

عنوان المشروع

سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الإبداع التنظيمي في
شركة شاورمر بالرياض

عمل الطالبة :

فاطمة عبدالله

تحت إشراف :

د. منى مصطفى العشيري

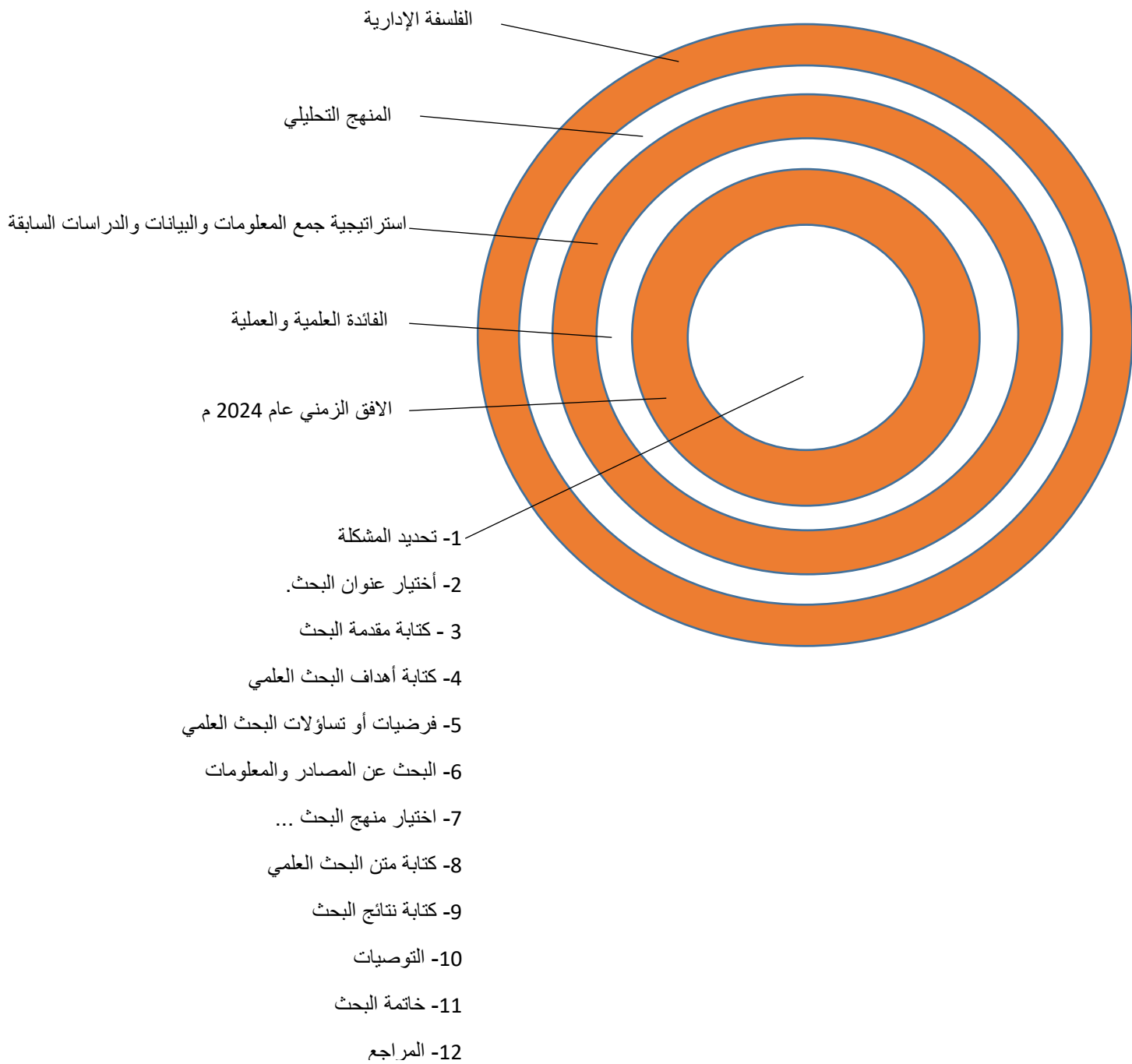
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2024

جدول المحتويات :

صفحة الغلاف
الشكر والتقدير
الإهداء
المستخلص
جدول المحتويات
قائمة الاشكال
قائمة الجداول
المقدمة
مشكلة البحث
أهمية البحث
أسئلة البحث
أهداف البحث
فرضيات البحث
نموذج البحث
منهجية البحث
الدراسات الميدانية
مخطط المشروع
الدراسات السابقة
الملخص
المراجع



صياغة أسئلة البحث :

ما هي سلوكيات القيادة التحويلية

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

صياغة أهداف البحث :

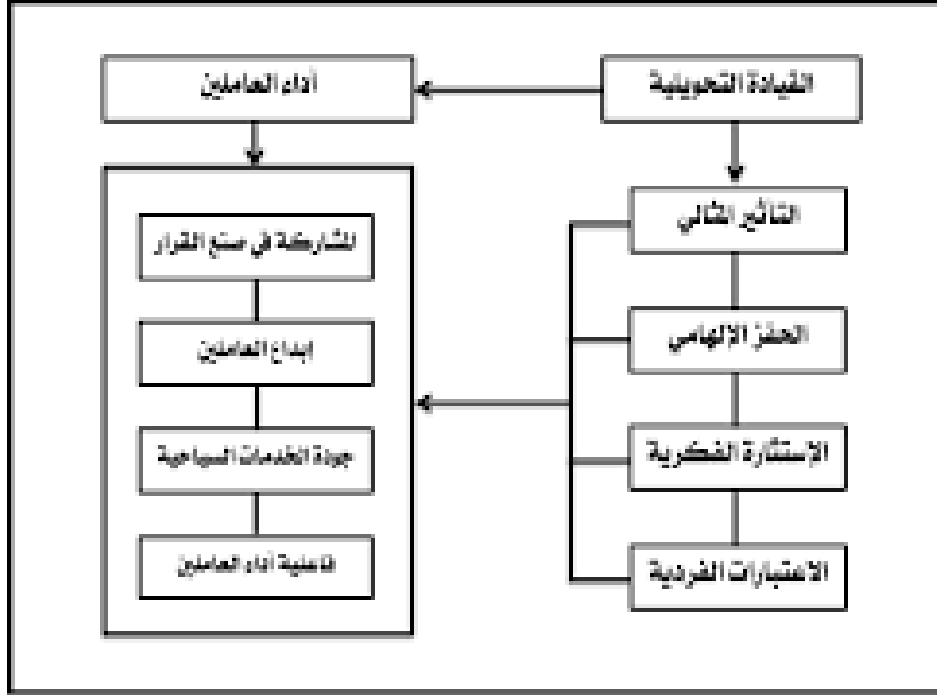
تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية القيادة التحويلية كأحد المداخل المهمة في إحداث التغيير التنظيمي، ومحاولة إبراز دورها الفعال في المؤسسة. وللإجابة على التساؤلات واختبار فرضيات الدراسة اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي . تنبع 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 شاوهرمر 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 يبنّي 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 نفسياً 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 ويحمسون 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 يؤديوا 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- الكارزمية (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) بشكل اساسي على التغيير الذي يتم احداثه في سلوكيات واتجاهات الرؤوسى 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 .

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 لزاما على المؤسسة تبني القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز، التمكين، الإثارة الفكرية، التأثير المثالي، الإعتبارية الفردية) كمنهاج يشجع على الإبداع التنظيمي. وتطبيقا 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 الاجتماعية 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 بلا تامولعمللا رصع نم لوحث فلهرمب ةثلاثلا ةيفلاً رجف ذنم ملاعلا تايدحت ةملوعلا تدجوأ دقو .تامظنملل ةيتامولعمللاو ةيجولونكتلا ةئييلا بلع أقيمع أرثأ ثدحاً يذلاً ةفرعمللا رصع «منظمة التجارة العالمية» (OTW) كإحدى أهم المنظمات العالمية ءاشنأ يف ةلثم ،لامعألا تامظنمل بربك 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. (Maspul 2023)

هذا الواقع شديد التعقيد، كثير المشكلات، سريع التغير، يتطلب من منظمات الأعمال أن تسعى إلى المواءمة، 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 يعايشها 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 شاوهرمر ، 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 شاوهرمر مما يؤثر ايجاباً على الابداع 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 مرؤوسيهها ، 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. وهناك علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني أن السلوك القيادي التحويلي يعمل على حفز الموظفين للقيام بوجه 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 (الجابية)، الدافعية الإلهامية، الاستمالة الذهنية والاعتبارات الفردية، لها دور كبير في ترسيخ وتعزيز الثقافة الإبداعية في المنظمة. (Ghez, 2019)

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).