وأن زيادة غموض الدور يقلل من فاعلية الأداء، فتوجد علاقة طردية وإيجابية بين وضوح الدور وفاعلية الأداء الوظيفي.

أشارت الدراسة إلى أن نظام المعلومات السائدة في المنظمة يؤثر على مستوى وفاعلية الأداء الوظيفي للفرد، كما أكدت أن للقيادة أو للإشراف دوراً فعالاً وتأثيراً جوهرياً على فاعلية الأداء الجماعي للأفراد في العمل.

#### قائمة المراجع:

- 1) الكعبي، حميد سالم، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثني الإدارية والاقتصادية، كلية الرافدين، بغداد، 2015.
- 2) عبد الاله، سمير يوسف محمد (2006) واقع الثقافة التنظيمية السائد في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة
- 3) عكاشة، اسعد احمد محمد (2008) إثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Patel في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة
- 4) المعاينة، سالم فالح وملحم، أحمد عارف (2013) أثر الثقافة المؤسسية في التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنظيم سوق العمل في مملكة البحرين دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الخليجية- المجلد (5) -العدد (3)
- 5) الزهرة رحال، وآخرون، 2019، أثر الإبداع التنظيمي في علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة بالوادي.
- 6) عبد المنعم، (2000)، تنمية الإبداع والابتكار لدى المواطن العربي، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 7) طارق شريف يونس، (2002)، "الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العلمية والعربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 8) محمد سمير فرج، (2000)، الابتكار والتجديد في الإدارة العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 9) ساعد، نهى عواد رشيد (2016) دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية رسالة ماجستير جامعة الأقصى فلسطين
- 10) بسالم، أبو بكر، أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2010.
- 11) حويحي، اسماعيل محمد اسماعيل (2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة -محافظة غزة رسالة ماجستير جامعة الأزهر غزة

- (12) رزق الله، حنان، إثر التمكين علي تحسين جودة الخدمة التعليمية: دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منثوري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسطنطين، 2010.
- (13) الرشيد، مشعل عيد (2013) رضا العاملين كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في الكويت رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط
- (14) صديقي، أمينة (2013) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح الجزائر
- (15) البلوي، محمد سليمان (2008) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤته
- (16) الحاج، أمل فوزي (2015) علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر
- (17) حسن العلوانين، (2001)، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 تشرين الثاني، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.