

تأثير القيادة الكاريزمية على الابتكار الإداري

دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات

نسمة محمد عيد أحمد السعدنى

معيدة بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة المنصورة

ملخص البحث:

يستهدف هذا البحث تحديد تأثير القيادة الكاريزمية على الابتكار الإداري بالتطبيق على الشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات. لتحقيق هذا الهدف؛ تم تصميم قائمة إستقصاء لجمع البيانات، وتحليل البيانات الأولية للبحث، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية. وقد بلغ حجم العينة (362) مفردة تم استبعاد 24 قائمة غير مكتملة وبالتالي يصبح عدد الإستمارات الصحيحة 338 إستمارة. وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط معنوي إيجابى بين معظم أبعاد القيادة الكاريزمية والابتكار الإداري. كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الكاريزمية (الرؤية الإستراتيجية وصياغة الأهداف، والإستجابة للتغيرات البيئية، والتصرفات غير التقليدية) على الابتكار الإداري، فى حين لا يوجد تأثير معنوي لبعدي الميل لتحمل مخاطر شخصية والإستجابة لإحتياجات العاملين فى الابتكار الإداري.

المصطلحات الرئيسية للبحث: القيادة الكاريزمية ، الابتكار الإداري

Abstract:

This research aimed to define the effect of charismatic leadership on administrative innovation, applied to industrial companies in the industrial zone in Sadat City. To achieve this goal; a questionnaire was designed to collect data, The SPSS is used to process the primary data. Sample size is 362, and the valid questionnaires are 338 . The findings shows that the most dimensions of charismatic leadership is positively related to administrative innovation. Also, it shows that charismatic leadership dimensions (strategic vision and formulate goals, and respond to environmental changes, and unconventional behaviors) has a positive effect on administrative innovation, while no significant effect on the dimensions tendency to take personal risks and respond to the needs of employees to administrative innovation.

Key terms: Charismatic Leadership, Administrative Innovation .

تمهيد

تمثل القيادة بعداً هاماً في العمل التنظيمي، وهي أمراً حاسماً في التغيير الاجتماعي. وتعطي النظريات الحديثة في القيادة مزيداً من الإهتمام للخصائص الشخصية للقيادة مثل: الذكاء والتحفيز والكاريزما ومهارات الإتصال. ويظهر هذا بوضوح في نظرية الصفات، حيث أن الإفتراض الأساسي لهذا النهج أن القائد الفعال يمتلك بعض السمات الشخصية الفريدة والخاصة التي تمكنه من حشد الجموع. ويمثل المظهر والذكاء والثقة بالنفس والكاريزما بعضاً من هذه السمات التي تميز القادة (Osula & Ng, 2014).

وتوجد أنواع عديدة من القيادة ومنها القيادة الكاريزمية التي تساعد على زيادة إيمان الأفراد بقدرتهم على التغلب على العقبات واعتقادهم في قدرتهم على المساهمة في تحقيق رسالة المنظمة وتعزيز أداء الشركات. وقد لوحظ أن هناك زيادة في دافعية المجموعات والرضا عن العمل في المنظمات وذلك نتيجة للتفاعل بين القادة والمروسين (Findikli & Yozgat, 2012).

ويعتبر الابتكار عنصراً هاماً تحتاج إليه الشركات إذا كانت ترغب في التحسين، فهناك العديد من الشركات الرائدة جعلت الابتكار إستراتيجية أعمالها، كما أن المنظمات الإبتكارية الرائدة هي تلك التي تظهر مستوى عالي من القدرة على التكيف و البقاء. ويؤكد (Schepers et al., 1999) على أن النمو المستمر هو العامل الرئيسي لنجاح جميع الشركات تقريباً، كما أن الابتكار هو العامل الرئيسي لتحريك نمو أعمال المنظمة (Chang & Lee, 2008).

وتواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات جديدة بسبب العولمة والتغيرات التكنولوجية المتكررة والسريعة في البيئة (Hu et al., 2013). ويساعد الابتكار الشركات على التعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية، وبالتالي فهو واحد من أهم عوامل النجاح على المدى البعيد وخاصة في البيئة الديناميكية (Jiménez & Valle, 2011). وبالتالي ازداد الإهتمام بالعوامل التي تسهل الابتكار. وتعتبر القيادة واحدة من هذه العوامل التي تلعب دوراً حيوياً في الابتكار في مكان العمل (Hu et al., 2013).

ويهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير أبعاد القيادة الكاريزمية في الابتكار الإداري، وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات، وقام الباحثان بإختيار مجال التطبيق هذا بالتحديد نظراً لتوافق هذا المجال مع طبيعة البحث كما أنه يشتمل على العديد من الشركات التي تعمل في أنشطة مختلفة التي تتوافق مع البحث.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

فى هذا الجزء تناول الباحثان متغيرات البحث المتمثلة فى المفهوم والأبعاد والدراسات السابقة التى تناولت كلاً من القيادة الكاريزمية والإبتكار الإدارى وذلك على النحو التالى:

أ- القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership

1- مفهوم القيادة الكاريزمية

يرى (Yukl, 2002) أن القيادة الكاريزمية هى نمط القيادة الذى يؤدي إلى تغيير جذري فى إستراتيجية وثقافة المنظمة وليس من الضروري أن تكون المنظمة ناجحة ومزدهرة ،حيث توصف القيادة الكاريزمية بالقيادة التى تظهر وقت الأزمات وأنها تستخدم قدرات القائد لتلبية احتياجات الأتباع العاطفية والذين لديهم ثقة مطلقة فى قادتهم.

وقام(Choi,2006) بتعريف القيادة الكاريزمية على أنها السمات والصلاحيات الإستثنائية للقائد التى تجعله قادراً على ممارسة نفوذه. ويعتبر Weber هو أول من تطرق لمصطلح الكاريزما ووصفها بأنها موقف خارق للطبيعة أو غير عادى إلى حد ما أو أنها موهبة أو منحة من الخالق (Wang et al., 2005).

كما أشار Weber إلى أن الكاريزما تصف قوة القائد المستمدة من المرؤوسين وليست المستمدة من السلطة الرسمية (Wang et al.,2005; Mittal,2015). كما يرى Weber أن القائد الكاريزمي يُنظر إليه باعتباره شخصية جذابة للمرؤوسين والذى يشجعهم على دمج أهدافهم الشخصية مع رؤية المنظمة (Wang et al., 2005).

وترجع جذور مصطلح الكاريزما إلى كلمة كارييس (charis) التى تعود إلى أصل يونانى، وتشير إلى الهبة أو المنحة، كما تعرف الكاريزما على أنها نوعية نادرة من الصفات الشخصية للقادة الذين يتسمون بالتفاني فى العمل والحماس والتي تمكنهم من التأثير فى الآخرين (Sparks,2008).

كما أوضح (Matti,2008) أنها القيادة التى تنبثق من رؤية واضحة تمارس تأثيرات قوية على التابعين ومن ثم فإن التابعين يستجيبون للقائد فى ضوء رؤية للمنظمة. وتستلزم القيادة الكاريزمية وجود علاقة فريدة بين القائد والتابعين له، والتي يمكن أن تؤدى إلى أداء وإنجازات إستثنائية أو غير عادية لكل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمات (Bacon, 2009).

وتعرف القيادة وفقاً لما قدمه Weber(1922) على أنها كاريزمية عندما يتبع الموظفون شخصاً ما وذلك لأنه غير عادى ويتم التعامل معه على أنه موهوب بصفات غير عادية أو فوق طاقة البشر أو على الأقل يتصف بمجموعة من الصفات الإستثنائية (Levay, 2010).

ويرى (Khatri et al., 2013) أن الكاريزما هي وجود اتصال عاطفي مع قيم ومشاعر التابعيين . والقادة الكارزميين على دراية تامة بالبيئة الاجتماعية وهم ناجحين في المهارات الاجتماعية.

ويتمتع القائد الكاريزمي بصفات إستثنائية حيث أنه يثير الحماس و الإلتزام في المرؤوسين وذلك من خلال صياغة رؤية مقنعة وإظهار الثقة في المرؤوسين لتحقيق ذلك ، كما أنه يعمل بثقة وبطرق فعالة و مبتكرة.ويحقق القائد الكاريزمي تغييراً جذرياً في المنظمة ويحكم المرؤوسين أنه حقق نجاحاً غير عادياً (Mittal,2015).

كما أوضح (Conger & Kanungo, 1987) أن الكاريزما تعود على القادة الذين يخلقون رؤية واعدة للمستقبل ويقومون بسلوكيات غير مألوفة ويضحون بأنفسهم ويتحملون المخاطر الشخصية ويتصرفون بثقة في معظم الحالات.والقائد الكاريزمي يؤكد على ترسيخ القيم والتفاني في العمل ، وبالتالي يطيع المرؤوسين القائد ويتشاركون معه في تنفيذ مهمته ويشعرون بالموودة تجاه القائد (Michel et al.,2013) .

ورغم تعدد التعاريف للقيادة الكاريزمية إلا أنها جميعاً تدور حول تمتع القائد بقدرات وصفات إستثنائية تمكنه من صياغة رؤية مقنعة يستطيع من خلالها تحقيق أهداف المنظمة بما يتماشى مع أهداف المرؤوسين كما يركز القائد على إحتياجات المرؤوسين وبناء علاقة ود بينهم وذلك لتحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة.

وسوف يعتمد الباحثان في هذا البحث على التعريف الذي وضعه (Conger & Kanungo, 1987) بإعتباره أكثر التعاريف التي تعكس أبعاد القيادة الكاريزمية ، وبالتالي تعرف القيادة الكاريزمية على أنها: "القدرة على خلق رؤية واعدة للمستقبل والقيام بسلوكيات غير مألوفة والتضحية بالنفس وتحمل مخاطر شخصية والتصرف بثقة في معظم الحالات" (Michel et al.,2013) .

2- أبعاد القيادة الكاريزمية

ومن الدراسات التي اطلع عليها الباحثان، وجدا أن معظم معظم الدارسين و المهتمين بموضوع القيادة الكاريزمية إعتدوا على دراسة Conger and Kanungo, 1987 في تحديد أبعاد القيادة الكاريزمية (مثل: Conger et al.,2000; Navarro,2005; Murphy & Encher, 2008 ; Rowold& Laukamp, 2009; Levay, 2010; Shastri et al., 2010; Findikli & Yozgat, 2012; Kwak,2012;Wu & Wang, 2012; Michel et al., 2013; Zehir et al.,2014)

وهذا ما دعا الباحثان للإعتماد عليها. وفيما يلي توضيحاً لهذه الأبعاد والتي تشمل كل من الرؤية الإستراتيجية وصياغة الأهداف ، الميل لتحمل المخاطر الشخصية ، الإستجابة للبيئة المحيطة ، الإستجابة لإحتياجات العاملين، التصرفات غير التقليدية.

(1) الرؤية الإستراتيجية والتعبير عنها (SVA) Strategic Vision and Articulation

يوجد العديد من التعريفات للرؤية، فيرى البعض أنها شكل من أشكال القيادة. ويرى آخرون أنها واحدة من المهام الأساسية للقادة الذين يقومون بها من أجل إنجاز الأعمال. ويمكن النظر إليها على أنها توضيح لما يمكن أن يكون عليه العمل وما ينبغي أن يكون في المستقبل . ويجب أن تتسجم الرؤية مع الأهداف و الإستراتيجيات وخطط العمل في المنظمة حيث أنها تعطى صورة كاملة عن مستقبل المنظمة Chew & (Chong,1999).

ويرى (Bennis and Nanus, 1985) أن الرؤية الإستراتيجية هي تعبير القادة عن مستقبل المنظمة المرغوب فيه وهي جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط الإستراتيجي. والرؤية الإستراتيجية توفر للقادة صورة كاملة عن المنظمة وذلك يمكنهم من إقتناص الفرص والتغلب على الضغوط من أجل التغيير حتى تظل المنظمة قادرة على المنافسة (Oswald et al.,1994). وبالتالي تعتبر الرؤية هي وسيلة التحدي للوضع الحالي وإعادة توجيه المنظمة إلى المزيد من الفرص المتميزة (Navarro,2005).

والرؤية الإستراتيجية تقيس قدرة القائد على وضع أهداف إستراتيجية سليمة ، حيث ينبغي أن تلبى هذه الأهداف إحتياجات القائد الكاريزمي وإحتياجات المرؤوسين والأهداف العامة للمنظمة. ووفقاً لـ (Conger & Kanungo,1998) الأهداف المثالية أو الأهداف التي تؤدي إلى تغييرات جوهرية في الوضع الراهن تتشكل من الإنطباعات البارزة للمرؤوسين عن رؤية القائد (Navarro,2005).

وعلى الرغم من ذلك يشير (Yukl (2002 إلى أن المرؤوسين لا يقبلون الأهداف الجذرية. ويجب أن تكون الأهداف محددة وترتبط مباشرة مع أهداف المنظمة كما يجب أن يتذكر المرؤوسين باستمرار قيمة هذه الأهداف والمشاركة في أعمال تدعم تنفيذها. (Navarro,2005).

ورؤية القائد لا تعنى شئ بدون التعبير عنها بشكل سليم .و لذلك يجب أن يكون القائد على دراية تامة بأربعة أمور وهي: الوضع الحالي للمنظمة وأوجه القصور بها ، رؤيته المقترحة ، كيفية قيام الرؤية بالتخلص من أوجه القصور في الوضع الحالي للأفضل ومقابلة إحتياجات المرؤوسين ، كيف يمكن تحقيق هذه الرؤية؟ (Navarro,2005).

والتعبير الفعال عن الرؤية يبدأ بإظهار القائد ثقته بالانفس والحماس . ومن هنا ، يجب على القائد أن يبرهن على إلتزامه نحو الرؤية ونحو المرؤوسين . وذلك ما يحفز المرؤوسين على تحقيق الرؤية ، ولأن الرؤية تأخذ وقتاً طويلاً فى التنفيذ يجب أن تدعم باستمرار من المرؤوسين(Navarro,2005).

وتتضمن القيادة الكاريزمية إعداد الرؤية باعتبارها عنصراً هاماً، فوجود رؤية واضحة يضع أمام أعضاء المنظمة هدفاً للمستقبل؛ ويعد التعبير عن الرؤية مكوناً هاماً في عملية تحفيز وتنسيق جهود فريق العمل. (Murphy & Ensher, 2008).

(2) الميل لتحمل مخاطر شخصية (PR) Personal Risk

تشير إلى تحمل القائد مخاطر شخصية عالية والتضحية بالانفس وتحمل التكاليف الشخصية من أجل صالح المنظمة، ولتحقيق أهداف المنظمة يشارك القائد الكاريزمي في أنشطة تنطوي على مخاطر شخصية كبيرة (Conger et al.,2000; Navarro,2005; Levay,2010). وعلى وجه التحديد ، يسعى القادة الكاريزمين لإظهار التفانى التام للمنظمة التى يشترك فيها مع المرؤوسين وذلك من خلال القيام بأعمال يراها المرؤوسين أنها تنطوي على مخاطر شخصية وتكلفة كبيرة، كما أن هؤلاء القادة يستطيعون خلق تصورات لدى المرؤوسين بأنهم جديرين بالثقة وهذا بدوره يؤدي إلى إلتزام المرؤوسين بالقائد وبمهمته(Navarro,2005).

(3) الحساسية للبيئة المحيطة (SE) Sensitivity to the Environment

وهو يقيس تقييم القائد للبيئة الداخلية والخارجية . فالقائد الكاريزمي يلعب دورين مهمين وهما : دور الراصد وحلقة الوصل ،بمعنى أنه فى دور الراصد يقوم بجمع معلومات دقيقة عن الظروف البيئية فهو يقوم بتقييم التكنولوجيا والتعرف على الأحداث الإقتصادية والسياسية والتركيبة السكانية. وذلك بالإعتماد على مصادر متنوعة موثوق فيها ، فالقائد هو الأقدر على فهم البيئة وعمل إستراتيجيات قابلة للتغيير. وهذا النوع من جمع المعلومات يوضح فى المقابل القادة غير الكاريزمين الذين فى كثير من الأحيان يقومون بوضع الأهداف ثم يليها النظر فى البيئة(Navarro,2005).

إذا كان القائد يقوم بدور الراصد لجمع المعلومات فهو يقوم بدور حلقة الإتصال لتوفير هذه المعلومات . فإن جمع المعلومات السليمة يكون أكثر سهولة عندما يكون للقائد علاقة قوية مع من يحملون هذه المعلومات . وتمشياً مع نموذج Conger&Kanungo ، يقوم القادة الكاريزمين بتطوير علاقات قوية مع مجموعة من الأفراد من خارج المنظمة باعتبارها وسيلة هامة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة (Navarro,2005).

كما يتمتع القائد الكاريزمي بقدرة كبيرة على مراعاة ظروف البيئة والتعرف على الاتجاهات البيئية المختلفة من أجل تكييف رؤيته في ضوء هذه الاتجاهات. فالقائد الفعال هو الذي يستطيع توقع ما يحدث والتنبؤ بما هو قادم، فهو يستطيع إدراك القيود المادية مثل القيود التكنولوجية ونقص الموارد كما أنه يستطيع إدراك القيود الثقافية و الاجتماعية في المنظمة والتي قد تعوق تحقيق الأهداف التنظيمية وأيضاً يستطيع إدراك قدرات ومهارات المرؤوسين في المنظمة (Conger et al.,2000 ; Murphy &Ensher ,2008)

(4) الحساسية لإحتياجات العاملين (SMN) Sensitivity to Member Needs

تشير إلى قدرة القائد على إظهار إهتمامه بإحتياجات المرؤوسين في المنظمة. ويعتبر إدراك القائد لقدرات ومهارات المرؤوسين في المنظمة هو جزء هام في ذلك البعد ، بالإضافة إلى أنه يقيس تعبير القائد عن إهتمامه الشخصي بمشاعر المرؤوسين في المنظمة (Navarro,2005).

ويراعي القائد الكاريزمي حاجات المرؤوسين بإستخدام أساليب التأثير التي تؤدي إلى بناء الود و الإحترام المتبادل فهو دائماً ما يظهر إهتمامه الشخصي بحاجتهم ومشاعرهم. وقد يعبر القائد عن إهتمامه بحاجات الأعضاء بالتركيز الفعلي على التعرف على مواهب الأفراد. وبوجه عام يختلف إهتمام القادة ومراعاتهم لحاجات الأعضاء باختلاف علاقة القائد بالمرؤوسين ؛ فكلما زادت العلاقة الاجتماعية بين القائد والمرؤوسين كلما كان هذا القائد أكثر تفهماً للمواقف المختلفة لمرؤوسيه. Murphy (&Ensher ,2008)

(5) التصرفات غير التقليدية (UB) Unconventional Behavior

تشير إلى قيام القائد بالدخول في أعمال ومشاريع تنطوي على المخاطر لتحقيق أهداف المنظمة . ويشمل ذلك إستخدام وسائل غير معتادة تفاجئ أعضاء المنظمة (Navarro,2005).

حيث يُظهر القائد الكاريزمي – في كثير من الأحيان – سلوكاً فريداً يدهش باقي أعضاء المنظمة ويكون لهذا السلوك أهمية خاصة لدى الجماعات الإبداعية بالمنظمة. فعندما يمر القائد الكاريزمي بموقف عصيب أو يتعرض لضغوط أثناء العمل فإنه يقوم بتصرفات غير تقليدية لمواجهة مثل هذه المواقف وغالباً ما يقوم القائد الكاريزمي بالسلوك غير التقليدي ليس من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر وإنما كوسيلة لزيادة ولاء أعضاء الفريق. (Conger et al.,2000 ;Levay,2010; Murphy &Ensher ,2008)

ب- الابتكار الإداري Administrative Innovation

1- مفهوم الابتكار الإداري

يرتبط الابتكار الإداري بصلة مباشرة بالتغيرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي والعمليات والنظم الإدارية والموارد البشرية والمعرفة المستخدمة في الأعمال الإدارية التي تمكن المنظمة من أداء وظائفها والنجاح من خلال استخدام مواردها بفاعلية (Ashraf et al., 2014; Uzkurt et al., 2013). وهو يحدث في المكونات الإدارية ويؤثر على النظام الإجتماعي في المنظمة، فهو لا يقدم منتجات جديدة أو خدمات جديدة ولكنه يؤثر بشكل غير مباشر في إنتاج المنتجات أو الخدمات أو عملية تقديمهم (Damanpour, 1987; Subramanian & Nilakanta, 1996).

والابتكار الإداري غالباً ما يستجيب لإحتياجات المنظمة للهيكل الداخلية والتي تتعلق بالهيكل والقواعد والإجراءات والأدوار، فهذه الأدوات تلعب دوراً رئيسياً في دعم التواصل بين الموظفين وتحسين أداء العمل. ونتيجة لذلك فإن الابتكار الإداري يرتبط بشكل مباشر بالإدارة التنظيمية بينما يرتبط بشكل غير مباشر بأنشطة العمل الأساسية (Jaskyte, 2011). والابتكار الإداري يبدأ ويدعم من قبل مدراء المستوى الأعلى، مما يعنى أن الأفكار الإدارية يجب أن تبتكر أولاً من قبل مدراء المستوى الأعلى للمنظمة ومن ثم يتم تفويض الموظفين (Elsetouhi, 2014).

ومن أمثلة الابتكار الإداري: توسيع تخطيط الوظيفة، نظم المكافآت / و الحوافز ونظم تقييم الأداء الجديدة (Elsetouhi, 2014).

ثانياً: مشكلة وتساؤلات البحث:

قام الباحثان بعمل دراسة إستطلاعية بغرض تكوين فكرة مبدئية عن تأثير القيادة الكاريزمية في الابتكار الإداري وذلك من خلال إعداد قائمة إستقصاء مبدئية لعينة ميسرة مكونة من 30 مفردة من العاملين بالشركات التالية: شركة عز لصناعة حديد التسليح - ألكان للغزل والنسيج - أي إم بي للصناعات الكهربائية - الوطنية للسلع الغذائية - بريما للسيراميك والبورسيلين، وتمت الدراسة من الفترة 2014/11/3 إلى 2014/11/27، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- هناك إنخفاض في مستوى كل من:

- المخاطر الشخصية: حيث جاءت إجابة (86.7%) من أفراد العينة على فقرات بعد المخاطر الشخصية أقل من الوسط الحسابي (1.53)، مما يتبين أن أفراد العينة لا يميلون إلى تحمل مخاطر شخصية من أجل تحقيق أهداف الشركة.

- **التصرفات غير التقليدية:** حيث جاءت إجابة (66.7%) من أفراد العينة على فقرات بعد التصرفات غير التقليدية أقل من الوسط الحسابي (1.65) ، مما يتبين أن أفراد العينة لا يستطيعون القيام بسلوكيات فريدة من أجل صالح الشركة.
- **الإبتكار الإداري:** حيث جاءت إجابة (56.7%) من أفراد العينة على فقرات الإبتكار الإداري أقل من الوسط الحسابي (1.52) ، مما يتبين أن أفراد العينة يرون أنه يوجد قصور في الإبتكار الإداري بالشركات محل الدراسة.

ب- هناك إرتفاع في مستوى كل من :

- **الرؤية الإستراتيجية:** حيث جاءت إجابة (80%) من أفراد العينة على فقرات بُعد الرؤية الإستراتيجية أعلى من الوسط الحسابي (4.5) ، مما يتبين أن لدى القادة القدرة على صياغة رؤية إستراتيجية وأفكار تحقق أهداف الشركة.
- **الإستجابة للبيئة المحيطة:** حيث جاءت إجابة (93.3%) من أفراد العينة على فقرات بُعد الإستجابة للمتغيرات البيئية أعلى من الوسط الحسابي (4.53) ، مما يتبين أن لدى القادة القدرة على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالشركة.
- **الإستجابة لإحتياجات العاملين:** حيث جاءت إجابة (63.3%) من أفراد العينة على فقرات بُعد الإستجابة لإحتياجات الأعضاء أعلى من الوسط الحسابي (4.52) ، مما يتبين إهتمام القادة بإحتياجات العاملين بالشركة مما يساعد على تحقيق أهداف الشركة.

ومن خلال نتائج الدراسة الإستطلاعية يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الكاريزمية والإبتكار الإداري؟
- 2- ما طبيعة تأثير أبعاد القيادة الكاريزمية في الإبتكار الإداري؟
- 3- ما البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة الكاريزمية في الإبتكار الإداري؟

ثالثاً: أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- 1- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الكاريزمية والإبتكار الإداري.
 - 2- تحديد تأثير أبعاد القيادة الكاريزمية في الإبتكار الإداري.

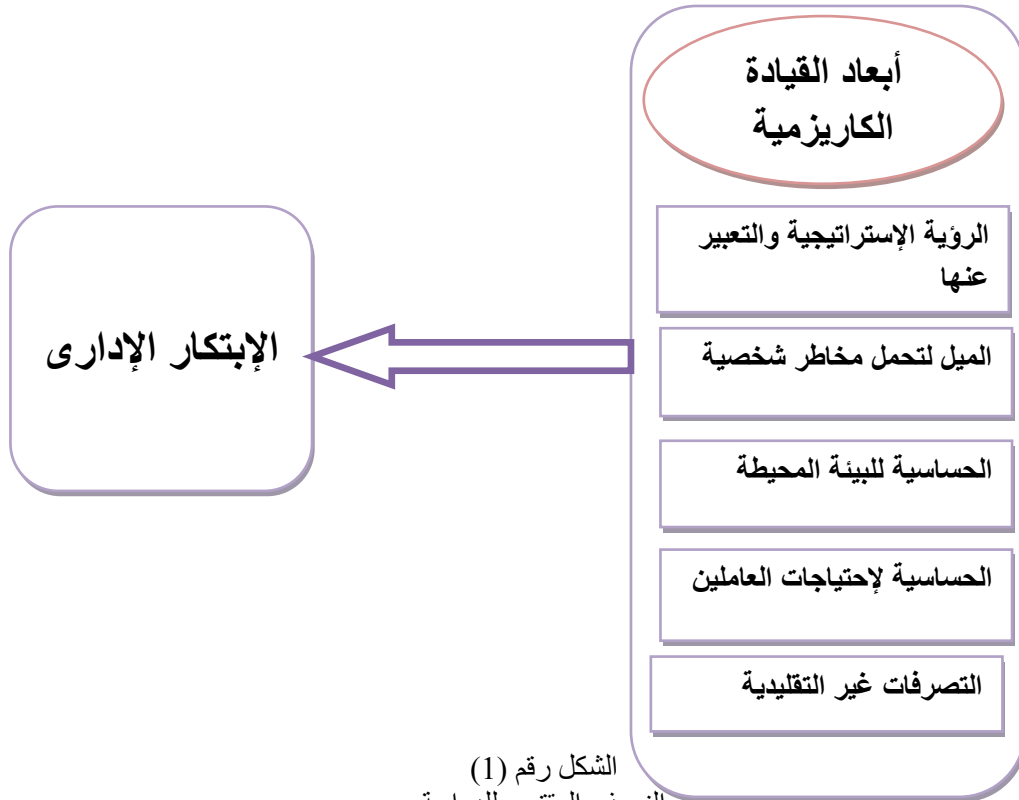
3- معرفة أى من أبعاد القيادة الكاريزمية أكثر تأثيراً في الابتكار الإدارى.

رابعاً: فروض البحث:

سعيًا لتحقيق أهداف البحث، وإستناداً إلى الدراسات السابقة قام الباحثان بصياغة ووضع الفروض التالية:

- 1) لا يوجد إرتباط معنوى بين أبعاد القيادة الكاريزمية والابتكار الإدارى فى الشركات محل الدراسة.
- 2) لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الكاريزمية فى الابتكار الإدارى فى الشركات محل الدراسة.

وبناءً على ما تقدم من استعراض لمتغيرات البحث والعلاقات بينهما، يمكن توضيح نموذج البحث المقترح فى الشكل رقم (1):



الشكل رقم (1)
النموذج المقترح للدراسة
المصدر: إعداد الباحثان إعتتماداً على الدراسات السابقة.

خامساً: طريقة البحث:

تشتمل طريقة البحث على البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها، فضلاً عن توضيح مجتمع البحث وعينة البحث وطريقة سحب مفردات العينة، بالإضافة إلى قياس متغيرات البحث، وإختبار الصدق والثبات، وأساليب التحليل الإحصائي. ويتم تناولها على النحو التالي:

أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها: إعتد الباحثان في هذا البحث على نوعين من البيانات هما:

1. بيانات ثانوية: وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من المراجع العربية والأجنبية والتي تم الحصول عليها عن طريق البحوث التي تناولت متغيرات الدراسة بما يمكن الباحثان من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري.

2. بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم جمعها من خلال قائمة الإستقصاء من العاملين في الشركات محل الدراسة وتفرغها وتحليلها بما يمكن الباحثان من إختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

ب- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في الشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات والبالغ عددهم (15974 عامل) موزعين على 183 شركة وذلك وفقاً لدليل شركات مدينة السادات¹ المنشور وفقاً لإحصائيات جمعية مستثمري مدينة السادات لعام 2015م، ونظراً لتفاوت عدد العمال في الشركات محل الدراسة تم تحديد حد أدنى للعمال في كل شركة وهو (300 عامل) ومن ثم تم إختيار 12 شركة ممثلة في ست قطاعات، وبالتالي أصبح مجتمع الدراسة يبلغ (6189 عامل). وتم إختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة على أساس التوزيع النسبي لكل شركة من الشركات محل الدراسة. كما تم تحديد حجم العينة بإستخدام برنامج يسمى Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ 6189 مفردة، وعند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ $\pm 5\%$ وإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ 362 مفردة.

ج- قياس متغيرات البحث:

إعتياداً على الدراسات السابقة؛ قام الباحثان بتصميم قائمة إستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية لغرض هذا البحث،

¹ <http://documents.tips/documents/-557206ae497959fc0b8b97be.html>

تحتوى على (30) عبارة لقياس متغيرات البحث وهى 21 عبارة للقيادة الكاريزمية موزعة على خمسة أبعاد جاءت على النحو التالى: الرؤية الإستراتيجية وصياغة الأهداف (8،1) الميل لتحمل مخاطر شخصية (10،9) الإستجابة للتغيرات البيئية (15،11) الإستجابة لإحتياجات العاملين (19،16) التصرفات غير التقليدية (21،20)، والإبتكار الإدارى 9 عبارات (30،22)، ويوضح الجدول رقم (1) المقاييس التى تم الإعتماد عليها فى قياس متغيرات البحث.

جدول (1)

المقاييس التى تم الإعتماد عليها لقياس متغيرات البحث

المتغير	المقاييس التى تم الإعتماد عليها لقياس متغيرات البحث
القيادة الكاريزمية	(Conger et al.,2000)
الإبتكار الإدارى	Gunday et al.,2009; (Elsetouhi,2014;Karabulut,2015)

المصدر: من إعداد الباحثان إعتماًداً على الدراسات السابقة

د- إختبار الصدق والثبات:

(1) إختبار الصدق:

للتحقق من صدق قائمة الاستقصاء فى تحقيق الهدف الذي تم تصميمها من أجله، فقد عرض الباحثان قائمة الاستقصاء على مجموعة من الخبراء والمختصين من أساتذة إدارة الأعمال قبل عرضها على عينة البحث، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت بشكلها النهائي.

(2) إختبار الثبات:

يقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة بإستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد، ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة، فاعتمد الباحثون على معامل الثبات ألفا لكرونباخ (معامل الاعتمادية)، وأظهرت نتائج التحليل والتي يوضحها الجدول (2) ما يلي:

- بالنسبة لمقياس القيادة الكاريزمية: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ 0.829، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الإعتمادية على المقياس، وذلك بإعتبار أن معامل ألفا الذى يتراوح ما بين 0.50 إلى 0.60 يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذى يصل إلى 0.80 يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والإعتمادية (إدريس،2008).

- بالنسبة لمقياس الابتكار الإداري: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ 787. ، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الإعتدالية على المقياس.

جدول (2) نتائج إختبارات الصدق والثبات لمتغيرات البحث

معامل الصدق	معامل الثبات		المتغيرات
	معامل ألفا	عدد العبارات	
.924	854.	8	الرؤية الإستراتيجية وصياغة الأهداف
.855	731.	2	الميل لتحمل مخاطر شخصية
.824	680.	5	الإستجابة للبيئة المحيطة
.882	779.	4	الإستجابة لإحتياجات المرؤوسين
.743	553.	2	التصرفات غير التقليدية
.910	829.	21	القيادة الكاريزمية
.887	787.	9	الإبتكار الإداري

المصدر: إعداد الباحثان إعتتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

هـ - أساليب التحليل الإحصائي:

سوف يعتمد الباحثان على الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض البحث.

2. أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لقياس أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع. ويستخدم لاختبار الفرض الثاني من فروض البحث.

سادساً: نتائج البحث وتفسيرها:

أ- إختبار الفرض الأول: ينص الفرض الأول على أنه " لا يوجد إرتباط معنوي بين أبعاد القيادة الكاريزمية والإبتكار الإداري بالشركات محل الدراسة".

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض قام الباحثان بإستخدام معامل إرتباط بيرسون وكانت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول (3)

جدول (3) معاملات الارتباط لمتغيرات البحث

الابتكار الإداري	المتغيرات	أبعاد القيادة الكاريزمية
**0,655	الرؤية الإستراتيجية والتعبير عنها	
0,086-	الميل لتحمل مخاطر شخصية	
**0,629	الحساسية للبيئة المحيطة	
**0,265	الحساسية لإحتياجات العاملين	
**0,412	التصرفات غير التقليدية	

** معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (3) ما يلي:

- 1- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الرؤية الإستراتيجية والتعبير عنها والابتكار الإداري (ر=0,655**) وذلك عند مستوى معنوية 0,01.
- 2- لا يوجد ارتباط معنوي بين الميل لتحمل مخاطر شخصية والابتكار الإداري حيث أن (ر=-0,086).
- 3- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الحساسية للبيئة المحيطة والابتكار الإداري (ر=0,629**). وذلك عند مستوى معنوية 0,01.
- 4- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الحساسية لإحتياجات العاملين والابتكار الإداري (ر=0,265**) وذلك عند مستوى معنوية 0,01.
- 5- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين التصرفات غير التقليدية والابتكار الإداري (ر=0,412**) وذلك عند مستوى معنوية 0,01.

وبناءً على هذه النتائج، يثبت عدم صحة الفرض الأول جزئياً ، حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أبعاد القيادة الكاريزمية وهي (الرؤية الإستراتيجية وصياغة الأهداف، الإستجابة للتغيرات البيئية، الإستجابة لإحتياجات العاملين، التصرفات غير التقليدية) والابتكار الإداري، في حين لا يوجد ارتباط معنوي بين الميل لتحمل مخاطر شخصية والابتكار الإداري بالشركات محل الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Vaccaro et al.,2012 حيث توصلت إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والإبتكار الإداري. كما تتفق مع دراسة Michaelis et al.,2009 التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الكاريزمية وسلوك تنفيذ الإبتكار.

ب- إختبار الفرض الثاني: الذى ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الكاريزمية فى الإبتكار الإداري بالشركات محل الدراسة".

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض قام الباحثان بإجراء تحليل الإنحدار المتعدد وذلك بإستخدام طريقة Enter وكذلك بإستخدام طريقة Stepwise لترتيب الأبعاد وفقاً لدرجة تأثيرها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.22 وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول(4):

جدول (4)

معاملات الإنحدار المتعدد الكلي والمتدرج لتأثير أبعاد القيادة الكاريزمية فى الإبتكار الإداري

الترتيب	المرحلة الثانية طريقة (Stepwise)			المرحلة الأولى طريقة (Enter)			المتغيرات المستقلة
	Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
الأول	**0,000	9,649	0,415	**0,000	9,448	0,419	الرؤية الإستراتيجية والتعبير عنها
----	-----	-----	----	0,260	1,129	0,041	الميل لتحمل مخاطر شخصية
الثاني	**0,000	10,092	0,406	**0,000	10,021	0,406	الحساسية للبيئة المحيطة
----	----	----	----	0,986	0,018-	0,001-	الحساسية لإحتياجات العاملين
الثالث	**0,002	3,108	0,123	**0,003	2,942	0,129	التصرفات غير التقليدية
		152,141			91,344		F
		0,000			0,000		Sig
		0,577			0,579		R2
		0,003-			0,006-		التغير في قيمة R2

**معنوي عند مستوى معنوية 0.01. * معنوي عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: إعداد الباحثان إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

- تبين من المرحلة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت (91.344) ، وثبت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية 1%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R²) 57.9%، مما يعني أن أبعاد القيادة الكاريزمية ككل تفسر ما قيمته 57.9% من التغير الحادث في نوع الابتكار الإداري كأحد أنواع الابتكار، أما الباقي 42.1% فيرجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي فضلاً عن الخطأ العشوائي.
- تبين من المرحلة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (152,141) عند مستوى معنوية 1%، كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد فقط للقيادة الكاريزمية (الرؤية الإستراتيجية وصياغة الأهداف، الإستجابة للبيئة المحيطة، التصرفات غير التقليدية) في الابتكار الإداري وذلك عند مستوى معنوية 1%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R²) بـ 57.7% مما يشير إلى أن تأثير الأبعاد الثلاثة مجتمعة يفسرون 57.7% من التغير الحادث في الابتكار الإداري، في حين اتضح عدم وجود تأثير معنوي لكل من (الميل لتحمل مخاطر شخصية والإستجابة لإحتياجات المرؤوسين) كبعدين من أبعاد القيادة الكاريزمية في الابتكار الإداري. كما تعني أن الجزء المتبقي 42.3% يرجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي فضلاً عن الأخطاء العشوائية. واتضح أيضاً أن أكثر أبعاد القيادة الكاريزمية تأثيراً في الابتكار الإداري هو بُعد الرؤية الإستراتيجية وصياغة الأهداف يليه الإستجابة للبيئة المحيطة ويأتي بُعد التصرفات غير التقليدية في المرتبة الأخيرة من حيث تأثيره في نوع الابتكار الإداري كأحد أنواع الابتكار.
- كما يتضح أيضاً حدوث تحسن في معنوية وجود النموذج بعد أن أبقى التحليل على ثلاثة أبعاد تؤثر معنوياً في الابتكار الإداري في المرحلة الثانية باستخدام طريقة stepwise حيث زادت قيمة (F) من 91.344 إلى 152.141.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح ثبوت عدم صحة الفرض الثاني جزئياً ، حيث أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي للرؤية الإستراتيجية وصياغة الأهداف في الابتكار الإداري ، وهذا يعني أنه كلما القائد قادر على وضع أهداف تلبي إحتياجات العاملين وتتناسب مع الأهداف العامة للشركة كلما أدى ذلك إلى التنسيق والتعاون بين الوظائف المختلفة في الشركة ووتشجيع العاملين على العمل الجماعي بما يحقق أهداف الشركة ويمنع من تكرار الأعمال المتشابهة ويؤدي أيضاً إلى القضاء على الروتين وتسهيل وتبسيط إجراءات العمل الإداري.

كما توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي للإستجابة للبيئة المحيطة في الابتكار الإداري ، وهذا يعني أنه كلما كان القائد يستطيع التعرف على القيود والفرص في البيئة

المحيطة بالشركة ويستطيع أيضاً التعرف على نوعية العاملين التي يحتاجها العمل بالشركة ويدرك العقبات التي قد تواجههم بالشركة ويستطيع التعامل معها كما أنه يدرك قدرات ومهارات العاملين ويستطيع توظيف طاقتهم بالشكل الذي يحقق الأهداف المرغوبة كلما أدى ذلك إلى تطوير الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يساعد على إختيار وتعيين عاملين قادرين على الإبتكار وتنظيم وتبسيط إجراءات العمل لتبسيط إنجاز الأعمال الإدارية .

وأوضحت النتائج أيضاً وجود تأثير معنوي للتصرفات غير التقليدية في الإبتكار الإداري ، وهذا يعني أنه كلما إستطاع القائد التغلب على ضغوط العمل بأساليب متميزة وفريدة أدى ذلك إلى إدخال نظم إدارية حديثة لتسهيل إنجاز الأعمال الإدارية وضمان حسن سير العمل في الشركة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Elenkov et al.,2005 التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الإستراتيجية في الإبتكار الإداري. كما تتفق مع دراسة (Paulsen et al.,2009) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الكاريزمية في الإبتكار.

في حين توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوي للميل لتحمل مخاطر شخصية في الإبتكار الإداري، ويفسر الباحثان ذلك بأن ميل القادة لتحمل تكاليف شخصية والدخول في مشاريع تنطوي على درجة عالية من المخاطر تجعله أكثر تركيزاً في إنجاز هذه المشاريع والإستفادة منها وبالتالي لا يريد إحداث أي تغييرات في الهيكل التنظيمي أو إدخال نظم حديثة خوفاً من عدم قبولها من قبل العاملين وذلك أيضاً للحفاظ على حسن سير العمل بالشركة وعدم التعرض إلى مزيد من المخاطرة.

كذلك توصل البحث إلى عدم وجود تأثير معنوي للإستجابة لإحتياجات العاملين في الإبتكار الإداري ، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة منطقية لأن تلبية إحتياجات العاملين والإهتمام بمشاعرهم تعد من الجهود الأساسية التي يجب على الإدارة القيام بها حتى يستمر العامل في العمل بالشركة وإلا سيكون غير مضطر للإستمرار في هذه الشركة خصوصاً وإن كان على درجة عالية من التخصص والمهارة وأمامه فرص للعمل بشركات أخرى وبالتالي تعتبرها العاملين من الأساسيات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

سابعاً: نتائج وتوصيات البحث:

يمكن إيجاز أهم نتائج وتوصيات البحث فيما يلي:

أ. النتائج: أظهر التحليل الإحصائي ما يلي:

- 1- وجود إرتباط معنوى إيجابى بين معظم أبعاد القيادة الكاريزمية وهى (الرؤية الإستراتيجية والتعبير عنها، والحساسية للبيئة المحيطة، والحساسية لإحتياجات العاملين، والتصرفات غير التقليدية) والإبتكار الإدارى بالشركات محل الدراسة.
- 2- لا يوجد إرتباط معنوى بين بُعد الميل لتحمل مخاطر شخصية كأحد أبعاد القيادة الكاريزمية والإبتكار الإدارى بالشركات محل الدراسة.
- 3- يوجد تأثير معنوى لكل من : الرؤية الإستراتيجية والتعبير عنها، والحساسية للبيئة المحيطة، والتصرفات غير التقليدية فى الإبتكار الإدارى بالشركات محل الدراسة.
- 4- لا يوجد تأثير معنوى لُعدى الميل لتحمل مخاطر شخصية، والحساسية لإحتياجات العاملين فى الإبتكار الإدارى بالشركات محل الدراسة.
- 5- أكثر أبعاد القيادة الكاريزمية تأثيراً فى الإبتكار الإدارى هو بُعد الرؤية الإستراتيجية والتعبير عنها.

ب- توصيات البحث:

- 1- يجب على القادة بالشركات محل الدراسة الإهتمام بصياغة رؤية إستراتيجية متميزة وأهداف تلبي إحتياجات العاملين وتتناسب مع الأهداف العامة للمنظمة ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى للرؤية الإستراتيجية على الإبتكار الإدارى ، وذلك من خلال الآتى:
- تقديم أفكار جديدة بإستمرار لتطوير الشركة وتقوية مركزها التنافسى أمام الشركات الأخرى.
- وضع أهداف إستراتيجية تلبى إحتياجات العاملين وتحفزهم على العمل على تحقيق أهداف الشركة وذلك بما يتناسب مع الأهداف العامة للمنظمة.
- يجب على القاده إظهار أهمية العمل الذى يقدموه العاملين لأن الأساس فى وجود الشركة هم العمال فلولا وجودهم ما كانت الشركة .
- يعتبر القائد قدوة للعاملين وبالتالي يجب أن يُظهر إلتزامه نحو الرؤية ونحو العاملين وإظهار الحماس فى العمل على تحقيق الأهداف بما يحفزهم على العمل.
- التعرف على أوجة القصور فى الشركة ووضع خطط للقضاء على هذه القصور.

2- ضرورة الإهتمام بالاستجابة للظروف البيئية المحيطة ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى للحساسية للبيئة المحيطة على الابتكار الإدارى ، وذلك من خلال الآتى:

- التعرف على نقص الموارد ووضع خطط للتعامل معها لتسهيل تحقيق أهداف الشركة.
- إقامة علاقات مع مجموعات من الأفراد خارج المنظمة للمساعدة فى جمع معلومات عن التغيرات التى تحدث فى البيئة المحيطة للإسراع من تكيف الشركة مع هذه التغيرات.
- التعرف على الأساليب التكنولوجية التى ظهرت حديثاً والتى من الممكن تطبيقها فى الشركة وتساعد فى تيسير العمل.
- التعرف على العادات والتقاليد الثقافية السائدة فى المجتمع والتعامل مع الاختلافات بين طبقات المجتمع حتى لا تتعارض ثقافة المجتمع مع تحقيق أهداف الشركة.
- التعامل بمبدأ التنبؤ بما سوف يحدث فى المستقبل حتى يمكن وضع خطط بديلة للتعامل مع التغيرات التى تحدث والتكيف معها بشكل أسرع وذلك أفضل من الإنتظار حتى يحدث التغيير ويلية التعامل معه.

3- ويجب على القاده التوجه إلى الميل لتحمل قدر من المخاطرة ، حيث أظهرت الدراسة أنه بُعد مهمل وهو مهم لأن القائد يعتبر قذوة بالنسبة للعاملين ، وذلك من خلال الآتى:

- إظهار القادة التفانى التام فى العمل والتزامه بتحقيق أهداف الشركة مما يساعد على خلق تصور أن هؤلاء القادة جديرين بالثقة وهذا بدوره يؤدى إلى إلتزام العاملين بالقائد وبمهمته.
- الدخول فى أنشطة ومشاريع بها قدر من المخاطرة لتحقيق مزيد من الأرباح للشركة.

4- ويجب على القادة فى الشركات محل الدراسة الإهتمام باحتياجات العاملين ، حيث أظهرت الدراسة أنه يعتبر بُعد مهمل من جانب الإدارة رغم أهميته لرفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الرضا عن الوظيفة مما ينعكس على تحسن الأداء فى العمل وهذا بدوره يؤدى إلى الإبتكار ، حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوى للحساسية لإحتياجات العاملين على الإبتكار الإدارى، وذلك من خلال الآتى:

- إقامة علاقة من الود والإحترام المتبادل بين القاده والعاملين.
- إظهار القاده إهتمامهم الشخصى بحاجات ومشاعر العاملين.

- إدراك أن المصالح مشتركة بين العاملين والشركة حتى لا يمكن تحقيق مصالح الشركة على حساب مصلحة العامل.
- إدراك قدرات ومهارات العاملين وتوظيفها بالشكل الذى يحقق أهداف الشركة.

6- ويجب على القاده فى الشركات محل الدراسة ممارسة سلوكيات غير تقليدية فى العمل ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى للتصرفات غير التقليدية على الإبتكار الإدارى ، وذلك من خلال الآتى:

- إستخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق أهداف الشركة.
- التعامل مع ضغوط العمل بأساليب متميزة وفريدة تضمن حسن سير العمل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- إدريس، ثابت عبدالرحمن (2008)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، (الإسكندرية: الدار الجامعية).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Ashraf, Giti, Kadir, Suhaida Abd., Pihie, Lope, Zaidatol Akmaliah and Rashid , Abdullah Mat(2014),"Relationship between Organizational Innovativeness Typesand Organizational Effectiveness in Private Universities in Iran ", Journal of Studies in Education ,Vol. 4, No. 1,Pp.142-153.
- 2) Bacon, Aaron R. (2009), "Perceptions of Leadership: An Exploratory Study Of Charismatic Leadership In The Air National Guard ",PhD dissertation, School of Business and Technology, Capella University.
- 3) Chew, Irene Keng-Howe & Chong, Peifen(1999),"Effects of strategic human resource management on strategic vision", International Journal of Human Resource Management ,Vol.10,No.6 ,Pp. 1031-1045.
- 4) Choi ,Jaepil (2006)," A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment ",Journal of Leadership andOrganizational Studies,Vol. 13, No. 1,Pp.25-43.

- 5) Chang ,Su-Chao and Lee, Ming-Shing(2008)," The linkage between accumulation capability and organizational innovation",Journal of Knowledge Management, Vol. 12 ,No. 1, Pp. 3-20.
- 6) Conger ,Jay A. and Kanungo, Rabindra N.(1987)," Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", Academy of Management Review, Vol.12, No.4 Pp.637-647.
- 7) Conger ,Jay A. and Kanungo, Rabindra N. and Menton, Sanjay T.(2000)," Charismatic leadership and follower effects", Journal of Organizational Behavior,No.21,Pp.747-767.
- 8)Conger, J. and Kanungo, R. (1998), Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 9) Damanpour, F. (1987)," The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors", Journal of Management,Vol.13,Pp. 675-689.
- 10) Elenkov, Detelin S., Judge ,Wiliam and Wright, Peter(2005)," Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study",Strategic Management Journal,Vol. 26,Pp. 665–682.
- 11) Elsetouhi, Ahmed Mohamed(2014)," An Investigation of the Effects of Intellectual Capital on Innovations in the Egyptian Banks: The Mediating Role of Organisational Capital", PhD dissertation, School of Management, Faculty of Plymouth Business School.
- 12) Fındıklı, Mine Afacan and Yozgat,Uğur (2012)," A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: the case of Turkish TV series directors", Procedia - Social and Behavioral Sciences,Vol. 41 , Pp. 227- 236.
- 13) Gumusluoglu, Lale and Iisev, Arzu(2009)," Transformational leadership, creativity, and organizational innovation ", Journal of Business Research ,Vol.62, Pp.461–473.
- 14) Gunday,Gurhan , Ulusoy,Gunduz , Kilic,Kemal and Alpkın, Lutfihak (2009)," Effect of Innovation Types on Firm Performance" .

- 15) Hu ,Hong, Gu ,Qinxuan and Chen ,Jixiang(2013)," How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation? Critical review and future directions ",Nankai Business Review International,Vol. 4, No. 2, Pp. 147-166.
- 16) Jaskyte, K. (2011), "Predictors of administrative and technological innovations in non-profit organizations", Public Administration Review,Vol. 71, Pp77-86.
- 17) Khatri, Naresh, Templer, Klaus J. and Budhwar , Pawan S.(2013)," Great (transformational) leadership=charisma+vision", South Asian Journal of Global Business Research, Vol. 1, No. 1, Pp. 38-62.
- 18) Levay,Charlotta, (2010), "Charismatic leadership in resistance to change", The Leadership Quarterly,Vol. 21, Pp.127–143.
- 19) Matti, Aaron Kiura (2008),"Why Charisma Works: A Case Study Exploring the Effects of Charismatic Leadership on the Kenyan East African Pentecostal Churches' Denomination", PhD dissertation,School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University.
- 20) Murphy, Susan Elaine and Ensher, Ellen A. (2008)," A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors", The Leadership Quarterly,Vol.19, Pp. 335–352.
- 21) Michel, John W., Wallace, Devin L.and Rawlings , Rachel A. (2013)," Charismatic leaders: the role of admiration and system justification", Leadership and Organization Development Journal, Vol. 34, No. 5, Pp. 469-487.
- 22) Mittal ,Rakesh(2015)," Charismatic and Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective", International Journal of Business and Management, Vol. 10, No. 3,Pp.26-33.
- 23) Michaelis ,Bjorn, Stegmaier, Ralf and SonntOag, Karlheinz(2009)," Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management ", Journal of Change Management, Vol. 9, No. 4,Pp. 399–417.
- 24) Navarro, Daniel(2005)," The Influence of National Culture on Charismatic Leadership Perceptions: An Exploratory Study of Mexico, Poland,

and the United States of America", PhD dissertation, Graduate School of Education and Human Development, The George Washington University.

- 25) Osula, Bramwell and Ng, Eddie C. W.(2014)," Toward a Collaborative, Transformative Model of Non-Profit Leadership: Some Conceptual Building Blocks", administrative sciences,Vol. 4, Pp.87–104.
- 26) Rowold, Jens and Laukamp, Linda (2009),"Charismatic Leadership and Objective Performance Indicators", Journal compilation,Vol. 58 ,No.4, Pp 602– 621.
- 27) Subramanian ,A.and Nilakanta,S.(1996),"Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation Types of Innovation , and Measures of Organizational Performance", Omega,International Journal of Management Sciences,Vol.24, No.6,Pp.631-647.
- 28) Sparks,George A.(2008), "Charismatic Leadership: An Exploratory Investigation Of The Techniques Of Influence",PhD dissertation ,School of Business and Technology, Capella University.
- 29) Shastri, R. K., Mishra, K. Shashi and Sinha,A. (2010)," Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective",African Journal of Business Management Vol. 4,No.10, pp. 1946-1953.
- 30) Uz Kurt, Cevahir, Kumar, Rachna, Kimzan, Halil Semih and Eminoglu, Gozde (2013)," Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance A study of the banking sector in Turkey", European Journal of Innovation Management, Vol. 16 ,No. 1, Pp. 92-117.
- 31) Vaccaro ,Ignacio G., Jansen, Justin J. P., Bosch , Van Den ,Frans A. J. and Volberda, Henk W.(2012),"Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size",Journal of Management Studies,Vol. 49,Pp.29-51.
- 32) Wang, Eric, Chou,Huey-Wen, Jiang, James (2005)," The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation", International Journal of Project Management,Vol.23,PP.173–180.

- 33) Wu, Min and Wang ,Jia (2012)," Developing a charismatic leadership model for Chinese organizations: the mediating role of loyalty to supervisors ", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 19,Pp. 4069-4084.
- 34) Yukl, G. (2002), Leadership in organizations, New York, Prentice Hall College Division.
- 35) Zehir ,Cemal, Muceldili,Busra,Altindag,Erkut,Sehitoglu,Yasin and Zahir,Songul(2014)," Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mwdiating Rol of Ethical Climate ", Social Behavior and Personality, Vol. 42,No. 8,Pp. 1365-1376.