



كلية إدارة الاعمال

أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية من
وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان
(دراسة حالة على القطاع العام في محافظة جنوب الشرقية)

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (القيادة)

إعداد

عبد الرزاق بن صالح بن ناصر الغيلاني

إشراف الدكتور

هايل عبدالمولى طشطوش

1444/2022 هـ

إجازة الرسالة

أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام
بسلطنة عُمان

دراسة حالة على القطاع العام في محافظة جنوب الشرقية

أعدّها الطالب / عبد الرزاق بن صالح بن ناصر بن صالح الغيلاني

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/11/21م وتم إجازتها.

المشرف



التوقيع :

الدكتور هايل عبد المولى طشطوش

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع:

الاسم:



1. د. فاطمة الحارثي



2. د. رمزي سلام



3. د. الياس شهدا

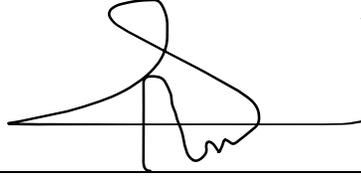
الإقرار

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: عبد الرزاق بن صالح بن ناصر الغيلاني.



التوقيع:

الإهداء

إلى والدتي الغالية التي غابت عن عيني ولكنها لم تغب عن قلبي ولا عقلي رحمها الله وأسكنها

الفردوس الأعلى ..

إلى والدي العزيز أطال الله في عمره ..

إلى زوجتي العزيزة وأميراتي مهره وريم ..

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وفقهم الله لما يحب ويرضى ..

أهدي اليكم عملي المتواضع

،،، الباحث

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر والمنة أن يسرت لي السبل، ووفقتني لإتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وخاتم النبيين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني

أتقدم بالشكر الى الدكتور الفاضل هايل عبد المولى طشطوش، الذي له فضل في اكمال هذه الرسالة والذي أعطاني من وقته الثمين واسدى إليّ النصائح والتوجيهات، فله مني كل الشكر والتقدير والعرفان. أتوجه بالشكر الى الأساتذة الموقرين أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خلل الرسالة والإبانة عن مواطن القصور فيها.

كما أقدم شكري للأخوة الأفاضل المعنين في كلاً من وزارة العمل، ووزارة الإسكان والتخطيط العمراني، ووزارة التنمية الاجتماعية، لتسهيلهم مهمه الباحث وتبسيط الإجراءات.

أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان (دراسة حالة على القطاع العام في محافظة جنوب الشرقية)

الملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، وتم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين العاملين في القطاع العام بمحافظة جنوب الشرقية، ومعرفة مدى تأثير أبعاد سمات شخصية القائد (السمات العقلية والمعرفية، السمات الوجدانية والانفعالية، السمات الاجتماعية، السمات الشخصية) على الممارسات القيادية الإبداعية لدى القائد.

وتحقيقاً لهذه الاهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لملائمته، وعليه تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لقياس مدى تأثير السمات في شخصية القائد في الممارسات القيادية، ويتكون مجتمع الدراسة من (406) موظف موزعين على كلٍ من وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، وزارة التنمية الاجتماعية، ووزارة العمل، أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية تكونت من (127) موظفاً.

وتوصلت هذه الدراسة الى أن قيمة معامل الارتباط بين السمات الاجتماعية والممارسات القيادية الإبداعية هو (0.869) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين السمات الوجدانية والانفعالية والممارسات القيادية الإبداعية هو (0.796) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، وإن قيمة معامل الارتباط بين السمات الشخصية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية هو (0.786) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، قيمة معامل الارتباط بين السمات العقلية والمعرفية والممارسات القيادية الإبداعية هو (0.690) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، بمعنى انه كلما زاد مستوى السمات الشخصية ارتفع معه مستوى الممارسات القيادية الإبداعية لدى القائد الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.

وأوصت الدراسة بالحرص على تعيين القادة في القطاع العام بناءً على خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية، ولفت نظر القادة بأهمية السمات الشخصية وذلك بسبب دورها المحوري والهام في الممارسات القيادية.

الكلمات المفتاحية: سمات الشخصية، القائد، الممارسات القيادية الإبداعية، القطاع العام.

The Impact of Leader's Personality Attributes on Creative Leadership Practices from the Perspective of Public Sector Employees in Sultanate of Oman

(Field Study on the Public Sector in South Sharqiyah Governorate)

Abstract

This study aimed to identify the impact of the leader's personality traits on creative leadership practices from the point of view of employees in the public sector in the Sultanate of Oman, and this study was applied to employees working in the public sector in South Sharqiyah Governorate, and to find out the extent to which the dimensions of the leader's personality traits (mental and cognitive traits, emotional and emotional traits, social traits, personality traits) affect the leader's creative leadership practices.

To achieve these objectives, the study was based on the descriptive approach for its suitability, and therefore the questionnaire was relied on as a tool to measure the extent to which the personality of the leader affects leadership practices, and the study population consists of (406) employees distributed to each of the Ministry of Housing and Urban Planning, the Ministry of Social Development, the Ministry of Labor, while the study sample was a random sample consisting of (127) employees.

This study found that the value of the correlation coefficient between social traits and creative leadership practices is (0.869) and the relationship between the two variables was positive, and that the value of the correlation coefficient between the two variables emotional and emotional traits and creative leadership practices is (0.796) and the relationship between the two variables was positive, and that the value of the correlation coefficient between the personal traits of the leader and creative leadership practices is (0.786) and the relationship between the two variables was positive, the value of the correlation coefficient between mental and cognitive traits The creative leadership practices is (0.690) and the relationship between the two variables was positive, meaning that the higher the level of personal traits, the higher the level of creative leadership practices among the leader employed in the public sector in the Sultanate of Oman.

The study recommended the appointment of leaders in the public sector based on their administrative experience and academic qualifications and drew the attention of leaders to the importance of personal traits due to their pivotal and important role in leadership practices.

Keywords: personality traits, leader, creative leadership practices, public sector.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	مخلص الدراسة
د	Abstract
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
13-1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
8	أنموذج الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود وتحديات الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
13	هيكل الدراسة
93-14	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
المبحث الأول سمات شخصية القائد	
15	الشخصية
15	مفهوم السمة
17	مفهوم الشخصية
19	أهمية دراسة الشخصية
20	أبعاد الشخصية
22	نظريات الشخصية
25	القيادة
25	مفهوم القيادة
29	أهمية القيادة

30	القيادة في الإسلام
32	مداخل القيادة ونظرياتها
40	سمات شخصية القائد
42	السمات العقلية والمعرفية
49	السمات الوجدانية والانفعالية
53	السمات الاجتماعية
59	السمات الشخصية
المبحث الثاني الممارسات القيادية الابداعية	
63	مفهوم الممارسات القيادية الإبداعية
64	أهمية الممارسات القيادية الإبداعية
65	أبعاد الممارسات القيادية الإبداعية
66	العلاقات الإنسانية
68	التمكين الإداري
70	اتخاذ القرارات الإدارية
المبحث الثالث الدراسات السابقة	
73	الدراسات العربية
86	الدراسات الأجنبية
90	التعقيب على الدراسات
90	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
91	ما يميز الدراسة الحالية
93	ملخص الفصل الثاني
108-94	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
95	منهج الدراسة
95	مجتمع الدراسة
96	عينة الدراسة
101	أداة الدراسة
105	إجراءات الدراسة
106	المعالجات الإحصائية المستخدمة
108	ملخص الفصل الثالث
138-108	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
111	نتائج الدراسة

129	نتائج الفرضية الرئيسية
131	نتائج الفرضية الفرعية الأولى
133	نتائج الفرضية الفرعية الثانية
134	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
136	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
139	ملخص الفصل الرابع
151-140	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
140	مناقشة النتائج
148	خلاصة النتائج
149	التوصيات
150	دراسات مقترحة
151	الخاتمة
152	المصادر والمراجع
168	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	أسم الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	109
2	معاملات الثبات لفقرات مقياس الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ	115
3	درجات مقياس ليكرت السباعي	117
4	معيار الحكم على النتائج	117
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى "سمات شخصية القائد من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان مرتبة ترتيباً تنازلياً"	122
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "السمات العقلية والمعرفية" مرتبة ترتيباً تنازلياً	124
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "السمات الوجدانية والانفعالية" مرتبة ترتيباً تنازلياً	125
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "السمات الاجتماعية" مرتبة ترتيباً تنازلياً	126
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "السمات الشخصية" مرتبة ترتيباً تنازلياً	127
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "الممارسات القيادية الإبداعية" مرتبة ترتيباً تنازلياً	129
11	اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى العلاقة بين سمات شخصية القائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان	131
12	جدول رقم (12) نتائج اختبار t للفروق بين السمات الشخصية للقائد تبعا للجنس	121
13	جدول رقم (13) نتائج اختبار T للفروق بين الممارسات القيادية الإبداعية تبعا للجنس	122
14	جدول رقم (14) نتائج اختبار t للفروق بين السمات الشخصية للقائد تبعا للحالة الاجتماعية	123
15	جدول رقم (15) نتائج اختبار t للفروق بين الممارسات القيادية الإبداعية تبعا للحالة الاجتماعية	123

124	جدول رقم (16) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في السمات الشخصية تبعاً للمستوى التعليمي	16
124	جدول رقم (17) نتائج اختبار (D.S.L) الفروق حسب المستوى التعليمي	17
125	جدول رقم (18) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في الممارسات القيادية الإبداعية تبعاً للمستوى التعليمي	18
126	جدول رقم (19) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في السمات الشخصية تبعاً للعمر	19
126	جدول رقم (20) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في الممارسات القيادية الإبداعية تبعاً للعمر	20
127	جدول رقم (21) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في السمات الشخصية تبعاً لسنوات الخبرة	21
128	جدول رقم (22) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في الممارسات القيادية الإبداعية تبعاً لسنوات الخبرة	22
129	جدول رقم (23) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في السمات الشخصية تبعاً للوظيفة	23
129	جدول رقم (24) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في الممارسات القيادية الإبداعية تبعاً للوظيفة	24
130	اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى العلاقة بين السمات العقلية والمعرفية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان	25
132	اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى العلاقة بين السمات الوجدانية والانفعالية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان	26
134	اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى العلاقة بين السمات الاجتماعية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان	27
136	اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى العلاقة بين السمات الشخصية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.	28

قائمة الأشكال

الصفحة	أسم الشكل	رقم الشكل
7	أنموذج الدراسة	1
98	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	2
99	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	3
99	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	5
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة	6
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	7
120	الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	8
122	نتائج اختبار T للفروق بين الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين تبعاً للجنس	9
131	الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى	10
133	الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية	11
135	الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة	12
137	الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة	13

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

❖ المقدمة

❖ مشكلة الدراسة وأسئلتها

❖ أهداف الدراسة

❖ فرضيات الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ حدود وتحديات الدراسة

❖ مصطلحات الدراسة

1 المقدمة:

نال موضوع القيادة اهتمام العديد من المراجع العلمية المهمة في مجال الإدارة، إذ تعد القيادة بمثابة حجر الأساس في الإدارة، وأصبح موضوع القيادة حاجة ملحة للمنظمات والمؤسسات في الوقت الحالي، في ظل التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والتعليمية التي يشهدها العالم باستمرار خصوصاً في العصر الحالي أو ما يسمى بعصر العولمة.

وقد أصبحت القيادة لها دور مهم وضروري في ظل التطورات المستمرة في شتى المجالات، حيث اخذ الباحثون يبحثون في مجال القيادة للتعرف على مفهومها وأسباب نجاحها وعناصرها ومقاومتها، وتعتبر القيادة عملية يؤثر فيها القائد على الأتباع، حيث انه يحفزهم ، ويشحذ همهم، ويسير بهم نحو تحقيق الاهداف المشتركة، والقائد هو الذي يستطيع فعل ذلك دون إرغام او إجبار، كما ظهرت من خلال دراسة القيادة مداخل متعددة لتفسير القيادة ومعرفة سلوك القائد، ومن خلال هذه المداخل ظهرت عدد من نظريات القيادة، ومن هذه المداخل المدخل المرتكز على القائد او المدخل الفردي ومن أبرز نظريات هذا المدخل هي نظرية السمات (نجم، 2012) و (كنعان، 2009).

أعتبر "أبو بكر" أن نجاح العمل الجماعي في شتى مجالات الحياة، يتطلب وجود قيادة حكيمة تشرف على التخطيط ورسم الأهداف وتنسيق جهود العاملين، وتوجيه هذه الجهود لتحقيق الأهداف المرسومة، لذا فإن السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في الإدارة ينعكس على الأنشطة الأخرى، ويعتبر القائد وسلوكه من العوامل الأساسية في نجاح المنظمات أو فشلها (باعمر، 2007).

وتعتبر نظرية السمات من نظريات المهمة في القيادة، ومفادها بأن هناك سمات محددة يجب أن تتوفر في شخصية القائد تسهم في نجاح قيادته، وقد جاءت العديد من الدراسات التي تبحث في سمات

الشخصية القيادية. لذا فإن ظهور العديد من السمات القيادية لدى القادة في العصر الحديث جاء استجابة لطبيعة المتغيرات والتطورات الحديثة التي نتجت جراء هذا الانفتاح الاقتصادي وحركة العولمة، إضافة إلى التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العصر الحديث، والذي أدى إلى وجود سمات قيادية محددة لا بد من توافرها في القائد، وذلك للسيطرة على الموظفين وحسن التعامل معهم، ومن هذا المنطلق أصبحت السمات القيادية مطلب مهم يتم استخدامها كوسيلة فاعلة تسعى الإدارة من خلالها لتحقيق الفاعلية في أداء الموظفين (الخرزاعلة، 2018).

والسمات الشخصية كما ذكرها (صوالحة و العبوشي، 2010) و (غنام، 2005) و (الخرزاعلة، 2018) و (العمرى و طيبه، 2021) و (أبوزايد، 2015) تتمثل في الذكاء، الحكمة، العدل، الثقافة والاطلاع، والكاريزما والمهابة، وغيرها العديد من السمات، ولكن كل هذه السمات تندرج تحت أربعة أنواع رئيسية وهي: السمات العقلية المعرفية، السمات الوجدانية الانفعالية، السمات الاجتماعية، السمات البدنية والجسمية -السمات الشخصية-، حيث تتفاعل هذه الأنواع من بعضها البعض لتكون السلوك العام للقائد. إن الممارسات القيادية الإبداعية يعتبر من المواضيع التي تتسم بالأصالة والحيوية، وترتبط في عدد من المفاهيم الجديدة التي تؤثر على نجاح المنظمة، إذ أن الممارسات القيادية الإبداعية التي يتبناها القائد تعتبر من العوامل الأساسية والمؤثرة في مدى فاعلية أداء العاملين (باعمر، 2007). وتوجد العديد من الممارسات القيادية الإبداعية التي يمكن أن يمارسها القادة في المنظمات، ومن أبرز هذه الممارسات هي العلاقات الإنسانية، التمكين، واتخاذ القرارات.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتوضيح مدى تأثير السمات الشخصية للقائد في الممارسات الإبداعية التي يمارسها في المنظمة من وجهة نظر الموظفين، وكيف يمكن ان تسهم هذه السمات في

الممارسات الإبداعية والتي تؤثر بشكل مباشر في أداء المنظمة وأداء العاملين فيها، ونحن في سلطنة عُمان نحتاج الى قادة تمتعون بسمات قيادية مميزة تسهم في رفع مستوى الأداء في القطاع العام بسلطنة عُمان، وذلك تماشياً مع رؤية عُمان 2040، والتي من ضمن أهدافها رفع كفاءة الأداء الحكومي.

1- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر علم الإدارة من العلوم الحديثة والمتجددة، وهو من العلوم التي تحظى باهتمام كبير من الباحثين في شتى بقاع العالم، وذلك لأهميته وأثره على أداء المؤسسات والمنظمات، ولا شك بان القيادة تعتبر عنصر هام من علم الإدارة وجزء لا يتجزأ منها، وذلك لما للقائد من دور فعال في تحفيز العاملين، وشحن همهم، وزيادة الدافعية وتحفيزهم على الابداع والابتكار، كما ان للقائد دور فعال في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال الممارسات القيادية الإبداعية التي تعتبر الأداة المساعدة في تسهيل عمل القائد لتحقيق الأهداف التي رسمتها المنظمة، حيث توصلت دراسة (باعمر، 2007) بأن المهارات الإبداعية للقائد تلعب دوراً مهماً في مستوى أداء العاملين في القطاع العام بسلطنة عمان، كما قد بينت دراسة (المحروقي، 2007) ان هناك نسبة ليست بالقليلة من القادة ليس لديهم اهتمام بسمات القائد ومهاراته ويتبعون النمط التقليدي في إدارة مؤسسات العمل الاجتماعي، ومن هنا يتضح دور السمات الشخصية للقائد وأهميتها، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبحث في أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين بالقطاع العام بسلطنة عُمان، وقد تزامنت هذه الدراسة في الوقت الذي تسعى فيه الحكومة لتطوير الجهاز الإداري للدولة وتعدد أساليبه، وهذا ما جاء في النطق السامي لصاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق آل سعيد -حفظه الله-:

"فإننا عازمون على اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة، وتحديث منظومة التشريعات والقوانين، وآليات وبرامج العمل وإعلاء قيمته ومبادئه وتبني أحدث أساليبه وتبسيط الإجراءات وحوكمة الأداء.."

23 فبراير 2020م

وصدر بالمرسوم السلطاني رقم (٢ / ٢٠٢٢) بإنشاء الأكاديمية السلطانية للإدارة والتي من أهدافها تأهيل وتطوير القيادات الإدارية وإعداد القيادات الواعدة في القطاعين العام والخاص بما يتوافق واحتياجات المستقبل، والعمل على رفد القيادات التنفيذية الحكومية بالمهارات الحديثة المتعلقة بتطوير العمل الحكومي من خلال إثرائهم بالمحتوى الفكري المتخصص في الإدارة الحديثة، والذي يهدف بشكل أساسي لتحقيق رؤية عُمان 2040.

وعليه تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

هل تؤثر سمات شخصية القائد على الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل تؤثر سمات شخصية للقائد بأبعادها الأربعة على الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة

نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان؟

2- ما هي السمات الأكثر تأثيراً على شخصية القائد من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام

بسلطنة عُمان؟

3- ما هي السمات الأقل تأثيراً على شخصية القائد من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان؟

2 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- توضيح أثر السمات الشخصية للقائد بأبعادها الاربعة على الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان.
- معرفة أكثر السمات الشخصية تأثيراً على الممارسات القيادية الإبداعية عند القائد في القطاع العام بسلطنة عُمان.
- معرفة أقل السمات الشخصية تأثيراً على الممارسات القيادية الإبداعية عند القائد في القطاع العام بسلطنة عُمان.

3 فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية:

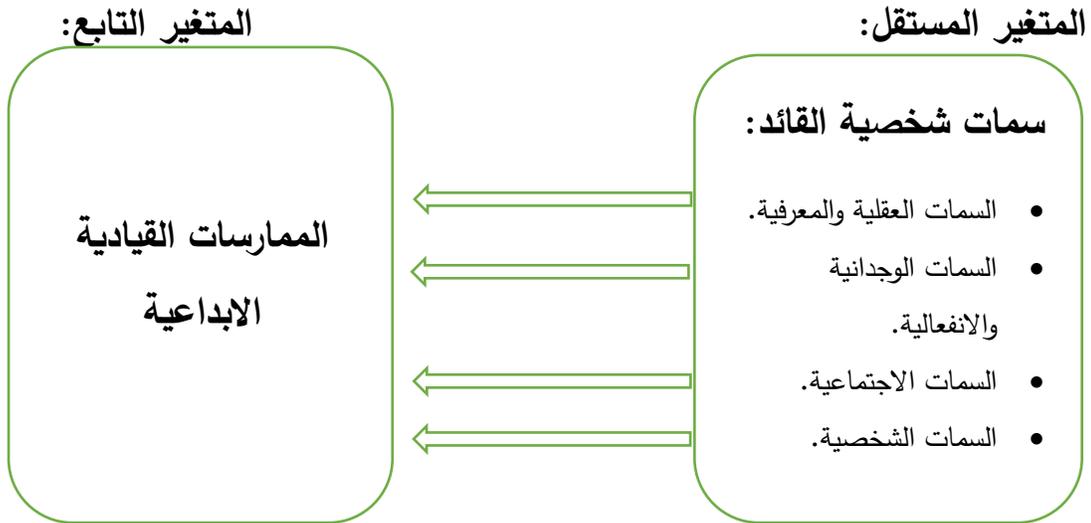
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سمات شخصية القائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.

ب- الفرضيات الفرعية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات العقلية والمعرفية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الوجدانية والانفعالية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الاجتماعية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.

4 أنموذج الدراسة:



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

5 أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية هذه الدراسة بأن تكون لها أهمية علمية وأهمية تطبيقية:

أ- الأهمية التطبيقية:

1- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تطوير بعض القادة وتنمية السمات الشخصية التي يمتلكونها

وتنمية الممارسات القيادية.

2- يتوقع الباحث ان تلفت هذه الدراسة نظر الوزارات والهيئات الحكومية؛ لإدراك أهمية السمات

الشخصية للقائد والحرص على تطوير وتنمية هذه السمات.

3- تساعد في زيادة الاهتمام بالقائد في القطاع العام من خلال الندوات والدورات التدريبية التي تؤهل

القادة لتنمية الممارسات القيادية الإبداعية.

ب- الأهمية العلمية:

1- تساهم الدراسة في التعرف السمات الشخصية للقائد ومدى تأثيرها على الممارسات القيادية

الإبداعية.

2- يمكن أن تكون هذه الدراسة رافداً مرجعياً علمياً للباحثين والأكاديميين في مجال القيادة.

6 حدود وتحديات الدراسة:

- حدود الدراسة:

• الحد الموضوعي: الحد الموضوعي لهذه الدراسة هو أثر سمات شخصية القائد في الممارسات

القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين.

• الحد المكاني: القطاع العام في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان.

- الحد الزمني: هو العام الأكاديمي 2023/2022.
- الحد البشري: تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين بالدوائر الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية (وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة العمل).

- تحديات الدراسة:

- عدم توفر احصائيات رسمية حول أداء القادة في القطاع العام بسلطنة عُمان.
- عدم توفر احصائيات رسمية تتعلق بأداء الموظفين او الرضا الوظيفي او جودة الأداء.
- صعوبة تجاوب عينة الدراسة مع أداة الدراسة (الاستبانة).
- عدم توفر دراسات محلية تتحدث عن موضوع الدراسة.

7 مصطلحات الدراسة:

1- السمة:

- **السمة اصطلاحاً:** يعرف "عبد الخالق" السمة "بأنها خاصية أو خصلة أو صفة ذات دوام نسبي يمكن أن يختلف فيها الافراد فتميز بعضهم عن بعض أي توجد فروق فردية فيها، وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة، ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية، أو متعلقة بمواقف اجتماعية" (البادي، 2014، صفحة 31)، وتعرف السمة أيضاً على أنها "تمط سلوكي مركب و يكون ثابتا إلى حد كبير، وهو الذي يميز الفرد عن غيره من الأفراد الآخرين، و تتكون من تنظيم فريد لعدد من الوظائف والصفات التي تتفاعل مع بعضها البعض، والتي بدورها تعمل على تنظيم القدرات العقلية والوجدان والانفعال وهي صفات جسدية ونفسية موروثة أو مكتسبة" (طه و العمري، 2022، صفحة 228).

- **السمة إجرائياً:** السمات تتلخص في مجموعة من الصفات الشخصية، أو العقلية، أو الانفعالية، أو الاجتماعية، وهذه الصفات قد تكون مكتسبة حيث إن الفرد قد اكتسبها من بيئته أو تكون وراثية، وتساهم هذه الصفات في تنظيم الشخصية وبنائها، وتتسم بالدوام النسبية، ويمكن أن يقوم الفرد في تعديلها وتغيرها عن طريق التعلم من الخبرات التي اكتسبها الفرد، وهذه السمات مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض (غنام، 2005).
- **السمات العقلية والمعرفية:** "وهي تلك السمات التي تتعلق بالوظائف العقلية العليا" (العمري و طيبة، 2021، صفحة 6).
- **السمات الوجدانية والانفعالية:** السمات الوجدانية والانفعالية هي التي تتحكم بسلوك القائد وتصرفاته، وهي التي تعبر عن قوة الداخلية للقائد وصلابة جأشه، والتي تظهر على شكل الاتزان الانفعالي، وثقة القائد بنفسه وغيرها (أبو كوش، 2012).
- **السمات الاجتماعية:** "وتعبر عن تلك القدرات التي يتصف بها القائد في القدرة على نسج وتكوين العلاقات مع الآخرين" (العمري و طيبة، 2021، صفحة 6).
- **السمات الشخصية:** السمات الشخصية تتعلق في مجموعة من الصفات والقدرات الشخصية للقائد، والتي ترتبط بمظهر القائد وشكله العام، وذلك من ناحية القدرة الصحية والجسدية، مثل حسن المظهر والأناقة، قوة الحضور والمهابة، والنشاط والحيوية وغيرها (الخرزاعلة، 2018).

2- الشخصية:

أ- الشخصية اصطلاحاً: تعرف الشخصية "بأنها مجموعة من الخصال والطباع المتنوعة التي توجد في كيان الشخص بشكل دائم، وهي التي تميزه عن غيره وتؤثر على تفاعله مع البيئة من حوله من مواقف وتعامله مع الأشخاص، سواء في فهمه وإدراكه أو في مظهرة الخارجي أو من خلال سلوكه وتصرفاته، ويضاف إلى ذلك الأفكار والمواهب والتصورات الشخصية والقيم والرغبات" (العزيزي، 2020، صفحة 9)، ووضحت "هامبسون" الشخصية بأنها عبارة عن عدة عوامل داخلية مستقرة إلى حد ما تجعل سلوك الفرد متسقا من وقت لآخر، ومختلفا عن السلوك الذي يظهره الأفراد الآخرون في مواقف مماثلة (HAMPSON, 2019).

ب- الشخصية إجرائياً: في ضوء ذلك يعرف الباحث الشخصية بأنها تنظيم متجانس ومتكامل وثابت نسبياً، ويتكون من عوامل نفسية واجتماعية وجسمية، ومن خلال تفاعل هذا التنظيم المتجانس والمتكامل مع البيئة في المواقف المتعددة يُلاحظ سلوك الفرد، ومن خلاله تتضح سمات الفرد بشكل واضح وبالتالي يمكن من خلال هذه السمات الحكم على شخصيته.

3- القائد:

أ- القائد اصطلاحاً: ويعرف القائد بأنه "الفرد الذي يتميز بمهارات وسمات تؤهله وتمكنه من التأثير والتوجيه والإرشاد من جهة، وتقبله أو تختاره الجماعة التي يقودها لثقتهم به" (بنين و علي، 2018، صفحة 5)، وبين "طشطوش" القيادة على أنها "المهارة والسلطة والخبرة والكفاءة التي يمتلكها الفرد، والتي يمكن من خلالها تطويع الآخرين وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب خاطر إلى ما يحقق الأهداف المرسومة والمصالح المأمولة" (طشطوش، 2008، صفحة 26).

ب-القائد إجرائياً: ويعرف الباحث القائد بأنه الذي يمتلك القدرة على جذب الافراد لتحقيق هدف مشترك، وذلك من خلال ما يمتلكه القائد من سلطة وسمات ومهارات، والتي تعزز لدى الافراد الرغبة في العمل تحت قيادته إيماناً منهم بقدرته على تحقيق الصالح العام للجماعة او المنظمة.

4- الممارسات القيادية الإبداعية:

أ- الممارسات القيادية الإبداعية اصطلاحاً: يمكن تعريف الممارسات القيادية على أنها "مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية؛ لتوفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب؛ لتحفيز الهمة، وبث الرغبة في العمل الفردي والجماعية النشط والمنظم؛ من أجل تذليل الصعاب، وتكثيف المشكلات الموجودة" (البليهد و المطيري، 2020، صفحة 188)، وبينت "الرواحية" الممارسات القيادية بتلك المهام والمسؤوليات التي يقوم بها القائد من أجل جمع الموظفين في المنظمة برؤية مشتركة، وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وتقبل التغيير والتجديد، وغرس الاحترام والثقة المتبادلة بين الموظفين، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف المنشودة (الرواحية، 2014).

ب-الممارسات القيادية الإبداعية إجرائياً: يعرف الباحث الممارسات القيادية على أنها العمليات والإجراءات الابتكارية والإبداعية التي يتبناها القائد من أجل الاستفادة من طاقات الموظفين، ومن أفكارهم، وشحنهم همهم، وتوحيد جهودهم، لتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها.

5-الموظفين: الموظف هو الشخص الذي يباشر عمل بعد صدور قرار التعيين من جهة مختصة مع توضيح صلاحيات عمله وحقوقه وواجباته المهنية، وأن يكون العمل الذي يقوم به منتظم، وأن يكون تعيينه في خدمة مرفق عام بالدولة.

6- القطاع العام: يُسمى أيضًا قطاع الدولة هو جزء من الاقتصاد يتكون من كل من الخدمات العامة والمؤسسات العامة تشمل الخدمات العامة والمرافق العامة والخدمات الحكومية" (ويكيبيديا، 2022).

8 هيكل الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على خمسة فصول تتضمن الآتي:

1. الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) ويشتمل على:

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود وتحديات الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- هيكل الدراسة.

2. الفصل الثاني (الإطار النظري) ويشتمل على ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول سمات شخصية القائد.
- المبحث الثاني الممارسات القيادية الإبداعية.
- المبحث الثالث الدراسات السابقة.

3. الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها).

4. الفصل الرابع (نتائج الدراسة).

5. الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات).

الفصل الثاني

الإطار النظري

❖ المبحث الأول سمات شخصية القائد:

1. الشخصية.
2. القيادة.
3. سمات شخصية القائد.

❖ المبحث الثاني الممارسات القيادية الإبداعية:

1. العلاقات الإنسانية.
2. التمكين الإداري.
3. اتخاذ القرارات الإدارية.

❖ المبحث الثالث الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية.
2. الدراسات الأجنبية.
3. التعقيب على الدراسات.
4. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
5. ما يميز الدراسة الحالية.

المبحث الأول

سمات شخصية القائد

يتناول هذا الفصل الشخصية من حيث: مفهومها ومفهوم السمة، وأهميتها وأبعادها، ثم تناول نظريات الشخصية من وجهة نظر علماء النفس، ثم يتطرق للقيادة من حيث: مفهومها، وأهميتها، ومداخل القيادة، ونظرياتها القديمة والحديثة، ثم يتطرق الباحث الى سمات الشخصية القيادية التي تساهم في تنمية الممارسات القيادية الإبداعية من -من وجهة نظر الباحث- موزعة على أربعة أبعاد (السمات العقلية والمعرفية، السمات الوجدانية والانفعالية، السمات الاجتماعية، السمات الشخصية)، ثم يتناول الممارسات القيادية الإبداعية متمثلة في ثلاثة ابعاد رئيسية (العلاقات الإنسانية، التمكين الإداري، اتخاذ القرارات الإدارية).

1 الشخصية:

أشار "العيسوي" انه لمعرفة الشخصية يجب التعرف أولاً على التنظيم الديناميكي للفرد، ولأجل ذلك لابد من دراسة الشخصية ككل، فلا يمكن اعتبار الشخصية مجموعة من السمات والقدرات فحسب، ولكن وراء هذه السمات وحدة تكامل، ومتناسق وتفاعل فيما بينها، فلا يمكن فهم سمة من السمات الا بعد التعرف على علاقتها بغيرها من السمات الأخرى (البادي، 2014).

1.1 مفهوم السمة:

1.1.1 السمة في اللغة:

السمة كما عرفها ابن منظور بأنها: "هي العلامة، وجمعها سمات وأتسم الرجل أي جعل لنفسه سمة يُعرف معها" (ابن منظور، 1414هـ، صفحة 635).

"وأُتسم الرجل، أي جعل لنفسه سمة يُعرف بها" (الجوهري، 2009، صفحة 562).

"السِّمة: جمع سمات، السمة ما وسم به الحيوان من ضروب الصور، والسِّمة: علامة، وتأشيرة، ويقال سِمة شخصية: وهي خصلة أو سجية، وهي ما يمكن أن يعتمد عليه في التفريق بين شخصين معين وآخر" (معجم المعاني الجامع، 2022).

يلاحظ أن التعاريف اللغوية السابقة أجمعت ان السمة هي العلامة أو الصفة المميزة التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد وهي العلامة التي تدل عليه.

1.1.2 تعريف السمة اصطلاحاً:

السمة تعرف على أنها "نمط سلوكي مركب و يكون ثابتاً إلى حد كبير، وهو الذي يميز الفرد عن غيره من الأفراد الآخرين، و تتكون من تنظيم فريد لعدد من الوظائف والصفات التي تتفاعل مع بعضها البعض، والتي بدورها تعمل على تنظيم القدرات العقلية والوجدان والانفعال وهي صفات جسدية ونفسية موروثة أو مكتسبة" (طه و العمري، 2022، صفحة 228).

وقد عرف "عبد الخالق" السمة بأنها خاصية أو خصلة أو صفة ذات دوام نسبي يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن بعض أي توجد فروق فردية فيها، وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة، ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية، أو متعلقة بمواقف اجتماعية معينة (البادي، 2014).

كما أن "سفيان" عرف السمة بأنها "الصفات الجسمية او العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية الفطرية او المكتسبة التي يتميز بها الشخص، وهي استعداد ثابت نسبياً لنوع معين من السلوك" (غنام، 2005، الصفحات 25-26)، واستنتجت "غنام" أن السمات تتلخص في مجموعة من الصفات الشخصية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية، وهذه الصفات قد تكون مكتسبة حيث أن الفرد قد اكتسبها من بيئته

او تكون وراثية، وتساهم هذه الصفات في تنظيم الشخصية و بنائها، وتتسم بالدوام النسبية، ويمكن أن يقوم الفرد في تعديلها وتغييرها عن طريق التعلم من الخبرات التي اكتسبها الفرد، وهذه السمات مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض.

وبناء على تعريف السمات الذي ذكرته (غنام، 2005) فسيقوم الباحث من خلال هذه الدراسة بتوضيح هذه السمات (العقلية والمعرفية، الوجدانية والانفعالية، الاجتماعية، الشخصية) في شخصية القائد ودورها في تنمية الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.

1.2 مفهوم الشخصية:

1.2.1 تعريف الشخصية في اللغة:

الشخص: سواد الإنسان وغيره تراه من بعيد، يقال ثلاثة أشخاص، والشخص هو كل جسم له ارتفاع وظهور، ويقال "شَخَصَ" ويقصد بها ارتفع، ومعنى الشخص: كل جسم له ارتفاع وظهور والمراد به إثبات الذات فأستعير لها لفظ الشخص، والجمع اشخاص، وشخوص، وشخاص (أبن منظور، 1414هـ، صفحة 45).

الشخصية: هي مجموعة من الصفات تميز شخص عن غيره، ويقال: فلان ذو شخصية قوية، ذو صفات مميزة وإرادة، وذو كيان مستقل (مجمع اللغة العربية، 1972، صفحة 475). وهي كلمة قريبة من كلمة "Persona" باللغة اليونانية، والتي تعني القناع الذي يلبسه الممثلون اليونانيون على وجوههم، بحيث أن هذا القناع يعكس الشخصية التي يُراد من الممثل القيام بدورها (المنيقي، 2006).

1.2.2 تعريف الشخصية اصطلاحاً:

يعرف "العمر" الشخصية اصطلاحاً بأنها "مجموعة من السمات (Tartis) الخاصة المميزة للفرد، بما تتضمنه تلك السمات من قدرات أكاديمية ومهارات ومشاعر، ونمط والسلوك ومظاهر يميز الفرد عن غيره، وهذه السمات الخاصة بالفرد هي التي تقرر كيف يستجيب الفرد للمثيرات البيئية وكيف يتكيف مع متطلبات الحياة" وقد عرفها "العزيمي": "بأنها مجموعة من الخصال والطباع المتنوعة التي توجد في كيان الشخص بشكل دائم، وهي التي تميزه عن غيره وتؤثر على تفاعله مع البيئة من حوله من مواقف وتعامله مع الأشخاص، سواء في فهمه و إدراكه أو في مظهره الخارجي أو من خلال سلوكه وتصرفاته، ويضاف إلى ذلك الأفكار والمواهب و التصورات الشخصية والقيم و الرغبات" (العزيمي، 2020، صفحة 9).

وقد توالى الدراسات التي سعت لتحديد مفاهيم وتعريف الشخصية، ولقد تعددت وجهات نظر العلماء لعدة اتجاهات، ولقد ظهر اتجاهين رئيسيين لتحديد مفهوم الشخصية، الاتجاه الأول اعتبر أن الشخصية هي عبارة عن المظهر الخارجي للفرد وركز على ملاحظة سلوك الفرد، ومن رواد هذا الاتجاه "واطسون"، حيث انه عرف الشخصية بأنها: "كمية النشاط التي يمكن اكتشافها بالملاحظة الدقيقة لمدة طويلة حتى يتمكن من إعطاء معلومات دقيقة وثابته". أما الاتجاه الثاني فقد كان ينظر إلى الشخصية من خلال جوهر الفرد، بمعنى أن هذا الاتجاه اهتم بالدوافع الداخلية للفرد التي توجهه وتحدد سلوكه، ومن رواد هذا الاتجاه "مورتن برنس"، وقد عرف الشخصية "بأنها الكمية الكلية من الاستعدادات والميول والغرائز والدوافع والقوى البيولوجية الفطرية الموروثة، وكذلك الصفات والاستعدادات والميول المكتسبة من الخبرة" (الشمري، 2007، صفحة 12).

وقام العديد من علماء النفس وعلماء الاجتماع بوضع عدد من المفاهيم لتعريف الشخصية، ولكن يوجد هناك تعريف واحد يتفق عليه العديد من علماء النفس وهو أن الشخصية هي عبارة عن عدة عوامل داخلية مستقرة إلى حد ما تجعل سلوك الفرد متسقاً من وقت لآخر، ومختلفاً عن السلوك الذي يظهره الأفراد الآخرون في مواقف مماثلة، استطاع هذا التعريف تضمين جميع الافتراضات الرئيسية لتعريف مفهوم واحد للشخصية يتفق عليه العديد من علماء النفس (HAMPSON, 2019).

نستطيع أن نلخص مفهوم الشخصية من خلال التعاريف والمفاهيم السابقة للشخصية بأنها تنظيم متجانس ومتكامل وثابت نسبياً، ويتكون من عوامل نفسية واجتماعية وجسمية، ومن خلال تفاعل هذا التنظيم المتجانس والمتكامل مع البيئة في المواقف المتعددة يُلاحظ سلوك الفرد، ومن خلاله تتضح سمات الفرد بشكل واضح وبالتالي يمكن من خلال هذه السمات الحكم على شخصيته.

1.3 أهمية دراسة الشخصية:

إن الهدف من دراسة الشخصية هو التعرف على التكوين النفسي للإنسان من خلال دراسة عاداته وصفاته وسماته وتقاليد، وفهم مراحل نموه وسلوكه والتعرف على طريقة تفكيره وسلامته النفسية، أي التعرف على الإنسان نفسياً واجتماعياً وتكوينياً، وبالتالي نتعرف على طبيعة الإنسان الذي يعتبر المكون الأساسي للمجتمع، وأهم ما ورد فيه، والذي يعتبر رأس المال الحقيقي له، وذلك بكل ما يحمله الإنسان من قيم دينية واجتماعية وعسكريه وإنسانية واقتصادية وإدارية وسياسية (ديري، 2011)

دراسة الشخصية لها أهمية كبيرة لأنها تحظى باهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين، لأنها من المنظور العلمي التخصصي فهي موضوع يشترك في دراسته العديد من العلوم من أبرزها علم النفس، وعلم الاجتماع، والطب النفسي، وعلم النفس يدرس الشخصية من ناحية تركيبها، وأبعادها، وتطورها،

ونموها، ومحددتها الوراثية والبيئية وطرق قياسها، ويمكن كذلك أن يدرس اضطراباتها، ويتم ذلك من خلال نظريات متعددة هدفها جميعا التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الفرد في موقف معين حتى يتم ضبطه والتحكم فيه (الآغا، 2009).

وأكد "مور ترام" أن الشخصية لها أهمية كبيرة ولها أثر واضح في المجتمع حيث يقول: "لا يسعنا في هذا العصر إلى الاعتقاد بأن حضارتنا قد تقدمت أكثر فأكثر نحو الاعتراف بقيمة الشخصية وأهميتها وأصبح من مثلنا العليا أن على الفرد أن يطور شخصيته بحيث تتكافأ مع مستوى شخصية أقرانه" (عباس، 1999، صفحة 11).

دراسة الشخصية تساعد في فهم صفات الفرد وتفسير سلوكه، ويمكن أن تساعد هذه الدراسات في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأفراد، بحيث نتمكن من معالجة نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة لدى الفرد، للخروج بأفضل الصفات والسمات الشخصية للفرد، وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير الفرد أولاً، ثم يساعد هذا الفرد ليكون عنصراً فعالاً في الارتقاء بالمجتمع ومؤسساته، وعلى صعيد القادة في القطاع العام -موضوع الدراسة- فإن أهمية دراسة الشخصية تساعد في عملية تنمية الممارسات القيادية الإبداعية لدى القائد والتي تنعكس على أداء الموظفين والمؤسسة على حد سواء.

1.3.1 أبعاد الشخصية:

ويمكن تقسيم الشخصية إلى أربعة أبعاد ترتبط مع بعضها البعض وهي: البعد الشخصي وهو البعد الذي يتعلق بالشكل العام للفرد، مثل الصفات الجسمية كالوزن والطول، والكاريزما، والحيوية، البعد الثاني يتمثل في السمات العقلية ويقصد بها الوظائف العقلية مثل الإدراك، الانتباه، التحليل، التفكير، الذكاء، وبقيّة العمليات العقلية، البعد الثالث يتمثل في السمات الانفعالية وهي التي تتضمن أساليب النشاط و المتعلقة

بالانفعالية الشخصية مثل الحب، الكراهية، الغضب، الشجاعة، الخوف، اما البعد الرابع والأخير فهو البعد الاجتماعي ويقصد به النشأة الاجتماعية للشخص سواء كان ضمن نطاق الأسرة او مجموعة الاقران، او كان في العمل (حسام و زوبير، 2016).

وقد ذكر "عبود" بأن الإنسان يولد كوحدة بيولوجية واحدة، وأن هذه الوحدة تتفاعل مع وحدة اكبر وهي وحدة البيئة المادية والاجتماعية، وهذا التفاعل يستمر مدام الإنسان على قيد الحياة، فمن خلال هذا التفاعل تتشكل شخصية الإنسان وتتحدد معالمها وتنمو، وأن هناك جملة من السمات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية الموروثة والمكتسبة والتي تميز كل شخص عن غيره، فهي بالأحرى تركيبه معقدة من عدة مكونات يمكن تقسيمها إلى خمس مكونات رئيسية وهي: مكونات جسمية: وهي تلك التي تتعلق بشكل العام للفرد وصحته من الناحية الجسمية مثل اللون، الصحة العامة، الوزن، الطول، الأداء الحركي. والمكونات العقلية والمعرفية: وهي وظائف العقل العليا كالذكاء العام، والقدرة العددية، والقدرة اللغوية، والعمليات النفسية مثل الانتباه والإدراك والتذكر. المكونات الاجتماعية: وهي قدرة الفرد على تكوين علاقات مع كثير من الأفراد أو تكوين علاقات مع الجماعات. المكونات الانفعالية: وهي التي تتعلق بالنشاط الانفعالي والنزوعي كالميل إلى الانطواء، او الانبساط، او الميل للسيطرة، أو الميل للخنوع. المكونات البيئية: وهي التي تتعلق به العواطف والاتجاهات والقيم التي تكتسب من البيئة التي يعيش فيها الفرد مثل الأسرة والمدرسة والمجتمع (صوالحة و العبوشي، 2010).

من خلال الدراسات السابقة يتضح بأن هناك أربعة أبعاد رئيسية للشخصية ترتبط بعضها ببعض وتكمل أحدهما الأخرى وتتمثل هذه الأبعاد في البعد العقلي والمعرفة، والبعد الوجداني والانفعالي، والبعد الاجتماعي، والبعد الشخصي، ويتكون كل بعد من مجموعة من السمات التي يمكن إسقاطها على

الشخصية وتقييمها من خلال تلك الابعاد، وخلال هذه الدراسة سيتم التعرف الى مدى توافر هذه السمات لدى شخصية القائد من خلال هذه الابعاد.

1.4 نظريات الشخصية:

جاءت العديد من النظريات لتفسير ما هي الشخصية، وتعددت هذه النظريات بتعدد وجهات نظر العلماء اتجاه طبيعة الشخصية وكيفية دراستها، ولا زال العلماء والباحثون المتخصصون يجرون دراستهم وابعائهم حول الشخصية، ومن أبرز هذه النظريات هي نظريات السمات والنظريات السلوكية:

1.4.1 نظريات السمات:

اعتمدت هذه النظرية على المنهج العلمي وتحديد مدى صلاحية هذا الفرد ليكون قائد وذلك من خلال الربط بين السمات المشتركة بين القادة والزعماء والسمات المتوفرة في هذا الفرد لمعرفة مدى إمكانية ان يصبح هذا الفرد قائداً. ويرى "تاجي" بأن هذه النظرية قد تأثرت بالثقافة التي كانت سائدة في منتصف القرن التاسع عشر في الغرب، وهي أن القادة يولدون ولا يصنعون، وحسب اعتقادهم بأن القائد يتمتع بقدرات تفوق قدرات الشخص العادي، ومن هذا المبدأ أجريت العديد من الدراسات والأبحاث، وتوصل الباحثون أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في الفرد كانت فرصته أكبر ليكون قائداً ناجحاً (آل قماش، 2020).

يوجد العديد من علماء النفس الذين وضعوا نظريات لتفسير الشخصية وسماتها، ومن رواد نظريات السمات جوردن ألبرت وإيزنك وكاتل وغيرهم الكثير وسنستعرض لمحة عن اهم ما جاءت به نظرياتهم:

• نظرية إيزنك Eysenck:

حاول "إيزنك" أن يفسر الشخصية من خلال المزج بين نظرية السمات ونظرية الأنماط، فنظرته في التفسير كانت نظرة بنائية طبقية، بحيث تتكون الطبقة الأولى من الاستجابة العادية التي تتركز كثيراً في

مقابل الاستجابات النوعية، وبعض هذه الاستجابات العادية تجتمع فتكون مجموعة مستقلة داخل الشخصية، وقد حاول "إيزنك" أن يصف الشخصية بأقل عدد ممكن من العوامل غير المتداخلة وبتجديد موقفها على أقل عدد ممكن من الأبعاد (حسام و زوبير، 2016).

وقد حدد "إيزنك" الشخصية الى عدد من السمات مثل: العصابية، الذهانية، الانطواء، الإحباط، بالإضافة الى عدد من الأبعاد مثل: التطرف، والليوننة، والتعقيد، والمحافظة، والتسلطية، والديموقراطية، والبساطة (العبيدي، 2011).

1.4.2 النظريات السلوكية:

تقوم النظرية السلوكية على مبدأ أساسي وهو الكيفية التي يتصرف بها القائد في أوقات معينة، وتفترض النظرية السلوكية أن سمات القائد يمكن استنتاجها من قائد إلى قادة آخرين، وهذه النظرية ترى أن القادة لا يولدون ناجحين وإنما يمكن تنشئتهم على سلوك قابل للاكتساب والتعلم، وتركز النظرية السلوكية للقيادة بشكل كبير على تصرفات القائد، وعلى التنبؤ بنجاح القائد من خلال مشاهدة كيفية تصرفه في المواقف، وتتميز النظرية السلوكية بالعديد من المزايا، منها أن القادة يمكن أن يتعلموا ويقرر الإجراءات التي يريدون تنفيذها ليصبحوا من النوع قائد الذي يريدونه، بحيث أنها تسمح للقادة بأن يتسموا بالتكيف والمرونة بناء على الظروف المحيطة بهم (الحسيني، 2021).

وتفسر النظرية السلوكية الشخصية باعتبارها "التنظيمات أو الأساليب السلوكية المتعلمة الثابتة نسبياً التي تميز الفرد عن غيره من الناس" وترى هذه النظرية أن العادات متعلمة ومكتسبة وليست موروثية، ومن رواد هذه النظرية جون واطسون، وأودين ثورندايك، وكلاارك هال (العبيدي، 2011، صفحة 64).

• نظرية "جون واطسون":

يرى "واطسون" في نظريته أن هناك مسلمات ينبغي معرفتها وهي: أن السلوك يتكون من عناصر يمكن تحليلها من خلال مناهج البحث العلمية الموضوعية، وأن السلوك مكون من حركات عضلية وإفرازات غدديه، وأن العمليات الشعورية إذا وجدت لا يمكن دراستها علميا مثل التفكير والتخيل، وأن هناك استجابة فورية من نوع معين لكل ما هو مثير والعكس (فعل وردت فعل) (Mohamed، 2020).

• نظرية "سكنر":

يركز "سكنر" على السلوك الإجرائية لدى الكائنات، و أن هذا السلوك معقد ولا يعتمد على الارتباط البسيط بين مثير معين واستجابة معينة، فقد ركز "سكنر" في الاستجابة في ظل ضبط المثيرات أي انه ركز على الاستجابة في ظل ضبط المتغيرات، ودعا "سكنر" على النظر للسلوك إجرائي دون النظر للمثيرات فالاستجابة تنشأ عن المجموع الكلي المثيرات وذلك بسبب تعقيد السلوك الإجرائي، وتتخلص نظرية سكانر أن التعلم يحدث عندما تعزز الاستجابات الصحيحة، بمعنى آخر انه إذا تم تدعيم الاستجابة لمثير معين بشكل ما فإن هذه الاستجابة ستقوي وتعزز وتكرر مرة أخرى في وجود المثيرات (البادي، 2014).

يتضح لنا مما سبق أن الشخصية عبارة عن نظام معقد ومتكامل ويحتوي على العديد من السمات، وأن هذه السمات يمكن التعرف عليها من خلال ملاحظة سلوك الفرد، وتأتي هذه السمات بشكل استجابات لمثيرات في مواقف معينة، وعن طريقها يمكن أن نحكم على الشخصية من خلال السمات التي يظهرها سلوك الفرد.

2 القيادة:

إن القيادة عنصر هام من عناصر حياة البشر، لا يمكن لأي مؤسسة أو منظمة الاستغناء عن القيادة، ابتداء من تكوين الأسرة وانتهاء بالدولة، فالناس بدون قائد هي عبارة عن مجموعات من البشر لا تنجز مهمة ولا تحقق هدف، وتعيش على هامش الحياة دون تخطيط أو تنظيم، وقد أدركت الحضارات السابقة أهمية القيادة فأولتها العناية والرعاية والاهتمام، فالرومان اهتموا بتنشئة ابنائهم على حب القيادة، وغرسوا فيهم الصفات القيادية، وحرصوا على تنمية سماتها بالتعليم والتدريب، وكذلك الحال عند أسبرطة القديمة التي كانت حريصة على تعليم أبنائهم مفاهيم القيادة، وتعريضهم للمواقف الصعبة والظروف القاسية لتخلق منهم محاربين وقادة أشداء، أما العرب فلم يغفلوا عن تنمية سمات القيادة لدى ابنائهم منذ نعومة الأظافر، وارتبطت القيادة لدى العرب بمفاهيم عديدة مثل: الذكاء، والشجاعة، والقوه، والبطرة، وسرعة البديهة، وغيرها من الصفات القيادية (طشوش، 2008). وسنتطرق في هذا الجزء لمفهوم القيادة، وأهمية القيادة، ومداخل القيادة، ونظرياتها.

2.1 مفهوم القيادة:

2.1.1 القيادة في اللغة:

"القيادة مصدر من الفعل يقود قَوْداً وقِيادة، واسم الفاعل منها قائد والجمع منها قادة، والقَوْد نقيض السَّوْق، فالقَوْد من الامام والسوق من الخلف، ويطلق على أنف الخيل القائد أي مقدمته" (أبن منظور، 1414هـ، صفحة 370).

"قاد الدَّابَّة قودا وقِيادا وقِيادة مَشى أمامها آخذاً بمقودها والجيش قيادة رأسه ودبر أمره، القيادة مصدرها قَادَ، قَادَ يَقُوْدُ قوداً، ويقال قاد الدابة إذ أخذ بقيادها وسيرها" (مجمع اللغة العربية، 1972، صفحة 765).

من خلال التعاريف اللغوية السابقة يتضح أن القيادة تعني التحكم والسيطرة وتولى زمام الأمور .

2.1.2 القيادة اصطلاحاً:

وتعرف القيادة على أنها "ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام" (نافع، 2015، صفحة 15).

"والقيادة القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم تعاونهم" (هيئة التحرير، 2022).

ويمكن تعريف القيادة على أنها العملية التي يؤثر من خلالها فرد في سلوك الجماعات والأفراد من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لإنجاز أهداف محققة، فهذه العملية يؤثر من خلالها القائد على الأتباع لإقناعهم وحثهم على المساهمة بجهودهم التعاونية لإنجاز نشاط معين (خليل ي.، 2021)

القادة هم أفراد من جماعات العمل لديهم القدرة على التأثير ويمارسون القيادة على باقي أفراد الجماعة، وتتطلع إليهم الجماعة للتوجيه والإرشاد، وهم قادة غير رسميين يمتلكون القدرة في التأثير على سلوك الجماعات من خلال مهارات وقدرات خاصة يمتلكونها، وتفي باحتياجات وإمكانيات الأفراد مثل الخبرة، والاحترام، والثقة، وقوة الشخصية (حريم، 2009).

وقد عرفها "ريتشارد" بأنها تحفيز الأفراد وكسب تعاونهم من أجل الوصول إلى الأهداف (Richard, 2000)

وتعرف القيادة بأنها عملية التأثير على الآخرين لإقناعهم حول ما يجب القيام به، وكيف يمكن تحقيقه بفاعليه، وهي عملية توفير الجهود الفردية وتكاتف الجهود الجماعية لإنجاز الأهداف المشتركة (Yukl, 2001)

عُرفت القيادة بأنها "القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين، بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا وقناعة، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة" (السكرانة، 2010، صفحة 18).

وعرف "House" وآخرون بأن القيادة هي المقدره على التحفيز، والتأثير، وتمكين افراد المنظمة من المشاركة في أهدافها (Armstrong, 2009).

وقام الباحث "أبو زايد" بتعريف القيادة الإدارية بأنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على اصحاب العلاقة بالتنظيم مرؤوسين وغيرهم، وذلك بما يتمتع به من سمات قيادية في شخصيته بأبعادها الأربعة الجسمي، والعقلي المعرفي، والوجداني الانفعالية، والاجتماعي، وبالتالي توجيههم وإرشادهم وشحذ هممهم وحفزهم، وزرع المحبة والتعاون والثقة فيما بينهم، استيعابهم وكسب ثقتهم للعمل سويا وطواعية لتحقيق أهداف ذلك التنظيم" (أبو زايد، 2015، صفحة 24).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف القيادة بأنها قدرة القائد على جذب الافراد لتحقيق هدف مشترك، وذلك من خلال ما يمتلكه القائد من سلطة وسمات ومهارات، والتي تعزز لدى الافراد الرغبة في العمل تحت قيادته إيماناً منهم بقدرته على تحقيق الصالح العام للجماعة او المنظمة.

وسيقوم الباحث بإسقاط التعريف الذي ذكره (أبوزايد، 2015) في هذه الدراسة وسيقوم بالتطرق إلى السمات والابعاد الأربعة التي وردت في التعريف، والتعرف على مدى تأثير سمات شخصية القائد في تنمية الممارسات الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان.

2.2 عناصر القيادة:

بعد استعراض تعريف القيادة لغة واصطلاحاً يمكن أن نستنبط أن للقيادة عناصر لا يمكن أن تقوم إلا بها، واختلف الباحثين في ماهية عناصر القيادة، وعدد هذه العناصر، فقد ذكره "العلاق" بأن للقيادة عدد من العناصر وهي: وجود مجموعة من الأفراد، وأهداف للمجموعة تسعى لتحقيقها، وقائد يمتلك فكر أداري وقرار صائب (العلاق، 2010).

ويرى (طشطوش، 2008) أنه من خلال مفاهيم القيادة يتضح بأن هناك عدة عناصر رئيسية للقيادة وهي: المهارات القيادية، والتأثير، والأفراد أو المرؤوسين، والاهداف، والإقناع، القائد، ومن خلال رأي "طشطوش" حول عناصر القيادة يمكننا أن نقلص عناصر القيادة إلى ثلاثة عناصر رئيسية ومتكاملة لا يمكن أن تمارس القيادة في ظل غياب أحد هذه العناصر وهي:

1. القائد: "هو الفرد الذي يتميز بمهارات وسمات تؤهله وتمكنه من التأثير والتوجيه والإرشاد من جهة، وتقبله أو تختاره الجماعة ليقودها لثقتهم به" (بنين و علي، 2018، صفحة 5).

والقائد هو أساس العملية القيادية، حيث إن القائد يجب أن يتميز بمهارات وصفات يستطيع من خلالها أن يؤثر بشكل إيجابي في الأفراد، ويقوم بتوجيه المجموعة وتوحيد نشاطها لتحقيق أهداف المجموعة، والقائد قد يكون فرداً من المجموعة ويمنح السلطة طواعية كأن تقوم المجموعة

بتحويله للقيادة بناء على مهاراته وإمكانياته، أو يتم تعيين هذا القائد من قبل سلطة خارجية خارج إدارة المجموعة.

2. الأفراد أو المرؤوسين: "هم أفراد الجماعة أو الفريق الذين يتم قيادتهم والتفاعل معهم وتوجيههم للاستفادة من طاقتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف محددة" (بنين و علي، 2018، صفحة 5).
والعنصر الثاني من عناصر القيادة هم جماعة من الأفراد والمرؤوسين، وهم جماعة تتكون من شخصين أو أكثر، يسعون لتحقيق أهداف معينة، فتسعى هذه الجماعة لتوحيد جهودها لتحقيق هذه الأهداف.

3. أهداف محددة: والهدف هو الغاية التي تسعى هذه المجموعة لتحقيقها، ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة، ويقتنع بها أفراد المجموعة وتحقق الصالح العام للمجموعة، ويجب أن تشعر المجموعة بالمسئولية المشتركة تجاه تحقيقها.

من الواضح ان عناصر القيادة هي عناصر متكاملة، ويكمل بعضها بعض، فلا يمكن ان يقوم القائد بتحقيق الأهداف دون وجود جماعة او مرؤوسين، ولا يمكن للقائد والافراد تحقيق أي شي دون وجود أهداف واضحة ومشتركة، وفي حالة وجود مرؤوسين وأهداف فلا يمكن تحقيقها دون وجود قائد يقوم بتوحيد جهود المجموعة ونشاطها لتحقيق هذه الأهداف، فعناصر القيادة متكاملة وهي مكمله لبعض ولا يمكن الاستغناء عن أي عنصر.

2.3 أهمية القيادة:

تظهر أهمية القيادة من خلال قدرتها في تحويل الاهداف المرسومة إلى نتائج واقعية، وأن القيادة تقوم بتوجيه الجهود والنشاط نحو تحقيق الاهداف بتنظيم وتخطيط، وأهمية القيادة تكمن أيضا في قدرتها على

التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر بشكل سلبي وتؤدي لعرقلة عملية تحقيق الأهداف المرسومة (حمادي، 2013).

وقد وضح "بودوان" أهمية القيادة في قوله "لا تنتظروا من جماعة بدون قائد أي عمل جماعي، حتى لو تمتعت بإمكانيات جيدة ورغبة طيبة لتحقيق مثل أعلى، أن امكانيات أفراد الجماعة لا تستطيع سوى حرث الأرض، اما الحصول على الزرع فبحاجة إلى بذور، والبذور هم الرؤساء ذوو القلوب الطيبة والإرادة الفولاذية" (طشطوش، 2008، صفحة 28).

وقد عدد "السكرانة" أهمية القيادة في عدد من النقاط وهي: تعد القيادة البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات والسياسات الإدارية، وتعد القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين الخطة المرسومة و الأهداف المراد تحقيقها في المنظمة، وتدعم القوى الإيجابية في المنشأة و تقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وفي ظل وجود القيادة يمكن السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات و الترجيح بين الآراء، وتحرص القيادة في تنمية وتدريب الأفراد لأنها تعتبرهم أهم موارد للمنظمة وفي المقابل يتخذ الأفراد من القائد قدوة لهم، من خلال القيادة يمكن مواكبة التغيرات المحيطة في المنظمة و توظيفها لخدمة المنظمة في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة (خديجة، 2019).

2.4 القيادة في الاسلام:

والعرب قد عرفوا أهمية القيادة منذ زمن بعيد لأن المجتمعات العربية كانت عبارة عن مجموعة من الناس، سواء كانوا ضمن قبيلة واحدة أو عدد من القبائل المتحالفة، وهذه المجموعة من الناس لا بد أن يكون لهم قائد يتمتع بمهارات وصفات تحقق منفعة لهذه الجماعة، مثل الشجاعة، والكرم، والقوة، والحكمة، والعدل، فالقائد هو الذي يسيّر شؤون هذه المجموعة من الناس، وهو الذي يحكم بينهم في حال وجود خلافات،

وهو الذي يكون في مقدمة الجيش عند غزو قبيلة أخرى أو الدفاع عن حدود منطقتة، ولما جاء الإسلام أكد على أهمية وجود قائد في المجموعة، وهذا ما جاء به القرآن الكريم في قول الله عز وجل في سورة النساء: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ } (النساء:59)، وقد أكدت السنة النبوية على أن تتفق المجموعة على تخويل فرد منهم لقيادتهم، وقد ورد ذلك في قول الرسول عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر في فلأمرؤا أحدهم" (سنن أبي داود4/249)، ومعنى هذا الحديث "أي ليجعلوا أحدهم اميرا عليهم يكون له اتخاذ قرارهم بعد المشورة معهم، واختيار وقت الذهاب والبيات ونحوها من أحوال السفر" (الدرر السنوية، 2022).

ولم يرد لفظ القيادة في القرآن الكريم، ولكن جاءت الفاظ لها نفس معنى قيادة "فلمسها في الاستخدامات القرآنية في عدة كلمات مثل: (الإمامة) ومشتقاتها ومن ذلك قوله تعالى: {وَجَعَلْنَا لِمَنْ يَشَاءُ مِنَ الرِّسَالَةِ آيَاتٍ وَمَنْ يَعْصِ أَمْرًا مِنْ رَبِّكَ فَإِنَّكَ أَعْتَدَ لِلْكَافِرِينَ سَعِيرًا} (الفرقان:74)، وكلمة (الحكم) ومشتقاتها، ومن ذلك قوله تعالى: {وَلَقَدْ آتَيْنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنَّبِيَّةَ} (الجن:16)، وفي كلمة (الخلافة)، وذلك في قوله تعالى: {يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ} (ص:26)، وكذلك في الأحاديث الشريفة لم ترد كلمة قيادة لفظاً، ولكن استخدمه مشتقات كلمة القيادة في اكثر من ثلاثمائة وثلاثين مرة، ومثال ذلك حديث جابر بن عبد الله ان النبي صلى الله عليه وسلم قال: "أنا قائد المرسلين ولا فخر، أنا خاتم النبيين ولا فخر، وأنا أول شافع وأول مشفع ولا فخر" الجامع الصغير، ص 2694" (اللمعي، 2014، صفحة 236).

وأشار "طشطوش" أن القيادة في الإسلام تعني: "كل من يتولى شيئاً من أمر المسلمين عامة، فالإمام قائد، والأمير قائد، والمرأة في بيتها قائده لأسرتها، والعبد الذي يرضى مال سيده قائد، والموظف العام قائد

في ادارته ومكتبة، ورب الأسرة قائد أسرته" (طشطوش، 2008، صفحة 145) ، ويتفق الباحث مع "طشطوش" بأن القيادة مسؤولية، ويجب على من تولى قيادة أمر المسلمين أن يقوم بها بأمانة وإخلاص.

2.5 مداخل لقيادة ونظرياتها:

ولقد كرس العلماء والباحثون جهودهم لفهم القيادة، وألوهها اهتمام كبير بسبب أهمية القيادة في حياة البشر، فقام بعض العلماء بوضع دراسات و تصورات لتفسير القيادة، ومن خلال تلك الدراسات التي تطورت عبر فترة طويلة تم إيجاد مداخل متعددة يمكن من خلالها فهم والتعرف على الشخصية القيادية، ومن رحم هذه المداخل ولدت العديد من نظريات القيادة، ولا زالت الدراسات والأبحاث جارية ومستمر في هذا المجال حتى يومنا هذا، وقد قسم العلماء مداخل القيادة الى: المداخل المرتكز على القائد، و المداخل المرتكز على المرؤوسين، و المداخل المرتكز على الموقف، والمداخل الحديثة (نجم، 2012).

ويتضح أن مداخل القيادة قريبة من بعضها البعض، وإن اختلفت في اللفظ، فهي تصب في نفس المعنى، وعليه يمكن تصنيفها إلى فردي وهو المدخل المرتكز على القائد، ومدخل موقعي وهو المدخل المرتكز على الموقف، ومدخل توفيقى، والمداخل الحديثة (أبوزايد، 2015).

2.5.1 المدخل الفردي:

المدخل الفردي يعتبر ان صفات القائد ومهارات وسماته هي اساس القيادة وان هذه السمات تكون محصورة في القائد فقط، ولا يمكن أن تتكرر هذه الصفات والسمات الا نادرا، وهذا المدخل يعتبر أقدم مدخل قام بتفسير القيادة، ومن نظريات هذا المدخل هي:

• نظرية الرجل العظيم:

تعتبر نظرية الرجل العظيم هي أقدم نظرية، كونها كانت اعتقاد شائع في الحضارات القديمة مثل الحضارة الإغريقية، والحضارة الفرعونية، والحضارة الفينيقية، ويعتبر "فرانسيس جالتون" و "فردريك آدمز" من أشهر رواد هذه النظرية، وترى هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة، لا تتوفر في غيرهم، وإن هذه الخصائص والمواهب الموروثة لا يمكن أن تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الافراد، لذلك فإن القادة العظماء قليلون على مر التاريخ، ورغم ذلك استطاعوا كتابة اسمائهم في صفحات التاريخ (آل قماش، 2020).

مفاد هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون، وصفاتهم وسماتهم وخصائصهم موروثة وليست مكتسبة، وأن هذه السمات أو الخصائص تتوفر في عدد قليل من الافراد، وأن القيادة تقتصر على عائلات محدودة (كنعان، 2009).

في أوائل القرن التاسع عشر، كانت نظرية الرجل العظيم شائعة وركزت على القادة العظماء الذين ساعدوا في تغيير وتشكيل الأحداث العالمية، كان هؤلاء القادة أو الأبطال العظماء أفراداً مؤثرين للغاية بسبب الكاريزما الشخصية أو الذكاء أو الحكمة، واستخدموا هذه القوة بطريقة كان لها تأثير تاريخي حاسم، وتفترض هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون، وبالتالي فإن قدرة القائد متأصلة، وتعتقد نظرية الرجل العظيم أن هؤلاء القادة العظماء يمتلكون سمات أو خصائص محددة مكنتهم من التميز عن الآخرين، وجذب الأتباع، وتحديد الاتجاه، وأن يكونوا قادة أقوياء في المحيط الذي يعيشون فيه (Araimi, 2012).

• نظرية السمات:

وقد وضع "المعايطة" أن اصحاب هذه النظرية يروا بأن هناك عدد قليل من الأشخاص يمتلكون سمات وخصائص مميزة لا يمتلكها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة، واستخدمت هذه النظرية المنهج العلمي لتحديد صفات وخصائص هذا الفرد من عدة نواحي مثل: صفات جسمية كالقوة والطول وحسن المظهر والقوة، وصفات عقلية كالقدرة على التنبؤ والتصرف والذكاء وسعة الأفق واتخاذ القرارات والطلاقة في الكلام، وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي والثقة بالنفس وقوة الإرادة، وصفات اجتماعية كحب التعاون والقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين، وصفات شخصية كالتواضع وحسن السيرة والأمانة (آل قماش، 2020).

ويعتبر "جوردن ألبورت" من أشهر رواد نظرية السمات وكان يرى أن الأفراد الذين يمتلكون صفات شخصية مميزة مثل: الدهاء والذكاء والشجاعة والحماس والطلاقة في الحديث والتعاون والحزم والمسؤولية والقدرة على التكيف هم قادة بالفطرة لأنه غالبا ما تكون هذه السمات متجذرة في نفس الفرد ولا يمكن اكتسابها خلال فترة وجيزة عن طريق التدريب والاعداد (عبدالرحيم، 2009).

أكد العالم "ماكس فيبر" أن الكاريزما هي اهم سمة ثورية يجب أن تتوفر لدى القادة، وحسب رأيه أن الكاريزما هي التي تجعل من الفرد العادي قائد، وتساعد على القيام بدورها بشكل فعال، كما أنها تبتث النشاط والإيمان في الأتباع فتجعلهم متفانين لقائدهم وخاضعين له (Khan, Nawaz , & Khan, 2016).

وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات، ورغم هذا فإن نظرية السمات تعتبر مهمة من حيث قدرتها على التعرف على القادة، حيث أنه لا بد من توافر سمات في شخصية القادة حتى وإن كانت هذه السمات

محدودة، ولكنها تعطي مؤشرا على اهلية هؤلاء القيادة، والإمكانات التي يمتلكها هؤلاء في تعاطيهم وتأثيرهم على الآخرين، وأكد "آل ياسين" على أهمية نظرية السمات بقوله "تعتبر أساس بناء الشخصية وتكون بمثابة المرشد لسلوكها" (أبوزايد، 2015، صفحة 28)، وقد تبنى "أبو زايد" الشخصية القيادية كمعيار في دراسته، وهو نفس المعيار المستخدم في هذه الدراسة.

2.5.2 المدخل الموقفي:

يؤكد المدخل الاجتماعي على أهمية الظروف الاجتماعية والمواقف في تحديد القدرات القيادية، وأن المواقف والشدائد والمحن تلعب دورا محوريا في إبراز القادة، والمدخل الموقفي لم يلغي نظريات المدخل الفردي وإنما جاءت كمكمل للمدخل الفردي، حيث أنه لا بد للقائد أن تتوفر فيه سمات الشخصية القيادية ولكن الموقف الاجتماعي يلعب دورا مهما أيضاً (طشطوش، 2008).

يضيف "زهران" ان النظرية الموقفية ترى أن أي عضو في المجموعة قد يصبح قائد في موقف معين، وقد لا يكون بالضرورة قائد في موقف آخر، وهذا يعني أن الفرد قد يصلح للقيادة في وقت معين دون غيره، مثل القائد في الحرب قد يفشل في وقت السلم (عبدالرحيم، 2009).

أشار "طشطوش" أن النظرية الموقفية هي الاتجاه السائد في الادارة في الوقت الحالي، لأن المشاكل لها ظروف خاصة يستوجب تطبيق أساليب معينة لحلها، ومن هذا المنطلق يتبين أن القيادة في هذه الحالة

2.5.3 المدخل التوفيقي:

المدخل التوفيقي يجمع بين المدخل الفردي والمدخل الموقفي، حيث انه يرى القيادة بأنها مزيج بين التفاعل مع المواقف وسمات القائد الشخصية، وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، وتتجح القيادة

عندما تتفاعل هذه العناصر الثلاث، أي تفاعل بين الشخصية القيادية وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي ككل (كنعان، 2009)، ومن أشهر نظريات المدخل التوفيقي:

• النظرية التفاعلية:

تنادي هذه النظرية بالرابط بين الموقف والسمات الشخصية للقائد، في هذا المزيج يقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة؛ لأنها لا تربط القيادة بسمات الشخصية فقط، وإنما تربط بالمواقف أيضا لأن هذه المواقف هي التي تعمل على تقوية شخصية القائد ومركزه (اللوزي، 2000).

ويرى "كنعان" أن هذه النظرية هي عملية التفاعل الاجتماعي بين المرؤوسين والقائد، فالسمات القيادية هي التي تحدد نجاح القائد من خلال قدرة القائد على التفاعل مع المرؤوسين والتأثير فيهم وتحقيق الأهداف، وخصائص القيادة في نظرية التفاعلية يمكن أن تبني من خلال التفاعل بين ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: شخصية القائد، ومتطلبات المرؤوسين، وعناصر الموقف (كنعان، 2009).

وبين "قنديل" القيادة على أنها عملية التفاعل الاجتماعي، ولنجاح هذه العملية يجب أن تتفاعل سمات شخصية القائد مع نمط سلوكه بالإضافة إلى التغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة، ويرى أن القيادة هي عملية متكاملة تتفاعل فيها خمس عناصر مع بعضها البعض وهي (قنديل، 2010):

1. الخصائص الشخصية للقائد والتي تتمثل في: الدوافع، والحاجات، والتعليم، والتجارب السابقة.
2. الخصائص الشخصية للمرؤوسين والتي تتمثل في: التوقعات، والدوافع، والحاجات، والتجارب السابقة، والتعليم.
3. طبيعة الجماعة، وطبيعة العمل، والعوامل التنظيمية.

4. النمط السلوكي للقائد والذي يتمثل في: الأساليب القيادية، وعوامل النظام.

5. الرضا الوظيفي والدافعية ودوران العمل والنتائج الإنتاجية.

2.5.4 نظريات القيادة الحديثة:

إن التطورات التكنولوجية والانفجار المعلوماتي وما يسمى بعصر العولمة، والتطور الذي شملته كافة جوانب الحياة، وهذه التطورات قد أثرت في مجال الإدارة والقيادة كحال المجالات الأخرى، فدخلت إلى مجال القيادة والإدارة مفاهيم ومتطلبات جديدة، فمتطلبات القيادة تطورت بتطور الأدوات والوسائل والمهارات القيادية (طشوش، 2008)، وقد ظهرت العديد من نظريات القيادة الحديثة والتي ظهرت لتواكب هذا التطور التكنولوجي والانفجار المعلوماتي، وتتنوع المنظمات وتعدد مجالاتها، ومن أبرز النظريات الحديثة في القيادة:

• النظرية التبادلية:

"تعتبر القيادة التبادلية من النماذج الإدارية التي لاقت الكثير من الاهتمام من الباحثين في ميدان الإدارة كونها تمثل أسلوباً إدارياً جديداً يساعد على إعادة بناء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل يحقق التفاعل الإيجابي بينهما بما يعود على المؤسسة وعلى أفرادها بالفائدة" (مصنوعة و قويدر، 2020، صفحة 424).

ويضيف "مرعي" أن القيادة التبادلية تتضمن مكافأة مشروطة تُعنى بتقديم مكافآت للعمال كنوع من التعزيز لهم، وعند تبادل المنفعة بين القائد والمرؤوسين فالمؤسسة تقدم لهم الامتيازات، ويقوم القائد بتحديد متطلبات الحصول على المكافآت، ويقوم القائد التبادلي باتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل وقوعها،

وذلك عن طريق التنبؤ والفحص، والقائد التبادلي يعتمد على المراقبة عن كثب لاكتشاف الأخطاء مسبقاً، أو أي مخالفة للأداء والقوانين في العمل وتصويبها (القرعان و الشقران، 2021).

ومما يميز النمط التبادلي انه مبني على الهرمية التافسية، والتي تركز على العمليات اليومية وإنجاز المهمات والفعاليات، حيث يتم تحديد احتياجات العاملين وتقديم لهم المكافآت لإشباع حاجاتهم، وبذلك تزيد الثقة بين القائد والعاملين في المنظمة والذي بدوره يشجع العاملين على بذل جهد مضاعف وتحقيق أفضل النتائج، والقائد التبادلي ينصب تركيزه على الرضا الوظيفي للعاملين فهو يسعى لمعرفة احتياجاتهم لإشباعها، ويكون القائد بذلك قد ساعد في تخفيض المشكلات السلوكية في العمل والتقليل من مشكلات الأداء في المنظمة (Tomey, 2009).

• النظرية التحويلية:

يمكن القول أن القيادة التحويلية "هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف"، وهذا النوع من القيادات تؤكد على أهمية شخصية القائد، والقدرة على وضع رؤية ورسالة للمنظمة، ويمكن للقائد أن يخلق التناسق فيما بين اهداف العاملين وأهداف المنظمة بشكل يمكنه تحقيق اهداف الجميع في آن واحد، وتقوم القيادة التحويلية من خلال تحفيز الإبداع لدى العاملين و ورغبتهم في التعلم من القائد كونه مصدر إلهام لهم، ويتبنى القائد في القيادة التحويلية في بعض المحفزات الغير اعتيادية والتي تساعد على تنشيط سيادة القيم وترفع الروح المعنوية وتثير لديهم الأفكار نحو إيجاد معالجات جديدة و إبداعية للمشكلات التي تعترضهم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر العاملين بالثقة والولاء والاحترام والإعجاب للقائد، وفي المقابل

يتمكن القائد من تحفيز العاملين بتوجيههم اتجاه الأمور المهمة و الأساسية، وكذلك اتجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن اهداف المنظمة مكملة لأهدافهم (حلاق، 2020، صفحة 44).

في القيادة التحويلية يكون القائد هو المحفز والملهم للأفراد، ويعتمد اسلوب القائد على مساعدة الافراد للتطور وأداء مهام أكثر صعوبة عن طريق منهج تدريبي مواكب للأساليب الحديثة، من أجل قيادتهم إلى حالة الفهم الكامل لوصف وظيفتهم التي تتطابق مع اهداف المؤسسة وأهدافهم (AL-Nawafah, Alkhawaldah, & Al-Amaeara, 2022)

وتضيف "سماح" أن القيادة التحويلية تعتبر من أكثر النظريات الحديثة شهرة، وقد نالت باهتمام كبير من قبل الباحثين، وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال:

1. القيادة التحويلية يمكن أن تتواجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، و تعتبر صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الإشكاليات التي تواجه هذه المنظمات، مما يجعلها صالحة للتطبيق في المنظمات التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.
2. صفات القائد التحويلي يمكن أن تتحسن وتتطور عن طريق التدريب.
3. تعتبر القيادة التحويلية لا تنفرد بالقوة بشكل حصري لها، بل تسعى لتفويض الصلاحيات وتمكين الافراد، وتهدف لتطوير مهارات الافراد وتوسعي لتعزيز ثقتهم في أنفسهم.
4. تتبنى القيادة التحويلية في مضمونها المسؤولية الأخلاقية والتي تشكل عنصر فعالا في تحفيز الافراد للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة المنظمة (التجاني و شنيني، 2019).

من خلال استعراض نظريات القيادة نجد ان النظريات التقليدية كانت ترى بأن شخصية القائد هي أساس العملية القيادية والتي تتمثل في صفاته و مهاراته، واما دور المرؤوسين فكان دورا ثانويا، اما في النظريات المعاصرة التي جاءت لتفسير مفهوم القيادة بشكل معاصر وفق التطور وتنوع الأساليب الإدارية الحديثة، وقد ذكر الباحث النظرية التبادلية والنظرية التحويلية كونهما النظريات الأكثر شيوعا في المؤسسات والمنظمات، وتعتبر هذه النظريات الأكثر فعالية في الوقت الحاضر، ويلاحظ ان النظريات الحديثة للقيادة لم يقتصر دورها على القائد ومهاراته وصفاته فحسب، بل اهتمت بشكل مباشر في المرؤوسين و أساليب تحفيزهم و إشباع رغباتهم كون رأس المال البشري هو الاستثمار الأهم في المنظمات، والنظريات الحديثة ترى بأن النجاح وتحقيق الأهداف في المنظمات يأتي من خلال عملية تكاملية بين القائد والمرؤوسين، فدور القائد من وجهة نظر النظريات الحديثة هو التحفيز والتشجيع والرقابة و إعطاء الثقة للمرؤوسين.

3 سمات شخصية القائد:

إن مفهوم السمات القيادية مرتبطة بشكل مباشر في تحديد مدى نجاح المنظمات، وتؤثر السمات القيادية بشكل رئيسي في تحقيق الاهداف التي ترسمها المنظمات، وعن طريق السمات القيادية للقادة والتي تتمثل في شخصياتهم وقدرتهم على توظيف امكانياتهم نحو العمل البناء، فمن خلالها تُبني علاقات تتصف بالإنسانية والإيجابية بين القائد والمرؤوس وتساهم هذه العلاقة في تحفيز المرؤوسين وتحسين أدائهم للعمل، وقد ظهرت السمات القيادية في المنظمات الحديثة استجابة للمتطلبات المختلفة للمرؤوسين، وتعتبر بمثابة الوسيلة التي تسعى من خلالها المنظمة لتحقيق الفاعلية في أداء الافراد (الخرزاعلة، 2018).

ويجدر الذكر أن سمات الشخصية هي عبارة عن تنظيم ديناميكي بداخل الفرد والذي يعمل على تنظيم الاجهزة الجسمية والنفسية التي تعطي الفرد طابعا خاصا في السلوك والتفكير ويمكن القول "أنها جملة

السمات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية وكل ما هو موروث ومكتسب والتي تميز كل شخص عن الآخر" (عبود، 2011، صفحة 3)

ويرى "برو" أن القائد يجب أن يتصف ببعض الصفات والمهارات التي يكتسب من خلالها الإخلاص والولاء والثقة من العاملين، وتظهر أهمية هذه الصفات والمهارات في كونها تخلق جوا من الثقة لدى العاملين و تجعلهم أكثر استعدادا لتقبل أفكار القائد وتوجيهاته باعتبارها تمثل توجهاتهم وأفكارهم (برو، 2021).

صنف (عبود، 2011) سمات شخصية القائد إلى أربعة أقسام وهي: سمات عقلية معرفية، سمات انفعالية وجدانية، وسمات اجتماعية، وسمات جسمية، وتحت هذه الأقسام توجد مجموعة من السمات القيادية، وتتفاعل هذه الأقسام مع بعضها البعض لتشكل سمات شخصية القائد.

من الواضح أن سمات شخصية القيادة التي ذكرها الباحثين والمختصين تتشابه معظمها في المعنى وأن اختلفت الفاظها الا أنها تدور في نفس المحور ألا وهو القيادة، ويرى الباحث أن التصنيف الذي وضعه (عبود، 2011) هو الأشمل والأعم؛ لأنه قسم السمات والصفات القيادية الى أربع أبعاد رئيسية وهي: السمات العقلية والمعرفية، السمات الوجدانية والانفعالية، السمات الاجتماعية، والسمات الجسمية -والتي فضل الباحث تسميتها بالسمات الشخصية-، وهي نفس الأبعاد التي أسقطها الباحث على سمات شخصية القائد في دراسته حول أثر سمات شخصية القائد في تنمية الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان، وسنتناول تباهاً هذه الأبعاد موضحين أهمية كل سمه ودورها في مجال القيادة الإدارية.

3.1 السمات العقلية والمعرفية:

يقصد بالسمات العقلية والمعرفية هي وظائف العقل العليا مثل الذكاء العام والقدرات الخاصة كالقدرة اللغوية والعددية والميكانيكية والفنية، وكذلك العمليات النفسية كالانتباه والتذكر والادراك، وهي التي تتعلق أيضا بالفهم ومستوى الاستيعاب والتذكر (الجزاعلة، 2018)، (صوالحة و العبوشي، 2010).

والسمات العقلية والمعرفية عديدة ولا يسعنا ذكرها في هذا المقام، لذا سيقوم الباحث بالتطرق للسمات التي تم إسقاطها على شخصية القائد، وهي كالآتي:

3.1.1 الذكاء:

الذكاء له معاني عديدة حيث انه يختلف معنى الذكاء بحسب نوعه، وأنواع الذكاء هي كالآتي:

▪ الذكاء التجريدي: وهي قدرة الشخص على فهم ومعالجة الأفكار والأرقام والكلمات والمعادلات الكيميائية والطبيعية وما شابه ذلك.

▪ الذكاء الاجتماعي: وهي قدرة الفرد على حسن التعامل مع سلوكيات أفراد المجتمع المختلفين وفهمها من خلال العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نلاحظ أن تعبير الذكاء يرتبط ارتباطا وثيقا بتعبير المعرفة، فالمعرفة تدل على العمليات العقلية العليا التي تتضمن عمليات الفهم والتعامل مع البيئة التي تحيط بالفرد، وهي تتضمن العمليات الإدراكية والفكرية وتكوين المفهوم والتجريد وحل المشكلات، والعملية الرئيسية التي تنظم العمليات السابقة هي ما يمكن أن نسميها الذكاء، فهي إحدى العمليات الجوهرية التي تساعد في الارتقاء بالإنسان وتطوره (الصرن، 2020).

والذكاء له عدة أنواع وهي الذكاء العاطفي والذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي، ويجب أن يتوفر في القائد مستوى ذكاء الإنسان العادي على الأقل، فلا يشترط أن يكون القائد على مستوى عالي جدا من الذكاء وفي المقابل لا يمكن أن تتوفر القيادة في شخص لديه مستوى متدني من الذكاء .

وترى الباحثة "نوال" انه لا بد من أن يتمتع القائد بقدر جيد من الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، فهي ترى أن الذكاء العاطفي هي مقدره القائد على التفكير بشكل صحيح مع المعلومات ذات الصلة بالعواطف والقدرة على استخدام العواطف لتعزيز الفكر، مثل أن يكون للقائد القدرة على تحديد المحتوى العاطفي للشخص من خلال نبرة الصوت أو من خلال تعابير الوجه، والقدرة على التعبير عن العواطف بدقة، وأهمية الذكاء العاطفي للقائد هي الاستفادة من التجارب العاطفية الخاصة بالذات والآخرين. أما الذكاء الاجتماعي فهي القدرة على فهم العادات والقواعد الاجتماعية وفهم العلاقات الداخلية بين المجموعات، ويتمثل الذكاء الاجتماعي في تحديد هوية المجموعات وفهم الاختلافات الجماعية مثل الجنس والسن، وتحديد الهيمنة الاجتماعية من ديناميكيات السلطة بين المجموعات، ومعرفة المساهمين في رفع معنويات الفريق، والمساهمة في تحقيق التماسك، والذكاء الاجتماعي يعتبر مهما للقائد فمن خلاله يمكن تحقيق صفة الانتماء للمجموعة المفضلة، والتأثير الإيجابي على سمعة المجموعة بطريقة مرغوبة (نوال، 2019).

3.1.2 الإبداع والابتكار:

يمكن تعريف الإبداع على انه حالة عقلية تسعى إلى إيجاد طرق ووسائل أو أفكار متفردة بهدف حل مشكلة أو تغيير وضع رهن في المنظمة. وتتمثل أهمية الربط بين الإبداع والقيادة استمرار العمليات الإبداعية في المنظمة، وفي تهيئة المناخ الإبداعي وتنميته، فالقائد الإبداعي يسعى بصورة دائمة لإيجاد

أفضل الطرق والحلول التي تساهم في تحقيق المصلحة الأهم برفع وعي الافراد والمنظمة والقيادة العليا ككل (قنديل، 2010).

وقد عرف "جيفرود" الابتكار بأنه "عملية عقلية معرفية، أو نمط من التفكير التباعدي يتصف بالطلاقة، والمرونة، والاصالة، والحساسية للمشكلات، وينتج عنه ناتج ابتكاري". ويرى "سكارنة" بأن العملية الابتكارية تأتي على شكل افكار، والعملية الإبداعية يكون على شكل افعال، وقد عرف الإبداع بأنه "عملية القفز والتحول من القديم إلى الحديث الذي يتسبب في إحلال طريقة أو اسلوب او إجراء جديد بدلا من الطريقة او الأسلوب القديم"، ويوضح "أبو زايد" انه يميل مع الرأي الذي يرى بأن الإبداع والابتكار يحملان نفس المعنى فالعملية بشكل عام عملية تجديد وابتكار وتميز (أبوزايد، 2015، صفحة 46).

ويرى الباحث انه لا بد ان يمتلك القائد سمة الابداع والابتكار، فمن خلال الابداع والابتكار يمكن ان يقدم القائد الكثير من الأفكار المبدعة والمبتكرة لتغيير أسلوب العمل الذي تعتمد عليه المنظمة من ناحية، وايضاً يمكن ان تواجه المنظمة المخاطر والتهديدات الخارجية التي قد تهدد كيان المنظمة او سمعتها او حصتها السوقية، فهنا يبرز دور القائد المبدع والمبتكر الذي يمكن ان يحول هذه التهديدات الى فرص يمكن ان تعود بالنفع على المنظمة.

3.1.3 الاطلاع وسعة المعرفة:

والمقصود هنا هو أن تكون لدى القائد ثقافة واسعة ومتنوعة، سواء كانت هذه الثقافة متخصصة مثل أن تكون لديه خلفية واسعة في التخصص الذي يعمل به، او تكون ثقافة عامة بحيث أن يكون لديه دراية ومعرفة في مجالات عامة مثل ثقافة دينية، أو ثقافة اقتصادية، أو ثقافة سياسية وغيرها، وهذه الثقافة يمكن تنميتها وتطويرها عن طريق الدراسة، أو من خلال الخبرات، أو التدريب، ويجب أن يكون القائد

على دراية وإلمام بكل ما هو جديد في علم الإدارة والقيادة، ويجب ان يكون القائد على اطلاع دائم على آخر الدراسات والأبحاث المتعلقة بعلم الإدارة والقيادة، والاستفادة من ذوي الخبرة من خلال حضور دورات وندوات تدريبية، لأن ذلك يساعد القائد في تسخير العلوم والمعارف التي حصل عليها لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، فتوافر هذه السمة في الشخصية القيادية تعني تحمل المسؤولية و الفهم الشامل والعميق للأمر و الإيمان بالهدف (أبوزايد، 2015).

قال عز وجل في محكم التنزيل: { يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ } (المجادلة:11)، وقال سبحانه وتعالى في كتابه العزيز: { وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۗ قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ ۗ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۗ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ } (البقرة:247)، إن توفر هذه السمة لدى القائد اللي لهو أمر ضروري ومهم، فمن خلالها يتم مواكبة التطور الانفجاري السريع في الحياة والقائد المطلع واسع والمعرفة دائما يسير بالمنظمة إلى بر الأمان ويرتقي بنفسه والعاملين وبالمنظمة ويحقق الاهداف المرسومة.

3.1.4 الفصاحة وقوة البيان:

الفصاحة في اللغة: "الفصاحةُ في المفرد: خلوصه من تنافر الحروف ومن الغرابة ومن مخالفة القياس اللغوي" (السيوطي، 1998، صفحة 147 ج1).

وبين "أبو عياش" أن الفصاحة هي: "ملكة تعين صاحبها على حسن التعبير عن المقصد في سهولة ويسر"، ويظهر ذلك من خلال القدرة على التحدث بلغة خالية من التنافر بين الكلمات الثقيلة على لسانه عند النطق بها، ولا تتقل هذه الكلمات على اذان السامعين ولا يضطرون للبحث عن معناها، وإنما تفهم

من لحظة النطق بها. وقوة البيان: "هي أن يمتلك القائد القدرة عند الحديث عن الأشياء على عرض أفكاره ومواقفه بوضوح ودون عناء"، فيتمكن من التأثير على نفوس الأتباع بشكل خاص حتى يصل إلى إقناعهم بوجهة نظره، "الدرجة أن يبلغ من بيانه أن يمدح الإنسان، فيصدق فيه، حتى يصرف القلوب إلى قوله، ثم يذمه، فيصدق فيه، حتى يصرف القلوب إلى قوله الآخر، فكأنه سحر السامعين بذلك" (أبو عياش، 2018، الصفحات 48-49).

لأرباب ان قوة البيان والفصاحة تعتبر من العوامل الأساسية للقيادة، فمن خلالها يتمكن القائد من شحذ همم الأتباع وتحفيزهم، ولا شك ان هذه السمة يجب ان تتوفر لدى القادة في القطاع العام بسلطنة عمان، فالفصاحة والبيان تساعد على توصيل الأفكار للأخرين بسهولة ويسر، وبالتالي يتفاعل الأتباع مع هذه الأفكار ويبدلون جهدهم لتنفيذها.

3.1.5 التحلي بالقيم الحميدة (العدل، الصدق، الحكمة):

- العدل: عرف "جوهرى" العدل بانه "إعطاء كل ذي حق حقه من غير تحيز أو محبة، أو تفرقة بين المستحقين، او تدخل لهوي النفس"، وقد أمر الله عز وجل عبادة بالعدل في كل شؤون الدنيا في وقال سبحانه وتعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ} (النحل:90)، وفي قوله تعالى: {قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ} (الأعراف:29)، ومعنى هذه الآية بأن الله تعالى يخاطب نبيه الكريم بأن يقول للمؤمنين أن الله يأمركم بالعدل في العبادات والمعاملات، لا بالظلم والجور، فأطيعوا الله فيما امركم به، فالعدل هو مطلب أساسي في القيادة، وذلك لأن أول ما يفسد على القائد حب قيادته ويعكر صفوها عليه هو الظلم والتفريط في حقوق المستحقين من الناس، والمتتبع لتاريخ الأمم يجد بأن الظلم هو أساس خرابها ودمارها (علي د.، 2018).

العدل سمة محمودة ومرغوبة سيما في القادة ومن هم في الإدارات العليا في المنظمات والمؤسسات، فالأفراد والعاملين حينما يعملون تحت إدارة قائد عادل يعطي كل ذي حق حقه ويرفض الظلم، فلا شك بأن بيئة العمل ستكون محببه لدى العاملين، وبالتالي ستعكس على أدائهم ومستوى انتاجيتهم، لذلك فالقادة في القطاع العام بسلطنة عُمان يجب ان يتصفوا بالعدل، ونقصد بالعدل هو إعطاء الفرد الحقوق كاملة دون نقصان عند انجاز العمل الذي موكل الى الفرد، وفي حالة التقصير يجب معاقبته بنفس مستوى التقصير دون افراط في العقوبة ولا مبالغة.

- الصدق: الصدق حسب ما ذكره "الازدي": "الصدق ضد الكذب، وصديق الرجل أي الذي صادقه المودة، وصدقه الحديث بمعنى أنبأه بالصدق"، والصدق من السمات الحميدة والضرورية التي لا بد أن يتحلى بها القائد، فهذه السمة تجعل الناس يحبون من يتصف بها، والقائد الذي يتحلى بالصدق في القول عند الناس، ويعددهم بأشياء سوف تتحقق مستقبلا، فسينال محبة المرؤوسين واحترامهم وتقديرهم، وقد ذكر الله في كتابه العزيز وعد موسى لقومه لقوله تعالى: { قَالَ مُوسَى لِقَوْمِهِ اسْتَعِينُوا بِاللَّهِ وَاصْبِرُوا إِنَّ الْأَرْضَ لِلَّهِ يُورِثُهَا مَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ } (الأعراف: 128)، والقائد الصادق يعطي الأتباع ثقة وطمأنينة بكل ما يقوله، فسيصدقونه حتى لو تكلم القائد بأمر قد تبدو للبعض غريبة او لا يمكن تصديقها (أبو عياش، 2018، الصفحات 62-63).

والصدق يجب أن يكون قولاً وعملاً، والقائد يجب أن يكون واضح وصريح، والصدق يعزز لدى المرؤوسين و الأفراد الثقة في الرئيس والقائد، والصدق هي صفة اتصف بها الأنبياء فقد ورد في قوله تعالى: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ } (التوبة: 119)، واعتبر "الديب" أن هذه السمة مهمة كونها من الأصول الإدارية القيمة الخمسة في شخصية القائد والتي تمثلت

في (الحكمة، الشجاعة، العفة، العدل، الصدق)، والتي تتفرع منها باقي القيام الفرعية والتي هي تعتبر مصدر للنجاح (أبوزايد، 2015، صفحة 59).

- الحكمة: يمكن القول أن الحكمة هي: "الإصابة في القول والاعتقاد ووضع كل شيء في موضعه بأحكام"، أو هي "ملكة يتأتى معها وضع الأمور في مواضعها الصحيحة ووزن الأمور في موازينها صحيحة وإدراك غايات الأمور و التوجيهات"، ويمكن تعريفها على "أنها حسن التصرف و اختيار النمط المناسب في القيادة عن علم وبصيرة وبإتقان وإحكام وقصد واعتدال"، والحكمة هبة يهبها الله لمن يشاء وذلك في قوله سبحانه وتعالى: **لِيُؤْتِيَ الْحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ ۚ وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ** {البقرة: 269}، والحكمة ضرورية لكل قائد وهي تعتبر من الأسس التي يحتاج إليها القائد في جميع المواقف، فقد تعترض القائد معاضل لا يمكن حلها إلا في حنكة الرأي وسداد الفكر، حيث تظهر قيمة الحكمة من خلال معرفة آثارها والتي تتمثل في الوصول إلى الأهداف المنشودة في أقرب طريق، وبأكثر النتائج، وقلل الخسائر في المواقف الصعبة، وتساهم الحكمة في تقريب القلوب بين القادة والأتباع وإزالة البغضاء والشحناء بينهم (علي ع.، 2018، الصفحات 2021-2023).
- إن القائد الحكيم هو الذي يحسن التصرف والذي يتمكن من إدارة الأمور بحنكة وسياسة، ويجعلها تصب في صالح العمل من أجل تحقيق الأهداف التي رسمتها المنظمة، والحكمة يجب أن تتوافر لدى القادة في القطاع العام بسلطنة عمان لأن القائد يمكنه التأثير على الآخرين، وجذب المرؤوسين إلى جانبه واستقطابهم.

3.2 السمات الوجدانية والانفعالية:

السمات الوجدانية والانفعالية هي التي تتحكم بسلوك القائد وتصرفاته، وهي التي تعبر عن قوة الداخلية للقائد وصلابة جأشه، والتي تظهر على شكل الاتزان الانفعالي، وثقة القائد بنفسه وغيرها (أبو كوش، 2012).

3.2.1 الثقة بالنفس:

الثقة بالنفس تُعرف من خلال العوامل و المؤشرات التي تدل عليها، يقول "جيلفروود" الثقة هي "عامل عام يمثل اتجاه الفرد نحو ذاته و بيئته الاجتماعية"، وأما المؤشرات التي تدل على الثقة بالنفس لدى الفرد هي مدى قدرته على الاعتماد على نفسه والحكم السليم على المواقف ومواجهة المشكلات التي قد تواجهه، ويمكن تلخيص مظاهر الثقة بالنفس من خلال سلوك الفرد وذلك من خلال: الشعور بالقدرة على مواجهة المشكلات في الحاضر والمستقبل و المقدرة على اتخاذ القرار وحسم الامور، وتقبل الذات والشعور بتقبل الآخرين، والشعور بالأمان عند مواجهة الآخرين والتعامل معهم بكل أريحية وثقة، وسهولة تكوين علاقات جديدة والترحيب بالخبرات، وتعتبر الثقة بالنفس من السمات الشخصية البارزة التي يجب أن تتوفر في شخصية القائد، حيث ان شعور القائد بالثقة بالنفس يعطي المرؤوسين مؤشرات ان للقائد لديه القدرة للتعامل والتكيف مع جميع المواقف والمشكلات التي قد تواجههم أو تواجه المنظمة (خليل، علي، و داؤد، 2006، صفحة 157).

إن الثقة بالنفس هي أن يعتقد القائد بنفسه ويكون واثقا من كفاءته وأسلوبه وسلوكه وقدراته، فمن خلال هذه السمة يستطيع القائد أن يتخذ القرار الحاسم والسريع، و يتمكن من تشخيص المشكلة واحتوائها ، ويشعر المرؤوسين بالأمان في العمل تحت ادارته، وكلما كانت ثقة القائد بنفسه كبيرة كلما أعطي ذلك

انطبعا بأنه على قدر المسؤولية، والثقة بالنفس لدى القادة في القطاع العام بسلطنة عمان مهمة ومطلوبة لأنه من خلالها يمكنهم إدارة المنظمة بتمكن وسلاسة، ويكونوا على اتم الاستعداد لمواجهة العقبات التي قد تعترض المنظمة.

3.2.2 الانضباط:

أشار "السكرانة" أن الانضباط هو قدرة القائد في تنظيم الأمور بحزم، اي بمعنى أن يهتم القائد بجميع اللوائح والقوانين والأنظمة التي تنظم العمل في المنظمة والتي تتعلق بالمهنة او الوظيفة، والاهتمام بهذه الأنظمة والقوانين والحفاظ عليها، سواء كانت تتعلق بالانضباط في آلية العمل، أو الانضباط في أوقات الحضور والانصراف، او الانضباط بأدوات السلامة، أو الانضباط بالشكل الإداري والتنظيمي، والانضباط ويعتبر مهم لدى القائد وتظهر أهميته من خلال تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم على الانضباط التام في العمل، ويؤدي الانضباط إلى الاهتمام بالعمل والاجتهاد لإنجاز الأعمال بكفاءة والتي بدورها تحقق الأهداف المنشودة و التي تنعكس على نجاح المنظمة بشكل إيجابي (أبوزايد، 2015).

والانضباط سمة مهمة في الشخصية القيادية، والقائد المنضبط هو ذلك الذي يلتزم بالمواعيد أو يلتزم بالاجتماعات وحضورها في الوقت المحدد، ويمكن الحكم على مدى قدرة القائد على القيادة من خلال مقدار انضباطه، فلا يمكن الحكم على القائد بالنجاح وهو غير انضباطي، وسمة الانضباط هي من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القادة في القطاع العام بسلطنة عُمان للنجاح في تحقيق رؤية المنظمات.

3.2.3 الاتزان الانفعالي:

ذكر "محمد" أن الاتزان الانفعالي هو "التحكم والسيطرة على الانفعالات والتعامل بمرونة مع المواقف والأحداث الجارية منها والجديدة مما يزيد من قدرة القائد على قيادة المواقف والآخريين"، ويقول "ضحيك" "الاتزان الانفعالي هو مقابل العصبية وهو حالة الشعور بالرضا والسعادة نتيجة تكامل الفرد النفسي وتوافقه مع البيئة مما ينعكس على قدراتها للتعامل مع المواقف الطارئة بالعقلانية والثبات والواقعية" (نوري، 2018، الصفحات 17-18)، ويعتبر الاتزان الانفعالي من الأبعاد الأساسية في الشخصية، والذي يعتبر مضاد للعصبية، ويمكن تمييز الأشخاص المتزنين انفعالياً من خلال الصفات، فهم يتصفوا بأنه حياتهم الانفعالية ثابتة وغير متقلبة ولا يميلون للعدوانية، ولديهم القدرة الكاملة في التحكم في الانفعالات والقدرة على ضبط النفس في المواقف التي تثير الانفعال ويتصف الشخص المتزن انفعالياً بالهدوء والتروي وتحكيم العقل في كل المواقف التي تواجه الشخص.

والاتزان الانفعالي صفة أساسية لا غنى عنها في شخصية كل قائد، فيجب على القائد أن يزن الأمور بميزان عقله، متجنباً بذلك العصبية والهوى، ويجب أن يحرص القائد بأن يتخذ القرار وهو هادئ ومنضبط نفسياً، فالاتزان الانفعالي يعطي القائد القدرة اتخاذ قرارات صائبة والحكم على الأمور من منظور منطقي وعقلي (أبو عياش، 2018).

لذلك فالاتزان الانفعالي يجب أن يكون من أهم الصفات التي يجب ان يتحلى بها القادة في القطاع العام بسلطنة عمان، لأن القائد المتزن انفعاليا هو قائد يتصف بالتروي، والهدوء، والقدرة على حل المشكلات بحنكة وفطنة، وهذا بلا شك يزيد من مهارات الممارسات القيادية التي يمارسها القادة في القطاع العام بسلطنة عمان، وهذا بدوره يعطي الموظفين شعوراً بالراحة والطمأنينة، لأن القائد الذي يستطيع أن يتحكم

في انفعالاته يستطيع حل جميع المشكلات والعقبات التي قد تواجه الموظفين أو تواجه المنظمة، وبالتالي سيزيد هذا من نشاط الموظفين وحيويتهم ونتاجيتهم.

3.2.4 الأمانة والإخلاص:

• الأمانة: يقصد بالأمانة "هي المحافظة على ما عهد به، وصيانة ما أؤتمن عليه وعدم خيانتة"، والأمانة في القيادة هي أن يحافظ القائد "على ما عهد إليه فلا يفرط فيه، وأن يصون ما ائتمن عليه، فلا يفشي سرا ولا يضيع أحدا، وأن ينفذ ما التزم القيام به من مهمات وأعمال فهو يؤدي الحقوق لأصحابها، ويكون من حوله آمين منه ومعه"، والأمانة في الإسلام لها شأن عظيم فقد ذكرها سبحانه وتعالى في محكم التنزيل في قوله تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ ۗ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ (الأحزاب: 72)، والأمانة صفة محمودة في الإنسان فكل شخص يتصف بالأمانة هو محبوب من الآخرين ويرغب الجميع التعامل معه، وظهر ذلك جليا في قوله تعالى ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26)، لذا فيجب أن يكون القائد أمين ويتحرى الأمانة في كل ما هو تحت يديه من أدوات وضعتها المنظمة لخدمة أهدافها (أبو عياش، 2018، الصفحات 64-65).

والقيادة الناجحة هي التي تسودها الأمانة في القول والعمل والمال، فالأمانة تعتبر من الوسائل الأساسية والمهمة في نجاح القيادة، حيث يشعر المرؤوسين بالطمأنينة وراحة البال والأمان تحت إدارة قائد أمين (علي د.، 2018)، ومن أمثلة الأمانة في القيادة هي أن يعطي القائد الموظفين حقوقهم كاملة، وأن يراعى الموارد التي سخرتها المنظمة بهدف ضمان سير العمل، فيجب أن يراعى هذه الموارد وأن يعمل بكل امانة للأعمال التي موكل له.

• الإخلاص: في اللغة صفاء الأمر عن الشوائب التي يمكن أن تشوبه. يرى "الأسمر" أن الإخلاص يعتبر فضيلة من الفضائل العليا، كونه يعني تخلص وتصفية وتنقية كل قول أو عمل يصدر عن الإنسان مما يشوبه، ويكون الإخلاص في العبادات والمعاملات والمعتقدات، ويتحقق بالامتثال والانصياع لأوامر الله، وقد ورد في قوله تعالى: ﴿هُوَ الْحَيُّ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ فَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ (غافر: 65)، والإخلاص هو ضبط للنفس البشرية وكبح تطلعاتها ورغباتها مع ما لها من حق، ويقول "العجمي" أن الإنسان العاقل هو ذلك الذي يخلص في عمله ويتقنه، ويؤدي عمله على اكمل وجه، فالإخلاص من الركائز الأساسية التي تنمو بها المؤسسة والمجتمع والبلاد (أبوزايد، 2015).

والإخلاص في القيادة هو الاجتهاد والتفاني في كل الظروف والأحوال والقائد المخلص يكون مصدر ثقة للمرؤوسين، وبالتالي شعور المرؤوسين بالطمأنينة والعمل تحت ادارته بكل أريحية وبنشاط وحيوية.

3.3 السمات القيادية الاجتماعية:

يبين "أبو زايد" السمات الاجتماعية على أنها القدرات التي يتصف بها القائد والتي تمكنه من القدرة على تكوين ونسج العلاقات مع الآخرين، وهذه العلاقات تكون في إطار العمل، وتساعد هذه السمات القائد في أن يكون الشخص مقبول لدى الجميع (العمرى و طيبه، 2021).

3.3.1 الشورى:

الشورى هي أن يجتمع عدد من الأشخاص بشأن موضوع معين وي طرح كل شخص رأيه ويتم ترجيح الرأي الأفضل من بين الآراء المطروحة، فالشورى إذاً معالجة الآراء في شأن من الشؤون للخروج بأحسن منها وأنسبها رأياً (صالح، 2009).

وتعتبر الشورى من أبرز سمات المجتمع الإسلامي، وهذا المبدأ أقره الإسلام حينما أمر الله نبيه الكريم بالأخذ بها وذلك في قوله تعالى: {وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ} (آل عمران: 159)، وهذا يعني أن كيان المجموعة ومسئولياتها وحقوقها مستمدة من تضامن مجموعة الأفراد الذين ينتمون لهذه المجموعة، وأن رايها هو رأي أفراد المجموعة، وعقلها هو مجموع عقولهم، وفكرها هو فكرهم، والقرار الذي يصدر عن الشورى يأتي نتيجة عصف ذهني لمجموعة من الآراء التي يطرحها هؤلاء الافراد، ثم يتم الاختيار رأي واحد من ضمن هذه الآراء المطروحة وهو اجودها واحسنها وأفضلها، والشورى لها العديد من الفوائد ومنها: أن يتعلم الأفراد من بعضهم البعض، وتجنب الوقوع في الأخطاء، وترسيخ المشاركة والتضامن وتبسيط الإجراءات، اما على صعيد المنظمات فإن الشورى تساهم في التعاون والتماسك بين المجموعة والألفة بينهم، ويعزز لديهم الانتماء للمنظمة ويكون لديهم رقابة ذاتية والتزام بالعمل، ويعطيهم الشعور بالرضا الوظيفي ويساعد في تنمية القدرات العقلية وزيادة الخبرة في العمل وتنمية قيم المساواة والإخلاص والحرية والعدالة في العمل، وهذا كله يصب في مصلحة المنظمة من خلال تعزيز الروح المعنوية والدافعية، وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة (العجمي، 2010).

القائد الذي يتبع نظام الشورى في ادارته هو قائد عاقل وحكيم، لأنه من خلال تطبيق نظام الشورى فإنه يضرب عصفورين بحجر، فهو بذلك يعزز الدافعية والولاء عند المرؤوسين، ويشعرهم بأنهم شركاء في

نجاح المنظمة ورأيهم مسموع ومهم، وبذلك يعطي مساحة كافية للمرؤوس بأن يعبر عن رأيه وعن مقترحاته، ومن ناحية أخرى فهو يستمع لجميع الآراء المطروحة ويأخذ بما يراه مناسباً بناءً على خبرته الإدارية، ومما لا شك فيه بأن الشورى من السمات التي يجب أن تتوفر في القادة في القطاع العام بسلطنة عمان.

3.3.2 التعاون:

يعرف "ديفز" العلاقات الإنسانية على أنها "اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للتعاون للحصول على أكبر قدر ممكن للإنجاز مع تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية" (العايشي، 2017، صفحة 378)، ويمكن أن نقول أن التعاون من أهم العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوس، والتعاون يحقق ثلاث أهداف أساسية وهي: تحقيق التعاون المشترك بين المرؤوسين والإدارة وبين المرؤوسين بين بعضهم البعض من ناحية أخرى، إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية والاقتصادية بهدف الوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف، وتحفيز المرؤوسين على البذل والعمل وتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف "الأسمر" التعاون على أنه "عملية تفاعلية بين فرد و فرد، أو فرد وجماعة، أو جماعة وجماعة، لجلب المنفعة أو منع الضرر، أو المساندة في أي شأن من شؤون الحياة"، ويجب أن يكون هناك تعاون بين القائد والأفراد لتأدية العمل لأن هذا التعاون يقدم المنفعة للجميع، ويرى "العجمي" أن التعاون هو العمل بروح الفريق الواحد، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عندما تكون هناك قيادة تشجع على بث روح التعاون بينها وبين الأفراد، وتجعل التعاون عقيدة أساسية في المنظمة يجب أن يؤمن بها جميع العاملين في المنظمة، لأن ذلك يحقق الأهداف المنشودة، ويسهل على الأفراد القيام بالعمل بكل راحة، وإنجاز العمل

في فترة اقل، وذلك لأن العمل سيكون موزع والمهام ستكون مقسمة على الأفراد، وبالتالي إنتاجية اعلى
وجهد أقل (أبوزايد، 2015، صفحة 54).

التعاون من السمات الفضيلة التي حث عليها ديننا الحنيف، فيقول الله تعالى في كتابه العزيز: **{وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۗ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ}** (المائدة: 2)، والتعاون هو التلاحم والاشتراك في عمل محدد لتحقيق هدف مرسوم، فلا يمكن أن تنجح المنظمة الا بالتعاون ما بين الرئيس والمرؤوس في سبيل تحقيق هدف محدد، والممارسات القيادية التي يمارسها القادة في القطاع العام بسلطنة عُمان تحتاج إلى التلاحم والتعاون ما بين الرئيس والمرؤوس في سبيل تحقيق نجاح المنظمة، فهذه السمة لا تقل أهمية عن باقي السمات الأخرى.

3.3.3 الذكاء الاجتماعي:

يعرف "البدري" الذكاء الاجتماعي على انه "القدرة على فهم مشاعر ونوايا وأفكار الآخرين والتصرف الصحيح تجاه المواقف الاجتماعية التي تواجه الفرد عن طريق علاقتهم مع الآخرين"، ويعرفه "عادل" على انه "حسن التصرف في المواقف الاجتماعية"، ويرى "الكيال" أن الذكاء الاجتماعي يمكن تعريفه بأنه "قدرة تتضمن عمليات معرفية عن الأشخاص الآخرين فيما يتصل بمدركاتهم وأفكارهم ومشاعرهم، واتجاهاتهم وسماتهم الشخصية وغيرها"، ويعتبر الذكاء الاجتماعي صفة مهمة خصوصا لدى أولئك الذين يتعاملون مباشرة مع شريحة أخرى من أفراد المجتمع، مثل الأخصائيون الاجتماعيون والأطباء والمعلمين، وللذكاء الاجتماعي أبعاد عديدة، ومن أهم هذه الأبعاد هي: القدرة على التعامل مع الآخرين والتكيف معهم، حسن التصرف في المواقف الاجتماعية، القدرة على فهم الحالة النفسية للمتحدث، والقدرة على ملاحظة السلوك الإنساني والتنبؤ به، وغيرها (الكريم، 2016، الصفحات 42-46-48).

يستطيع الشخص الذي يمتلك الذكاء الاجتماعي أن يلاحظ مشاعر الآخرين، ويدرك طبيعة حالتهم المزاجية واحتياجاتهم، وتتعكس هذه القدرة في مهارات تعامل الفرد مع الآخرين وتحفيزهم، وتبرز أهمية الذكاء الاجتماعي في العديد من الجوانب منها: النظر في أحوال الناس، والتعرف على طبيعة البشر، معرفة طبائع العلاقات الاجتماعية المتشابكة (عامر و المصري، 2018).

اما الذكاء الاجتماعي في القيادة فيعتبر من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد، ويقاس مدى نجاح القائد في الإدارة بقدر ما يمتلكه من ذكاء اجتماعي؛ لأن القائد الذي يمتلك الذكاء الاجتماعي يستطيع أن يحفز الموظفين، وبالتالي يحقق لديهم الرضا الوظيفي، فالقائد الذي يستطيع أن يتعامل مع الموظفين هو الذي يمتلك القدرة على التعرف على حالة الموظف النفسية و الوظيفية والاجتماعية؛ فسيكون من السهل عليه أن يشبع رغبات الموظفين، لأنه استطاع قراءة وتأويل ما يجول في نفوس الموظفين دون أن يقولوا أي شيء، والقيادة في القطاع العام بسلطنة عمان يجب أن يتمتعوا بقدر عالي من الذكاء الاجتماعي ليتمكنوا من تحفيز الموظفين ويحققوا لديهم الشعور بالرضا الوظيفي والدافعية لزيادة الإنتاج.

3.3.4 القدوة الحسنة:

يجب أن تكون الشخصية القيادية مثالا يحتذى به في القول وفي العمل وفي السلوك، وخير هذه الأمة وسيد القادة كان مثالا يحتذى به وكأنه قدوة حسنة لمن بعده، حيث قال سبحانه وتعالى عنه في محكم التنزيل: {لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ} (الأحزاب: 21)، و قد وصف الله سبحانه وتعالى سيدنا إبراهيم في القرآن بأنه أمه وذلك في قوله عز وجل {إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً} (النحل: 120) (أبوزايد، 2015).

والشخصية القيادية هي شخصية بارزة في المجتمع، فهو يعتبر قدوة لمن هم أقل منه، وبذلك يكون هذا القائد محط انظار لأنه يعتلي قمة الهرم القيادي، ولذلك يجب أن يكون مثال وقوده لغيره، سواء بالقول أو العمل أو قدوة في سلوكه، ونحن نفترض أن أغلب القادة في القطاع العام بسلطنة عمان هم قدوة ويعتبرهم الموظفين مثال يُحتذى به.

3.3.5 تفويض السلطة:

يعرف "سيمون" السلطة على أنها "القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف اخر"، ويمكن تعريفها أيضا "الحق في التصرف أو توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق اهداف التنظيم و تحتوي على ثلاثة مقومات الحق، التصرف، القوة"، والسلطة هي صلاحية يمتلكها القائد او الرئيس لتوجيه تصرفات الآخرين لتحقيق اهداف المنظمة، وهي حق القائد في "اتخاذ قرارات تنفيذية تحكم تصرفات المرؤوسين و أفعالهم"، وتفويض السلطة هي أن يقوم الرئيس الإداري بإعطاء جانب من اختصاصاته لبعض مرؤوسيه دون الرجوع إليه، على أن تبقى مسؤولية الاخير عن هذه الاختصاصات أمام رئيسه الأعلى، وقام "بروان" و "موبيرق" بتعريف تفويض السلطة على انه "درجة من المشاركة يتم بمقتضاها منح الرئيس المرؤوسين اتخاذ قرارات محددة"، وهو عمل قانوني يقوم بموجبه القائد الذي يمتلك السلطة بتحويل المفوض إليه صلاحيته وهو المرؤوس للقيام بأعمال محددة لم تكن من صلاحيات المرؤوسين القيام بها سابقا (نور الدين و عبدالله، 2021).

تفويض السلطة له تأثير كبير على الإنجاز والأداء الوظيفي، فعندما يقوم القائد بتفويض المسؤوليات لشخص معين فيجب أن يكون هذا الشخص مستوفياً لشروط هذا التفويض، وتفويض السلطة يأتي بالعديد من الآثار والفوائد الإيجابية يتمثل أهمها في: انه يكون لدى القائد الوقت الكافي للقيام بالمهام الأساسية

والمهمة، والتفويض يتيح الفرصة للإبداع والابتكار لدى المرؤوسين الذين تم تفويضهم، وتعزيز الثقة لدى المرؤوسين وأعدادهم لتحمل المسؤولية، وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم (نور الدين و عبدالله، 2021).

3.4 السمات القيادية الشخصية:

السمات الشخصية تتعلق في مجموعة من الصفات والقدرات الشخصية للقائد، والتي ترتبط بمظهر القائد وشكله العام، وذلك من ناحية القدرة الصحية والجسدية، مثل حسن المظهر والأناقة، قوة الحضور والمهابة، والنشاط والحيوية وغيرها (الخرزاعلة، 2018).

3.4.1 الكاريزما:

كلمة كاريزما هي يونانية الأصل وتعني (الهبة الإلهية أو التفضيل الإلهي)، ويتمتع القائد الذي يمتلك كاريزما بتأثير استثنائي على الأتباع، والقائد الذي لديه كاريزما يتصف بأن لديهم مستويات عالية من الهيمنة والثقة بالنفس ولديه قناعة في المعتقدات، وتوجد هناك قناعة تامة لدى الأتباع بأن هذا القائد يمتلك صفات استثنائية لا يمتلكها أحد غيره، مثل أن يكون القائد لديه إطلاع واسع، ويمتلك حضور ملفت وهيبة، وأنه يمتلك سطوة وسلطة (العياشي، 2017).

اختلف الباحثون في ماهية الكاريزما، بعضهم يرى بأنها هبة سماوية نادرة، والبعض الآخر يرى بأنها نتاج تفاعل عدة مهارات اجتماعية تجتمع معا و بشكل متوازن، ويرى "ريجيو" أن الكاريزما هي خليط بين مهارات الإنسان الشخصية والاجتماعية تتفاعل مع خبرة الإنسان في ما يواجهه في الحياة، فيقول "إمكانية التأثير في الآخرين ليست خاصة أو سمة واحدة بعينها وإنما هي زملة من عدد مهارات أساسية محددة حين تجتمع معا تكون معامل التأثير في الآخرين، و الأشخاص شديدي التأثير في الآخرين هم

هؤلاء الذين يمكنهم استخدام هذه المهارات الاجتماعية بحيث يجعل ذلك منهم شديدي الجاذبية بالنسبة للآخرين كما يمكنهم أن يؤثروا فيهم ويكونوا موضع اعجابهم" (ريجيو و سلامة، 1990، صفحة 159).

مما لا شك فيه أن الكاريزما من الركائز الأساسية والمهمة التي يجب أن يتصف بها القائد في القطاع العام بسلطنة عمان، فمن الصعب على القائد أن يمارس الممارسات القيادية الإبداعية وهو لا يمتلك كاريزما تساعده في التأثير على الآخرين، فهذه صفة تؤثر بشكل كبير على الأتباع فتجعلهم يذعنون للقائد وينفذون أوامره ونفوسهم راضية.

3.4.2 النشاط والحيوية:

يعتبر النشاط والحيوية من السمات المهمة التي يجب أن يتحلى بها القائد، وتعتبر من السمات التي تساهم بشكل كبير في نجاح القائد، فعندما يرى المرؤوسين قائدهم شعلة من الدافعية والحماس والنشاط فلا شك ان ذلك يزيد من نشاطهم ودافعيتهم كذلك (كنعان، 2009).

ونقصد بالنشاط والحيوية هو أن يكون القائد كثير الحركة وكثير الإنجاز، ويمكن أن نشبه القائد في المنظمة بتلك القطعة المسننة الصغيرة التي توجد في قلب المحرك فعندما تتحرك هذه القطعة يتحرك المحرك بأكمله، وكما اسلفنا بأن القائد هو قدوة لمرؤوسين فعندما يكون القائد لديه نشاط وحماس ودافعية للعمل فيؤثر ذلك بشكل مباشر في أداء المرؤوسين ودافعيتهم وحماسهم، والنشاط والحيوية من السمات التي يجب أن يتحلى بها القادة في القطاع العام بسلطنة عمان، فلا يمكن أن يكون القائد الناجح كسولاً، لأن النجاح مقرون بالنشاط والحيوية.

3.4.3 حسن المظهر والهندام:

يؤكد "عبيدات" على أهمية مظهر القائد وهندامه، وعلل ذلك كونه القائد يعتبر قدوة للمرؤوسين، ولهذه الصفة أثر في نفوسهم، الأمر الذي يبعث على الاحترام والتقدير المتبادل (أبوزايد، 2015).

وقد حث ديننا الحنيف على حسن المظهر وأكد عليه، وقد جاء ذلك في قوله تعالى: **لِيَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا ۗ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ** {الأعراف: 31}، وهندام القائد هو واجهته، ويجب على القائد أن يهتم بهندامه وبمظهره، فالاهتمام بالمظهر والهندام يعطي انطباعاً واحساساً لمن يراه يشهر بأن له مهابة.

قامت جامعة "ديوك" الأمريكية بعمل دراسة حول العلاقة بين حسن المظهر والنجاح في مجال عالم الأعمال، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة قوية بين حسن المظهر وبين النجاح في عالم الأعمال والريادة، وأن حسن المظهر لا يقل أهمية عن باقي السمات الشخصية والوظيفية الأخرى، مثل القيادة والكفاءة والطموح (الزرعوني، 2011).

3.4.4 القدرة على فهم لغة الجسد:

لغة الجسد هي "مجموعة الحركات والإيماءات الجسدية والتي تكون متناغمة مع حديث معين، حيث يستخدم المتحدث أعضاءه (كاليدين وفروعها والوجه تعبيره والعيون وحركاتها أو نبرات الصوت) من أجل التأثير في الناس لإيصال فكرة معينة أو التعبير عن موقف معين إلى الجمهور الذي يخاطبه، وتعتبر لغة الجسد علم يدرس طرق التواصل غير اللفظي"، وتمثل لغة الجسد قيمة إنسانية مهمة، فهي جزء من التعبير الإنساني عن الذات، وهي تعتبر من الوسائل التي يمكن من خلالها إيصال الأفكار والتعبير إلى الغير" (محسن، 2020، صفحة 158)

ولغة الجسد في القيادة لا تقل أهمية عن المهارات الأخرى في التعامل مع الآخرين، فالقائد الذي يمتلك القدرة على فهم لغة الجسد يستطيع أن يقرأ لغة الجسد للموظفين، وبالتالي التعرف على ما يحبون وما يكرهون، فيتجنب ما يكرهون ويشبع رغباتهم في ما يحبه، ومن ناحية أخرى فإن لغة الجسد لدى القائد تعطيه الثقة بنفسه، وتحسن لديه مهارات الحوار مع الآخرين، ويستطيع من خلالها أن يفهم ردات فعل من حوله من خلال لغة الجسد، وهذه السمة مهمة ويجب أن يتحلى بها القادة في القطاع العام بسلطنة عمان فهي من العوامل التي قد تساعدهم بشكل كبير في الممارسات القيادية في القطاع العام بسلطنة عمان.

المبحث الثاني

الممارسات القيادية الإبداعية

نستعرض في هذا الفصل مفهوم الممارسات القيادية الإبداعية، وأهميتها، وأهم الممارسات القيادية التي يمارسها القادة في القطاع العام بسلطنة عمان وهي: العلاقات الإنسانية، التمكين، اتخاذ القرارات، إدارة الازمات.

1 مفهوم الممارسات القيادية الإبداعية:

المنظمات هي جزء من هذا العالم المتجدد والمتطور تكنولوجياً ومعرفياً، فكان لزاماً على المنظمات أن تبحث عن قادة يمكنهم مواكبة هذا التطور الهائل والمستمر، فالمنظمات قد تعترضها بعض العقبات والمشكلات، فتحتاج من يعبر بها إلى بر الأمان، ولا يقتصر دور القائد في حل المشكلات والعقبات، فهو يساهم أيضاً بشكل رئيسي في تحفيز الموظفين، وشحنهم، وزيادة الدافعية لديهم، فالقائد الناجح والمبدع هو الذي يستطيع أن يخرج الطاقات الكامنة لدى الموظفين واستغلالها بشكل إيجابي لتحقيق أهداف المنظمة.

يمكن تعريف الممارسات القيادية على أنها "مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية؛ لتوفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب؛ لتحفيز الهمة، وبث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم؛ من أجل تذليل الصعاب، وتكثيف المشكلات الموجودة" (البلهد و المطيري، 2020، صفحة 188).

وترى "الرواحية" أن الممارسات القيادية هي تلك المهام والمسؤوليات التي يقوم بها القائد من أجل جمع الموظفين في المنظمة برؤية مشتركة، وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وتقبل التغيير والتجديد،

وغرس الاحترام والثقة المتبادلة بين الموظفين، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف المنشودة (الرواحية، 2014).

ويعرف الباحث الممارسات القيادية على أنها العمليات والإجراءات الابتكارية والإبداعية التي يتبناها القائد من أجل الاستفادة من طاقات الموظفين، ومن أفكارهم، وشحنهم، وتوحيد جهودهم، لتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها.

2 أهمية الممارسات القيادية الإبداعية:

أن الممارسات القيادية في الأمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد، لذلك يعتبر اختيار القائد اليوم يخضع للاختبارات ومقاييس معينة، بهدف التأكد من مدى قدرة هذا القائد في مواكبة التطورات المستمرة في شتى مجالات الحياة، سيما في مجال الإدارة والقيادة، فالمنظمات أصبحت أكثر حرصا لاستقطاب قادة ملهمين ومبدعين، واتضح ذلك من خلال ظهور انماط وأساليب قيادية حديثة، وتتصف هذه الأنماط والأساليب بأنها أكثر تطورا وأكثر فاعلية ويسهل عليها التكيف مع المتغيرات.

والممارسات القيادية الإبداعية تكمن أهميتها في تنمية القدرات الإبداعية، ومهارات التفكير الإبداعي، لمواكبة التطورات المستمرة، وهذه الممارسات تتصف بأنها قادرة على استشراف المستقبل وذلك من خلال ما تملكه من مهارات وقدرات استثنائية، والمنظمات اليوم في أمس الحاجة للممارسات القيادية الإبداعية، وتكمن أهميتها في:

- تعتبر هذه الممارسات سببا رئيسيا والمحرك الرئيسي لجميع النشاطات في المنظمة، والتي تؤدي إلى رفع كفاءتها وإنتاجيتها، والذي بدوره ينعكس على مخرجات المنظمة سواء كانت منتجات أو

خدمات، وهذه الممارسات تساعد المنظمة لزيادة القدرة التنافسية في ظل تزايد حدة المنافسة الشرسة بينها.

- وتساعد الممارسات القيادية الإبداعية يمكن التعامل مع العولمة ومواكبتها، وكذلك الاستفادة من ثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تقدمه من فرص للمنظمات، ومن جانب آخر توجد هناك بعض المشكلات التي تسببها هذه الثورة والتي تستدعي وجود قيادة مبدعة في المنظمة للتغلب عليها (أبو عيادة و الموسى، 2022).

3 أبعاد الممارسات القيادية الإبداعية:

تختلف أبعاد الممارسات القيادية بحسب التخصص، فالممارسات القيادية التي يتم دراستها في مجالات التربية تختلف عن تلك التي يتم دراستها في مجال الجامعات، مثلاً أبعاد الممارسات القيادية التي تأتي في (مجال التعليم والمدارس) هي: القدوة، إلهام رؤية مشتركة، تحدي الوضع القائم، تمكين الآخرين، التشجيع (الدوسري و النوح، 2021)، والبعض يرى أن الممارسات القيادية الإبداعية أبعادها هي: الطلاقة، الاصاله، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإفاضة، المخاطرة، وذلك حسب دراسة (البوشي و بوبشيت، 2018)، اما دراسة (الروقي و الشريف، 2019) فكانت ترى بأن المهارات والممارسات القيادية للقائد هي: التمكين، البديهية، فهم الذات، الرؤية، التوافق بين القيم.

بعد الاطلاع على الأبحاث والدراسات اتضح بأنه لا توجد هناك ممارسات قيادية متفق عليها من قبل الباحثين، فكما قلنا كلاً يضع أبعاد للممارسات الإدارية حسب الإطار الذي يعمل به، وبشكل عام يوجد هنالك تشابه كبير في المعنى لهذه الأبعاد وأن اختلفت الألفاظ، وبما أن هذه الدراسة تبحث في أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان،

فقد ارتأى الباحث أن يتطرق لأهم الممارسات القيادية التي يتم تطبيقها في القطاع العام بسلطنة عمان وهي: العلاقات الإنسانية، التمكين الإداري، اتخاذ القرارات الإدارية.

3.1 العلاقات الإنسانية:

تعريفات العلاقات الإنسانية متعددة ومتنوعة فيعرف "الشلالدة" العلاقات الإنسانية على أنها "المعاملة التي تقوم على الفضائل الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية التي تركز على تبصر والإقناع والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية"، وعرف "ديفيز" العلاقات الإنسانية بأنها "القواعد المنظمة للتواصل بين المنظمات والأفراد وذلك عن طريق فهم السلوك الإنساني"، وعرف "مزهود وعلاء الدين" العلاقات الإنسانية بأنها "فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤية والإقناع والتشويق القائم على أسس علمية بين افراد وجماعات أي هيئة أو منظمة بطريقة واعية من الفهم والإدراك والتعاون المتبادل بينهم، مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية قدر الإمكان، لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة مع مراعاة القوانين والمعايير والتقاليد للمجتمع والقيم الإنسانية السوية" (مزهود و علاء الدين، 2017، الصفحات ح-خ).

ويرى "ستيف ديك" أن العلاقات الإنسانية هي أن يتشارك الرئيس والمرؤوس في العمل تجاربهم الحياتية، وقد يصل الامر إلى طلب النصيحة والرأي من بعضهم البعض في بعض العلاقات العائلية الخاصة وشؤونها، و "تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس، وتفاعلهم مع المجتمع الذي يعيشون فيه بشتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية ومرافقة العلمية والتعليمية والأسرية، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على أي مؤسسة في شكل من أشكال التنظيم بغرض تحقيق هدف مشترك" (علي ب.، 2016).

3.1.1 أهمية العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية ذات أهمية كبيرة لأنها ترتبط بسلوك وتصرفات الذين يقوم عليهم العمل والإنتاج، فالعامل ليس آلة بل هو إنسان له تفكيره وميوله ونزعاته وعواطفه، فهو يريد أن يكون في موضع تقدير واحترام، وأن يجد بعض الضمانات لمستقبله، وأن يكون في بيئة اجتماعية سليمة، ويريد أن يشعر بالتقدير للجهد الذي يبذله فعندما توفر المنظمة هذه المطالب للعامل فإن هذا يشعر بالتقدير والاحترام وبالتالي تبادل الثقة بين الإدارة والعامل للوصول إلى الهدف المشترك، ويتم ذلك عن طريق المشاركة والاتصال والعمل الجماعي ضمن إطار العلاقات الإنسانية، تلعب العلاقات الإنسانية دوراً مهماً في مجالات القيادة والإدارة فهي:

- تضمن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- وتزيد الدافعية للعمل وتحسين الأداء.
- تشعر العامل بالانتماء للعمل الإداري.
- ترفع من الروح المعنوية للعاملين.

والعلاقات الإنسانية تسعى بشكل رئيسي إلى إشباع حاجات العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية في آن واحد، وهي تسعى لأن تكون المنظمة والعامل يسيران بأكثر إنتاجية وأقل جهد، فتحقيق أهداف المنظمة يتم من خلال إشباع رغبات العاملين (مزهود و علاء الدين، 2017).

العلاقات الإنسانية من الممارسات القيادية الإبداعية التي يجب ان يتعلمها القائد في القطاع العام بسلطنة عمان، لأنها تخلق جوّاً مريحاً للموظفين في بيئة العمل، والذي بدوره ينعكس على الدافعية وتحسين الأداء والرضاء الوظيفي بشكل إيجابي.

3.2 التمكين الإداري:

يُعرف التمكين الإداري بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة، الهدف منها إعطاء العاملين المسؤوليات والصلاحيات والحرية في أدائهم لأعمالهم، دون أن يكون هناك تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا (سلامة، 2016).

ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم التنظيمية المعاصرة في الفكر الإداري، ويعمل التمكين على إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، ويهتم التمكين بإتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، واتفق العديد من الباحثين على أن التمكين الإداري هو "منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات وذلك بتوزيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة" (الراعي و أبو العلا، 2022، صفحة 463).

3.2.1 خصائص التمكين وأهميته:

أن هناك عدد من خصائص التمكين الإداري، وقد حصرها "Quinn" في أربع خصائص أساسية وهذه الخصائص هي:

- التقرير الذاتي: والمقصود به أن العامل حر في انتقاء واختيار أساليب عمله، ولديه الحرية التامة في المفاضلة بين البدائل لصياغة القرار.
- الأهمية الذاتية: حيث يشعر العامل بدوره ومكانته في المنظمة وشعوره بأهمية ما يؤديه من عمل، وأنه يلقي اهتمام من الإدارة العليا.
- الثقة بأنفسهم: وتعزيز الثقة لدى العاملين من خلال الإدراك والوعي بما لديهم من طاقته وكذلك القدرة على أداء الأعمال الموكلة إليهم والاعتماد على أنفسهم عند مواجهة العقبات.

• قدراتهم على التأثير: وذلك من خلال الإيمان بقدرتهم على أن يكون لهم دور فعال في المنظمة وأن الآخرين يستأنسون بمقترحاتهم ويأخذون بها للاستفادة.

كما توجد هناك خصائص أخرى وهي: انه تمكين يساعد على الاستفادة من كفاءة العاملين ومهاراتهم استفادة تامة، ويعزز لدى العاملين المسؤولية؛ بحيث يكون العاملين مسؤولين عن نتائج أعمالهم، كما يعطي التمكين الإداري مساحة من الحرية للفائد لأداء أعمال أخرى أكثر أهمية، ويجعل العاملين اقل اعتمادا على الإدارة في أعمالهم (راضية، 2021).

يحقق التمكين الإداري العديد من الفوائد على المستوى الفردي للشخص منها: زيادة الرضا الوظيفي، وتنمية الشعور بالمسؤولية، زيادة الدافعية والولاء من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وزيادة كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتقليل الهدر والاستنزاف للموارد، والحفاظ على الكفاءات والخبرات الموجودة، والتشجيع على التعليم والتدريب، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات والسلع، وتحقيق الميزة تنافسية، وكما يساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين الموظفين والمنظمة، وأخيرا خلق الولاء التنظيمي لما له من تأثير مباشر على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وانعكاس ذلك على التوجه المستقبلي (الراعي و أبو العلا، 2022).

التمكين الإداري تعتبر من الممارسات الإبداعية التي يجب ان يطبقها القادة في القطاع العام بسلطنة عمان، وذلك لان التمكين الإداري له العديد من الفوائد على الموظف وعلى المنظمة على حد سواء، فالتمكين يكون مشجع ومحفز وتعليم للموظف، وبالتالي يكسب خبرة بمرور الوقت ويكون مؤهلاً للقيادة مستقبلاً.

3.3 اتخاذ القرارات الإدارية:

يعرف "عياصرة" عملية اتخاذ القرارات بأنها "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينهما باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار" (بوربيغ، 2014، صفحة 157).

يرى "Connors" أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر النشاط في المنظمة، وتعتبر هذه العملية من المهام الأساسية للقيادة؛ فمن خلالها يتعلمون على كيفية تحديد مشكلات التنظيم ومحاولة حلها عبر تبني بديلا للعمل من أجل حل تلك المشكلة، "عملية اتخاذ القرارات هي عملية اختيار واعٍ ومدرك ورشاداني البديل من بديلين أو أكثر لتحقيق أهداف التنظيم"، ويقوم القائد من خلال هذه العملية باختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف ويتم ذلك بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل، ومدى فاعلية هذه البدائل في تحقيق الأهداف المطلوبة (أبو قاعد و الربابعة، 2022، صفحة 112).

3.3.1 أنواع القرارات الإدارية:

صنف "simon" القرارات الإدارية إلى صنفين من القرارات هما قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة:

• القرارات المبرمجة: هي التي يكون معايير الحكم فيها واضح، وتوفر المعلومات اللازمة بشأنها،

ومن السهل تحديد البدائل فيها، وتعتبر هذه القرارات هي قرارات روتينية ومنتكرة ومحددة ولها

إجراءات محددة ومعروفة وتم التعامل معها مسبقا.

• قرارات غير مبرمجة: وتظهر هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد

الخبرة اللازمة للتعامل مع هذه المشكلة، ولا توجد هناك معايير واضحة لتقييم البدائل، أو إمكانية

الاختيار بينها، وتعتبر هذه القرارات هي قرارات طارئة وليست روتينية، ولا يوجد لها إجراء محدد لأنه لم يتم التعامل مع هذه المشكلة سابقا (خاوة، 2019).

3.3.2 مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري:

وعملية اتخاذ القرارات هي عملية متسلسلة تتخللها مجموعة من الخطوات المترابطة والتي تؤدي إلى قرار معين، وعملية اتخاذ القرارات تمر بمراحل يتم من خلالها تشخيص المشكلة وجمع المعلومات عنها وتقييمها وهذه المراحل هي:

- تحديد المشكلة: وفي هذه المرحلة يتم ملاحظة وجود مشكلة لابد من حلها، وعند بروز هذه المشكلة يجب أن يتم تحديدها وتشخيصها، وذلك من خلال التعرف على سبب وجود هذه المشكلة واعرضها.
- جمع المعلومات: بعد أن تم التعرف على المشكلة وتم فهمها فهما واقعيًا، يأتي هنا دور جمع البيانات والمعلومات عن هذه المشكلة، وتعتبر مرحلة جمع المعلومات من أهم المراحل في عملية اتخاذ القرار، فيجب تحري الدقة في هذه المعلومات، لأن المراحل الأخرى في عملية اتخاذ القرار تعتمد بشكل أساسي على هذه المعلومات وتبنى البدائل عليها.
- المفاضلة بين البدائل المطروحة: في هذه المرحلة يتم النظر في البدائل المطروحة، ومدى قدرة هذه البدائل على حل هذه المشكلة والتغلب عليها، ويتم دراسة النتائج المتوقعة من هذه البدائل.
- اختيار البديل الأفضل: بعد أن تم تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها والمفاضلة بين البدائل المطروحة يأتي الدور هنا اختيار البديل الأفضل، ويأتي ذلك بعد دراسة مستفيضة لهذا البديل

ودراسة كل الاحتمالات الواردة لهذا البديل، وهذه المرحلة تحتاج إلى مهارات القائد، وخبرته، وتجربته، وقدرته على التحليل.

- تنفيذ البديل ومتابعته: وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة من مراحل عملية اتخاذ القرار، وهذه العملية يتم فيها تنفيذ البديل الذي تم دراسته دراسة مستفيضة، ويجب متابعة هذا القرار، والتأكد من فعاليته وذلك من خلال النظر إلى النتائج المرجوة من هذا القرار، وفي حال وجود خطأ أو وجود عيوب في هذا القرار يجب على القائد التدخل وحل هذه الإشكاليات أول بأول (أبو قاعد و الربابعة، 2022).

من أهم الممارسات القيادية الإبداعية هي عملية اتخاذ القرار لما فيها من آثار مترتبة على سير عمل المنظمة، لذلك فالقائد في القطاع العام بسلطنة عمان يجب ان يتحلّى بالخبرة والمهارة والتحليل الدقيق قبل اتخاذ القرارات، لان نتائج هذا القرار قد تكون ذات مردود سلبي او إيجابي على المنظمة.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الفصل الدراسات السابقة، والادبيات التي تمت الاستفادة منها في هذه الدراسة، ويحتوي هذا الفصل على الدراسات العربية التي تمثلت في عشرين دراسة، أما الدراسات الأجنبية فكان عددها ست دراسات، كما تم التعقيب على الدراسات السابقة، وتم التطرق الى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

1 الدراسات العربية:

1- دراسة (طه و العمري، 2022) بعنوان "أثر السمات الشخصية على أداء الأطباء في

المستشفيات الجامعية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر سمات الشخصية على أداء الأطباء في المستشفيات الجامعية، وكانت عينة الدراسة هم الأطباء العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية مستشفى الملك عبد الله الجامعي بمختلف اختصاصاتهم ومستوياتهم الإدارية، وقد بلغ عددهم 330 طبيباً وطبيبة، وقد اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن سمات الشخصية بأبعادها (العصبية والانبساط والانفتاح على الخبرة والضمير الحي) لها أثر متوسط ومعنوي طردي على أداء الطلبة بأبعادها (الجودة، الانبساط، القبول، الانفتاح على الخبرة، الضمير الحي)، وكما توجد هناك فروق في أداء الأطباء تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المستشفيات الجامعية الأردنية بالأطباء وسماتهم الشخصية خصوصاً سمة العصبية من خلال التدريب على

ضغوط العمل مما يزيد من جودة الأداء المطلوب، والاستفادة من خبرات الأطباء ذوي الخبرة الطويلة في المستشفى وتوجيهها نحو مشاركة الأطباء الأقل الخبرة منهم بهدف الاستفادة منها لرفع مستوى الأداء لديهم.

2- دراسة (أبو قاعود و الربابعة، 2022) بعنوان " خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر خصائص القيادة التحويلية ومستوى فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن، وتحديد أثر توافر خصائص القيادة التحويلية في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، اما عينة الدراسة فقد تمثلت في المدراء ورؤساء الأقسام في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن والبالغ عددهم 150.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: ان المتوسط العام حول توافر خصائص القيادة التحويلية جاء مرتفعاً، و ان متوسط العام حول مستوى ممارسة مراحل عملية اتخاذ القرار جاء متوسطة، كما أن هناك تأثيراً لمدى توافر خصائص القيادة التحويلية مجتمعة في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات كاملة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بخاصية التأثير المثالي والجاذبية القيادية من خلال حزمة برمجية تدريبية، والعمل على توفير كامل ودقيق لمتطلبات الخصائص القيادة التحويلية والعوامل المساعدة على نجاحها وذلك بهدف تمكين تلك القيادات، كما أكدت بضرورة تأهيل قيادة ذات رؤية.

3- دراسة (العمرى و طيبه، 2021) بعنوان " أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطنة

التنظيمية -دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بمحافظة جدة

"-

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطن التنظيمية وذلك من

وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بجدة.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات

من أفراد عينة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالهيئة العامة للأرصاد وحماية

البيئة في جدة والبالغ عددهم 800 موظف، اما عينة الدراسة فقد كانت عشوائية بسيطة بلغت

260 موظف من موظفي الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بجدة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة 0.05 للسمات (الاجتماعية، السلوكية، الشخصية، المهنية) لدى القائد كل على حدة إلى

تنمية سلوك المواطن التنظيمية بأبعاده المختلفة (الآثار، الكياسة واللطافة، والضمير الحي) لدى

الموظفين في الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بجدة، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد بين

محور السمات القيادية بأبعاده المختلفة، و محور سلوك المواطن التنظيمية بأبعاده المختلفة

(0.718)، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بدراسة نتائج أثر السمات

القيادية في تنمية سلوك المواطن التنظيمية بأبعاده المختلفة لدى الموظفين في الهيئة العامة

للأرصاد وحماية البيئة بجدة و تقييمها في سبيل اتاحة المجال لتحسين العمل الوظيفي داخل

الهيئة ولما لذلك من أثر إيجابي في تقليل نسبة التسرب الوظيفي.

4- دراسة (البليهد و المطيري، 2020) بعنوان "الممارسات القيادية لبناء بيئة محفزة في المدارس

الحكومية للبنات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية لأبعاد البيئة الإيجابية المحفزة في المدارس الابتدائية الحكومية بشمال مدينة الرياض (الاحترام، الثقة، العدالة).

وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 164 معلمة وإدارية ومرشدة، وطبقت هذه الرسالة في الفصل الدراسي الثاني من العام 1441هـ، تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة والاستبانة هي أداة جمع البيانات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن واقع الممارسات القيادية لأبعاد البيئة الإيجابية في المدارس الابتدائية الحكومية بشمال مدينة الرياض جات بدرجة كبيرة، والمتوسط الحسابي 4.12، واحتل بُعد الثقة المرتبة الأولى، متوسط 4.16 من 5، يليه بُعد الاحترام في المرتبة الثانية في متوسط 4.10، ثم بُعد العدالة بالمرتبة الثالثة متوسط بلغ 4.08، ومن أهم التوصيات في الدراسة: تهيئة القيادات المدرسية قبل توليها قيادة المدارس وفي أثنائها، توعية منسوبات المدرسة بأدوارهن داخل المدرسة، وتشجيع القيادات على بناء بيئة إيجابية محفزة للعطاء والإبداع والابتكار، حث القيادات على تفويض بعض المهام لمنسوباتهن، وإكسابهن بعض المهارات الإدارية.

5- دراسة (آل قماش، 2020) بعنوان "نظريات القيادة، واتخاذ القرارات، الرجل العظيم، نظرية

السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرارات"

هدفت الدراسة إلى بيان النظريات والدراسات حول موضوع القيادة، ويعتبر موضوع القيادة موضوعاً حيويًا للدراسة والبحث، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي، وقد أكدت الدراسة أن للقيادة أهمية كبيرة فهي جوهر العملية الإدارية، كما أنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل، وتطرق هذا البحث إلى توضيح مفاهيم القيادة، وعدد من نظريات القيادة التي كثر تداولها مثل (نظرية الرجل العظيم، السمات، الموقفية، نظرية اتخاذ القرار)، من حيث مفهوم هذه النظريات ومبادئها وروادها وما تميزت به من قوة وما وجه إليها من نقد.

6- دراسة (التجاني و شنيبي، 2019) بعنوان "أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين

في الجماعات المحلية" دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية، وهذا بهدف تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات التي تعتبر البنية التحتية للدولة.

والعينة هي عينة عشوائية تتكون من 40 موظف بلدية الطيبات ولاية ورقلة، والمنهج المتبع هو الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد توصل الباحثان إلى عدد من النتائج أهمها ان مستوى ممارسات سلوكيات القيادة التحويلية لدى المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع، وان مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفع أيضا، كما أظهرت الدراسة أن أبعاد أداء العاملين كانت بمستوى مرتفع في

المؤسسة محل الدراسة، وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في بلدية الطيبات ولاية ورقلة، وقد أوصت الدراسة بالحرص على تدعيم وتنمية وتطوير نمط القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة لأنه حسب نتائج الدراسة لهذا النوع من القيادة علاقات تأثير إيجابية قوية مع أداء العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوكيات القيادة التحويلية و أداء العاملين لذلك وجب تنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى المسؤولين في المؤسسة عن طريق التكوين المستمر.

7- دراسة (عزيز و أميش، 2019) بعنوان " السمات الشخصية القيادية لمدرسي التربية الرياضية

من وجهة نظر إدارات المدارس المتوسطة في مديريات بغداد الرصافة"

هدفت هذه الدراسة الى اعداد مقياس السمات الشخصية القيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر إدارات المدارس المتوسطة في مديريات بغداد الرصافة، والتعرف على مستوى السمات الشخصية القيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر إدارات المدارس المتوسطة في مديريات الرصافة لمحافظة بغداد.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته مع طبيعة المشكلة، والاستبانة كأداة جمع البيانات، وتم تحديد مجتمع البحث من المدارس المتوسطة في مديريات محافظة بغداد الرصافة، والبالغ عددها 327 مدرسة، اما عينة البحث وتتكون من مدرء ومعاوني المدارس المتوسطة في مديريات بغداد الرصافة والبالغ عددهم 420 فرداً موزعين على 130 مدرسة متوسطة.

توصل الباحثان إلى ان هنالك سمات شخصية قيادية لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة بغداد/ الرصافة، كما أظهرت النتائج ان الشخصية القيادية للمدرسين تعد الوسيلة المضمونة لإحداث التغيير والتأثير في سلوكيات واتجاهات التلاميذ وانعكاساتها التأهيلية لهم، كونهم مشروع مستقبلي في إعدادهم كقادة.

8- دراسة (أبو عياش، 2018) بعنوان "صناعة الله للقادة في القرآن الكريم النبي موسى - عليه

السلام- أنموذجا دراسة تحليلية"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز جانب من التفسير الموضوعي الذي يهتم في القصص القرآني، وذلك باستكشاف الدلالات القرآنية من آيات قصة موسى عليه السلام في صناعة القائد الرباني، و التعرف على السمات و الخصائص الشخصية التي وهبها الله لسيدنا موسى عليه السلام، واستنباط كيفية صناعة القائد في (القصة)، والمهارات النافعة للقيادة الحكيمة، مع محاولة تطبيقها على واقعا المعاصر، واستنباط بعض القصص في صناعة القيادات والمواصفات المطلوبة في القائد و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع الاستفادة من المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن الأمة الإسلامية في هذه الأيام في أمس الحاجة إلى قائد رباني يتصف بصفات القيادية في أعلى مستوياتها، والقائد هو الشخص القادر على التأثير على من حوله بما يمتلك من قدرات ومواصفات حتى ينفذوا ما يريد به بنشاط وفق الخطة المعدة لتحقيق أهدافه وأهداف المجموع العام، وأن الظروف الصعبة التي يعيشها الإنسان تساهم في صناعته ورفع كفاءته ليصبح بعد ذلك قائد مميز، وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود دراسة تمزج بين السيرة العملية لسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ومنهج الله تعالى في

صناعة القائد في القرآن، وإيجاد منهج تعليمي اوضح واكثر تفصيلا بكيفية صناعة القائد الرباني، مستفيدا من منهج الأنبياء و الخلفاء والقادة المسلمين الربانيين والقادة الغير مسلمين المتميزين.

9- دراسة (الخرزعة، 2018) بعنوان "أثر السمات القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في

الأقسام التمريضية في مستشفيات المفرق الحكومية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السمات القيادية في الرضا الوظيفي للعاملين في الأقسام التمريضية في مستشفيات المفرق الحكومية من وجهة نظر الممرضين.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مهنة التمريض (424) ممرضاً في (3) مستشفيات حكومية في محافظة المفرق، واستخدم الباحث الاستبانة أداة جمع البيانات، اما عينة الدراسة فقد بلغ عددهم (256) ممرض.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الخصائص القيادية لرؤساء أقسام التمريض في مستشفيات المفرق الحكومية جاء متوسط تقييم لجميع أبعاد المجال، تليها "سمات الشخصية"، وجاءت المرتبة الثانية بعد "الخصائص الاجتماعية"، وجاءت المرتبة الثالثة بعد "سمات الشخصية" وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "الخصائص السلوكية، وأوصت رفع رواتب العمل بمهنة العاملين في المستشفيات في الأردن بما يتناسب مع حجم أداء الأعمال التي تم إنجازها، ورحيل الأعباء عن الكادر الطبي والتمريضي.

10- دراسة (أبوزايد، 2015) بعنوان " سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء العاميين

بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات الشخصية القيادية المميزة (العقلية المعرفية، الوجدانية الانفعالية، الاجتماعية، الجسمية)، لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ومعرفة مدى توافر هذه السمات لديهم، ومعرفة درجة الاختلاف توافرها باختلاف متغيرات الدراسة والتي تمثلت في الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، و الاستبيان كأداة لجمع البيانات، اما عينة الدراسة فقد تكونت من 268 مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي النسبية لتوافر سمات الشخصية القيادية لأداء المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت 79.21%، وكانت السمات الاجتماعية هي أكثر سمات الشخصية القيادية توافرها وتميزا على وجه العموم بمتوسط حسابي 80.87%، وقلها السمات العقلية المعرفية في متوسط حسابي 77.04%، اما السمات القيادية الجسمية فقد جاءت في المرتبة الثالثة في متوسط حسابي 80.22%، وفي المرتبة الثالثة السمات القيادية الوجدانية بفعالية بين متوسط حسابي 79.41%، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: نشر ثقافة القيادة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من خلال عقد الدورات والندوات والمحاضرات، وتفعيل العلاقات الإنسانية في الوزارات الفلسطينية بدرجة اكبر.

11- دراسة (الرواحية، 2014) بعنوان "تصور مقترح لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة

لمجتمعات التعليم المهنية في مدارس التعليم الحكومية في سلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بالمدارس التعليم الحكومي في سلطنة عمان، وذلك من خلال التعرف على واقع توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية طبقاً لمقاييس اوليفير، وأيضاً التعرف على واقع توافر الممارسات القيادية الداعمة للمجتمعات التعلم المهنية طبقاً لمعايير القيادة المدرسية ISLLC.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من 249 أداري وفني و726 معلم ومعلمة في مدارس التعليم الحكومي بمحافظة شمال الشرقية، وأظهرت نتائج الدراسة عن توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم الحكومي في محافظة شمال الشرقية بدرجة متوسطة، كما تتضح أيضاً أن درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة للمجتمعات للتعلم حسب معايير القيادة المدرسية ISLLC وذلك طبقاً لتقدير عينة الدراسة توجد بدرجة متوسطة.

12- دراسة (أبو سمرة و حمارشة، 2014) بعنوان "العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري

المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين دارسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين في فلسطين، من خلال دارسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة"، والبالغ عددهم 4024 معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من 406 معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام استبانتين لقياس كل من الممارسات القيادية للمديرين ودافعية الانجاز لدى المعلمين.

واظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين للممارسات القيادية لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج الى أن دافعية الانجاز للمعلمين جاءت هي الأخرى بدرجة متوسطة، وقد اوصت الدراسة ضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، لما في ذلك من اثار إيجابية على دافعية الإنجاز لدى المعلمين، وضرورة تبني معايير مهنية بحته عند اختيار مديري المدارس.

13- دراسة (صوالحة و العبوشي، 2010) بعنوان "دراسة وصفية لبعض السمات الشخصية

لطلبة جامعة عمان الأهلية وعلاقتها ببعض المتغيرات"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة بعض السمات الشخصية (الاتزان والعقلانية، تحمل المسؤولية، الحزم اتخاذ القرار، القابلية الاجتماعية، الإبداع، السيطرة، النظام) لدى طلبة جامعة عمان الأهلية، ومعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في هذه السمات الشخصية تبعا للمتغيرات (الجنس، الكلية، عدد الساعات المعتمدة التي أنهاها الطالب، المعدل التراكمي لطالب).

واتبعت الباحثتان في هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينه الدراسة من 537 طالبا وطالبة من الكليات العلمية والأدبية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى السمات الشخصية المقاس كانت متوسطة، كما أن النتائج أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى السمات الشخصية تعزى لمتغير عدد الساعات الدراسية المعتمدة التي أنهاها الطلبة، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية على بعض السمات الشخصية تبعا للمتغيرات الجنس، ونوع الكلية، والمعدل التراكمي للطالب. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتنمية السمات الشخصية للطلبة ذوي المستوى المتوسط والتي تعتبر ضرورية لعملية التعلم من خلال طرح مساقات في الجامعة، واتباع منهجية تدريس أكثر فعالية وخلق مواقف تعليمية تستدعي من الطلبة التعرف على سمعتهم الشخصية وتقييمها وذلك بهدف العمل على تطويرها.

14- دراسة (باعمر، 2007) بعنوان " المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها على أداء العاملين

من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عُمان "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الإبداعية للقائد الإداري، وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ عدد مجتمع الدراسة 495 مفردة، وكانت العينة متمثلة في 372 مفردة، تم استعادة 253 استبانة صالحة التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لأبعاد المهارات القيادية للقائد الإداري في الوزارات العمانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارات العمانية جاءت بدرجة مرتفعة وجاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا أيضا، كما يوجد أثر للمهارات الإبداعية للقائد الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وقد أوصت الدراسة

بتعزيز آليات وأساليب المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين في الوزارات العمانية بمختلف أنواعها، وتشجيع المدراء على تفويض الصلاحيات، وعدم التركيز على مهارة قيادية معينة في كل الحالات وظروف، وتنويع المهارات القيادية الإبداعية.

2 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (AL-Nawafah, Alkhawaldah, & Al-Amaeara, 2022) بعنوان "تطبيق

القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية الأردنية"

هدفت الدراسة الحالية إلى فحص مدى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية.

وقد اتبع الباحثون المنهج الكمي في هذه الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، اما عينة الدراسة فقد بلغت 386 موظفاً يعملون في القطاع العام.

أهم نتائج الدراسة: ظهر من خلال التحليل أن القيادة التحويلية قد تم تبنيها داخل المؤسسات الحكومية في الأردن، والأفراد يتأثرون في الغالب بعوامل القيادة التحويلية بناءً على أعمارهم ومؤهلاتهم التعليمية نظرًا لأن المؤهلات الأكاديمية لعبت دورًا في التعرض لمجموعة متنوعة من أنماط القيادة، كما تبين أن الجنس والموقع ليس لهما أي تأثير، وقد أوصت الدراسة بإجراء بحث يعالج الفرق بين قيادة المعاملات والقيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية من حيث الأداء ، كما أوصت الدراسة بدراسة تأثير القيادة التحويلية على التميز التنظيمي داخل البلديات الأردنية من خلال التأثير المعتدل لتغيير أداء الموظفين.

2- (HAMPSON, 2019) بعنوان " بناء الشخصية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علم نفس الشخصية من خلال النظر إلى الشخصية على أنها بناء اجتماعي، وتناقش هذه الدراسة عملية بناء الشخصية، ومناقشة عملية بناء الشخصية من خلال النظر إلى سمات الشخصية ودور الموقف في بنائها، ويستخدم مصطلح الشخصية للجمع بين العديد من مقاييس السمات لشخص معين، وأكثر مقاييس الشخصية استخداما هي

التصنيفات والتقييم الذاتية، وتناول هذا الكتاب 10 مواضيع وهي: مفهوم الشخصية، نظرية الصفة الواحدة، نظريات السمات المتعددة، الشخصية والاتساق، المنظور العادي، ضمني مقابل نظريات الشخصية الصريحة، منظور الذات، بناء الشخصية، الشخصية على مدى الحياة، الشخصية الاجرامية.

3- دراسة (Abadi & Aliqabi, 2019) بعنوان " دور الخصائص الشخصية للقائد في منظمات

الأعمال ريادة الأعمال مع المرونة الاستراتيجية"

يحاول هذا البحث إيجاد الدور الفعال للخصائص الشخصية للقائد في ريادة الأعمال التنظيمية من خلال دراسة أثر الأبعاد الخاصة لخصائص الشخصية (العصابية، الانبساط، الانفتاح، القبول، والضمير) على منظمات الأعمال أبعاد ريادة الأعمال التي تمثل في بعدين رئيسيين (اتجاه ريادة الأعمال وريادة الأعمال الاستراتيجية) مع المرونة الاستراتيجية بوساطة أبعادها (المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري وتبسيط الإجراءات) عبر البحوث الميدانية في ثلاث عشرة كلية أهلية في بغداد.

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعينة الدراسة تتكون من 40 شخصا من ثلاث عشرة كلية أهلية في بغداد، وأكدت النتائج وجود تأثير لبعض الخصائص الشخصية للقادة على ريادة الأعمال في منظمات الأعمال.

4- دراسة (Khan, Nawaz, & Khan, 2016) بعنوان " نظريات وأساليب القيادة: مراجعة

الأدب"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظريات القيادة وأساليبها في الوقت المعاصر، حيث تطور مفهوم القيادة على مر السنين، وظهرت أساليب وأنماط جديدة للقيادة لمواكبة التطور في العصر الحديث، وتطرقت هذه الدراسة إلى نظريات القيادة مثل: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، نظرية الأسلوب السلوك، وفي المقابل هناك بعض من النظريات القيادية الجديدة مثل: القيادة التحويلية، والقيادة التفاعلية.

5- دراسة (Al-Araimi, 2012) بعنوان "العلاقة بين مجموعة كاملة من أساليب القيادة والأداء

الإبداعي للموظفين في مؤسسات الخدمة المدنية: دراسة ميدانية لمدراء الخدمة المدنية

العمانيين"

هدفت هذه الدراسة للتحقيق في درجة ممارسة مديري الخدمة المدنية العمانيين من ممارسة أساليب القيادة للتأثير على الأداء الإبداعي للموظفين دراسة حالة على القطاع الحكومي بسلطنة عمان.

تبنيت الدراسة نهجا بحثيا مختلطا من خلال الجمع بين استبيانات المسح والمقابلات شبه المنظمة، وعينة الدراسة هي عينة عشوائية، تم تطبيقها على مجموعتين من المديرين والموظفين، وبلغ الحجم الإجمالي لعينة المديرين 269 مشاركا، في حين بلغت عينة الموظفين 371 مشاركا، كما قام الباحث بعمل 15 مقابلة شبه منظمة.

واظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عامة بين استخدام المديرين لأساليب القيادة التحويلية والمعاملات والأداء الإبداعي للموظفين من وجهة نظر كل من المديرين والموظفين، كما كشفت النتائج أن المديرين العمانيين نادرا ما يمارسون أسلوب القيادة السلبية / التجنبية وأن هذا النمط لا يساهم في الأداء الإبداعي للموظفين، علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن الخصائص الشخصية للمديرين العمانيين لها تأثير طفيف على تصورات المديرين تجاه أنماط القيادة التحويلية وليس لها أي تأثير على تصوراتهم تجاه الأداء الإبداعي للموظفين.

6- دراسة (Armstrong, 2009) بعنوان "ارمسترونج، دليل الإدارة والقيادة"

يتحدث هذا الكتاب حول فن الممارسات الإدارية المثالية، ويتناول أيضا موضوع القيادة وأهميتها بالنسبة للمنظمات، ويحتوي الكتاب على إرشادات حول عمليات الإدارة والقيادة مع التركيز على ما يحتاج المديرين والمديرين الطموحون معرفته والقيام به لإحداث فرق في مؤسساتهم، بالإضافة إلى تقديم المهارات الأساسية المطلوبة للإدارة الفعالة، فإنه يتعامل أيضا مع ثلاثة مجالات مهمة للإدارة: إدارة التغيير والتحسين المستمر وتحقيق مستويات عالية من خدمة العملاء وتم تقسيم الكتاب إلى ستة أجزاء وهي: ممارسة الإدارة، مناهج الإدارة، ماهية المنظمات، تحقيق التغيير، تعزيز العلاقات مع العملاء، المحافظة على التحسين المستمر.

3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى عشرون دراسة باللغتين العربية والإنجليزية، حيث لا يوجد في الدراسات السابقة أي دراسة تحدثت بشكل مباشر عن علاقة سمات شخصية القائد واثرها في الممارسات الإبداعية القيادية، وأغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي لدراسة المتغيرات كونه المنهج الأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات، وجميع الدراسات اعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتحدثت هذه الدراسات عن القيادة بإسهاب وعن تاريخها والنظريات التي جاءت لتوضيح ماهية القيادة ونظرياتها القديمة، ونظرياتها الحديثة، كما تحدثت عن السمات الشخصية للقائد، وقد اتفقت اغلب تلك الدراسات على وجود أربعة أبعاد رئيسية لسمات شخصية القائد، وهي: (السمات العقلية المعرفية، السمات الوجدانية الانفعالية، السمات الاجتماعية، السمات الشخصية/ الجسمية)، أما الجزء الآخر من الدراسات فقد ركزت على الممارسات القيادية، ومن الملاحظ ان الدراسات السابقة لم تتفق على أبعاد محددة للممارسات القيادية، فجميع هذه الدراسات كانت تضع أبعاد تتلاءم مع الإطار العام لموضوع الدراسة، فأبعاد الدراسات التي تبحث في موضوع التعليم في المدارس كانت تختلف عن تلك يتم دراستها على طلبة الجامعات وهكذا.

2- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال:

- بناء فكرة الدراسة، وتحديد العنوان المناسب لها.
- تحديد الفئة المستهدفة ومجتمع الدراسة والعينة.

- بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة، والاطلاع على النماذج المرفقة في الدراسات السابقة، والاستفادة من تقسيم أسئلة الاستبانة.
- بناء الهيكل العام للدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة من طريقة تنظيم الإطار العام، والإطار النظري.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- والتزود بأسماء العديد من المراجع والكتب ذات الصلة بموضوع البحث.

4 ما يميز الدراسة الحالية:

- تتميز هذه الدراسة كونها تبحث في أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين بالقطاع العام بسلطنة عمان.
- وكونها الدراسة الوحيدة في التي تتحدث عن أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية على مستوى الدراسات العربية بشكل عام وسلطنة عُمان بشكل خاص-حسب إطلاع الباحث-.
- كما تتميز هذه الدراسة كونها تهدف للتعرف على السمات الشخصية للقائد ومدى تأثيرها على الممارسات القيادية الإبداعية.
- سوف تسهم هذه الدراسة في تطوير بعض القادة وتنمية مهاراتهم القيادية وصقل المهارات الشخصية التي يمتلكونها فمن خلال هذه الدراسة فقد تفتح عيون القادة إلى أهمية وجود الشخصية القيادية للقائد والذي يترتب عليها سهولة تقسيم العمل ووضع الخطط وتنفيذها.
- كما تزامنت هذه الدراسة في الوقت الذي أنشأت فيه الحكومة الأكاديمية السلطانية للإدارة بالمرسوم السلطاني رقم (٢ / ٢٠٢٢) والتي تهدف لتأهيل وتطوير القيادات الإدارية وإعداد القيادات الواعدة

في القطاعين العام والخاص بما يتوافق واحتياجات المستقبل، والعمل على رفد القيادات التنفيذية الحكومية بالمهارات الحديثة المتعلقة بتطوير العمل الحكومي من خلال إثرائهم بالمحتوى الفكري المتخصص في الإدارة الحديثة، والذي يهدف بشكل أساسي لتحقيق رؤية عُمان 2040، فيمكن أن تكون هذه الدراسة ذات أهمية علمية وأن تكون رافداً مرجعاً علمياً للباحثين والأكاديميين في مجال القيادة بسلطنة عُمان.

خلاصة الفصل الثاني

تناول الباحث في الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة والذي احتوى على ثلاث مباحث، واشتمل كل مبحث على عدد من المواضيع موضحة في الآتي:

البحث الأول تناول السمة ومفهومها، ثم وضح الشخصية ومفهومها، وأهمية دراسة الشخصية، وأبعاد الشخصية ونظرياتها، ثم تناول موضوع القيادة من حيث مفهومها وأهميتها ومدخلها، والقيادة في الإسلام، ثم تتطرق الباحث في المبحث الأول إلى التعرف على سمات شخصية القائد والمتمثلة في أربع سمات وهي: سمات عقلية ومعرفية، وسمات وجدانية وانفعالية، وسمات اجتماعية، وسمات شخصية، وتناول هذه السمات كلاً على حده، حيث ذكر أنواع هذه السمات وأهميتها في شخصية القائد.

المبحث الثاني تناول فيه الباحث الممارسات القيادية الإبداعية للقائد موضعاً فيه مفهوم الممارسات القيادية الإبداعية وأهميتها وأبعادها، كما تتطرق لاهم الممارسات القيادية الإبداعية التي يمارسها القادة في القطاع العام بسلطنة عُمان والتي تمثلت في العلاقات الإنسانية وأهميتها، والتمكين الإداري ووضح أهميته وخصائصه، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية ومفهومها ومراحلها.

المبحث الثالث والأخير تمثل في الدراسات السابقة وذكر عشرون دراسة سابقة باللغتين العربية والانجليزية، كما تم التعقيب على هذه الدراسات، وذكر الباحث أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث المنهجية المتبعة وأداة جمع البيانات، ومجتمع الدراسة، وأخيراً ذكر أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

❖ منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تضمّن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والذي تضمن وصف مجتمع الدراسة الذي سُحبت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها، وكذلك وصف أداة الدراسة والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلاً عن الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته أغراض الدراسة والمتعلقة بسمات شخصية القائد وعلاقتها بالممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين في مديريات كلاً من وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، ووزارة العمل، ووزارة التنمية الاجتماعية بمحافظة جنوب الشرقية.

وقد بلغ عدد موظفي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بمحافظة جنوب الشرقية (188) موظفاً موزعين على المديرية العامة للإسكان والتخطيط العمراني في ولاية صور وعددهم (95) موظفاً، ودائرة الإسكان والتخطيط العمراني بولاية جعلان بني بوعلين بلغ عددهم (79) موظفاً، ودائرة الإسكان بولاية مصيرة بلغ عددهم (14) موظفاً.

وبالنسبة لمجتمع الدراسة المتمثل في وزارة التنمية الاجتماعية بمحافظة جنوب الشرقية فقد بلغ عددهم الإجمالي (99) موظفاً موزعين على كلاً من المديرية العامة للتنمية الاجتماعية بولاية صور والبالغ عددهم (40) موظفاً، دائرة التنمية الاجتماعية بولاية جعلان بني بو علي بلغ عددهم (25) موظفاً، دائرة التنمية الاجتماعية بولاية جعلان بني بو حسن بلغ عددهم (22) موظفاً، دائرة التنمية الاجتماعية بولاية مصيرة بلغ عددهم (12) موظفاً.

وأخيراً تمثل مجتمع الدراسة بوزارة العمل بمحافظة جنوب الشرقية بعدد إجمالي (119) موظفاً، موزعين على كلٍ من المديرية العامة لوزارة العمل بولاية صور وبلغ عددهم (80) موظفاً، دائرة العمل بولاية الكامل والوافي بلغ عددهم (32) موظفاً، دائرة العمل بولاية مصيرة بلغ عددهم (7) موظفين.

وبذلك سيكون مجموع مجتمع الدراسة (406) موظفاً موزعين على مديريات ودوائر الجهات الحكومية بمحافظة جنوب الشرقية.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من الموظفين الحاليين من مديريات كلاً من وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، ووزارة العمل، ووزارة التنمية الاجتماعية بمحافظة جنوب الشرقية، وذلك بالرجوع إلى جدول اختيار العينات لكريجيسي ومورجان (V. Krejcie & W. Morgan, 1970)، وعند مستوى دلالة (خطأ) (0.05)، وبالباغة (196) مبحوثاً، وقد تم توزيع (196) استبانة على أفراد عينة الدراسة من خلال الرابط الإلكتروني الفاعل على منظومة Google Survey، وتم التوصل إلى (155) استبانة، وقد تم استبعاد (28) استبانة غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وما تبقى من استبانات صالحة لأغراض التحليل الإحصائي يبلغ (127) استبانة، والتي تمثل ما نسبته (82%) من

الاستبانات المتحصلة وهي نسبة مقبولة وممثلة لأغراض الدراسة (النجار، النجار، و الزعبي، 2018)،

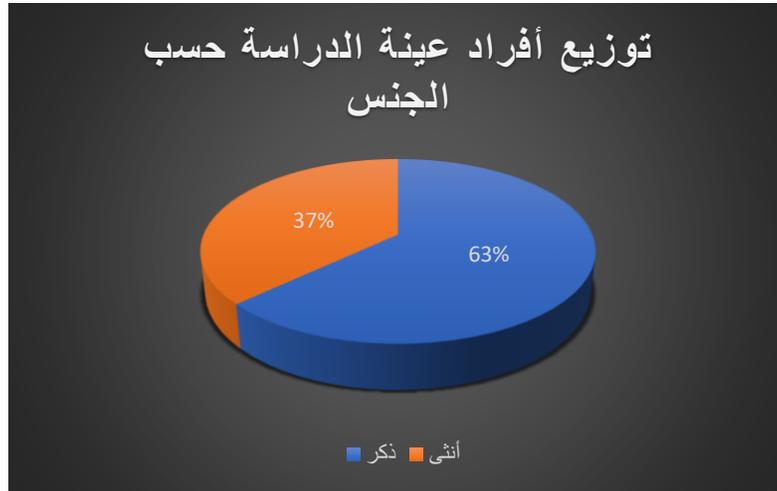
والجدول رقم (1) يوضح التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

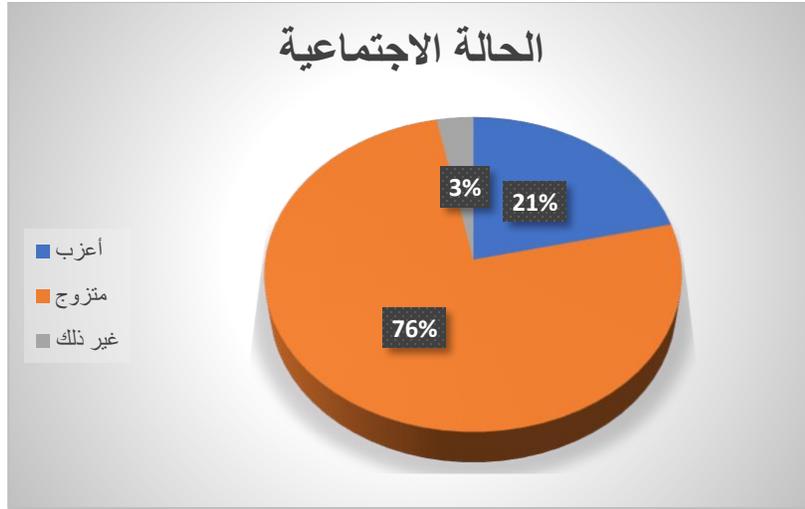
المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
نكر	80	63.0
أنثى	47	37.0
المجموع	127	100.0
الحالة الاجتماعية		
أعزب	27	21.3
متزوج	96	75.6
غير ذلك	4	3.1
المجموع	127	100.0
المستوى التعليمي		
دكتوراه أو أعلى	1	.8
ماجستير	9	7.1
بكالوريوس	82	64.6
دبلوم أو أقل	35	27.6
المجموع	127	100.0
العمر		
أقل من 25 عام	5	3.9
من 25 - أقل من 35 عام	64	50.4
من 35 - أقل من 45 عام	52	40.9
45 عام فأكثر	6	4.7
المجموع	127	100.0
سنوات الخبرة في المؤسسة		
أقل من 5 سنوات	15	11.8
من 5 - أقل من 15 سنة	83	65.4

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
15 سنة فأكثر	29	22.8
المجموع	127	100.0
المسمى الوظيفي		
مدير عام / مساعد مدير	2	1.6
مدير / مساعد مدير	5	3.9
رئيس قسم	25	19.7
فني / مهندس	32	25.2
موظف إداري	63	49.6
المجموع	127	100.0

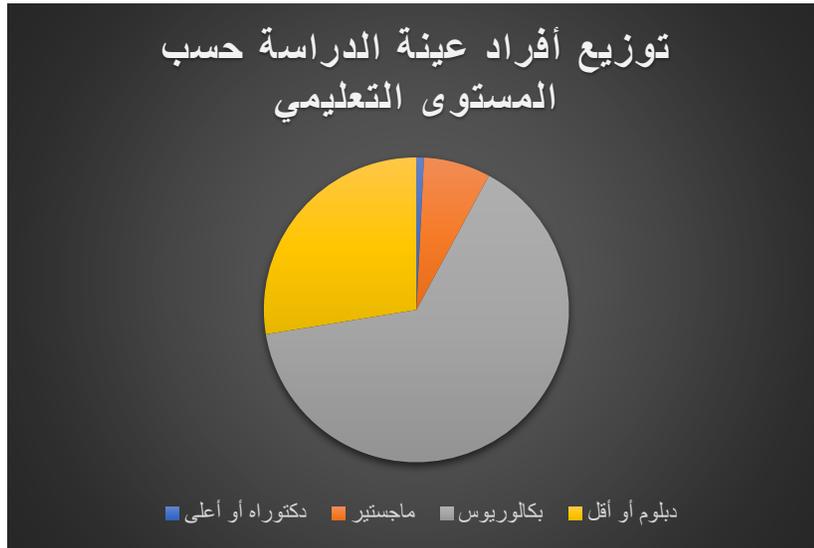
أظهر الجدول (1) أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والأشكال من (1-6) توضح ذلك:



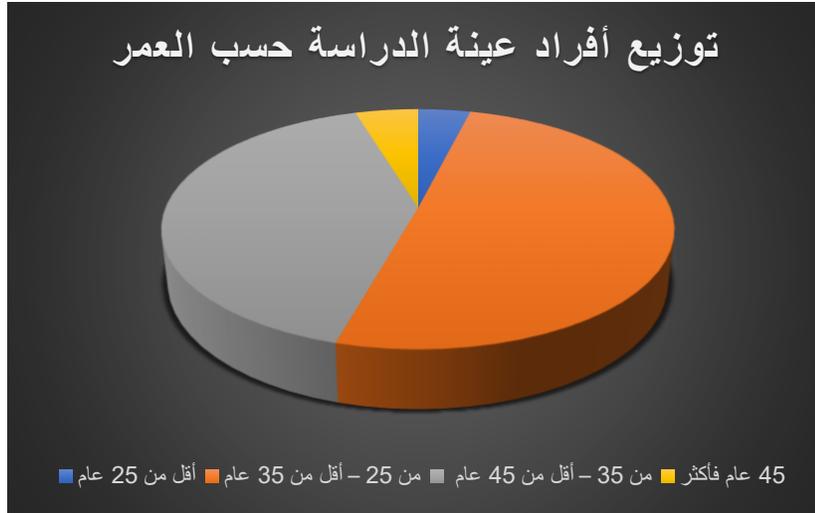
الشكل رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



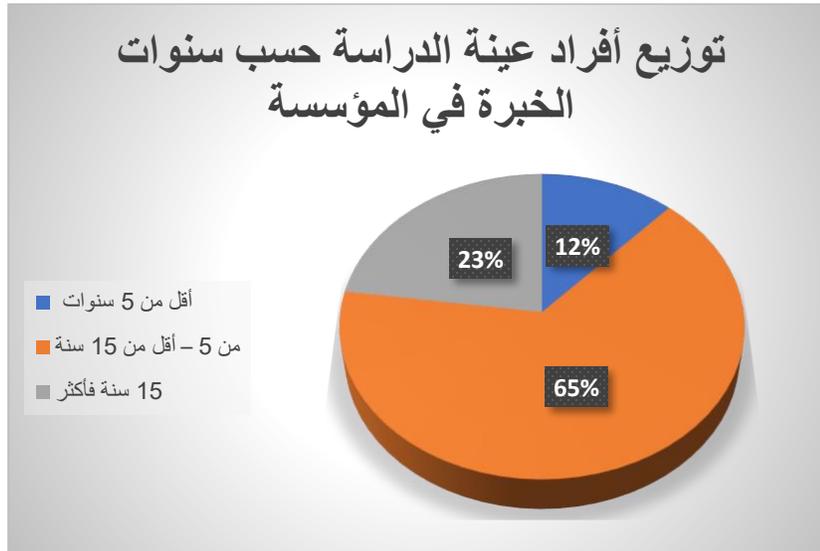
الشكل رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



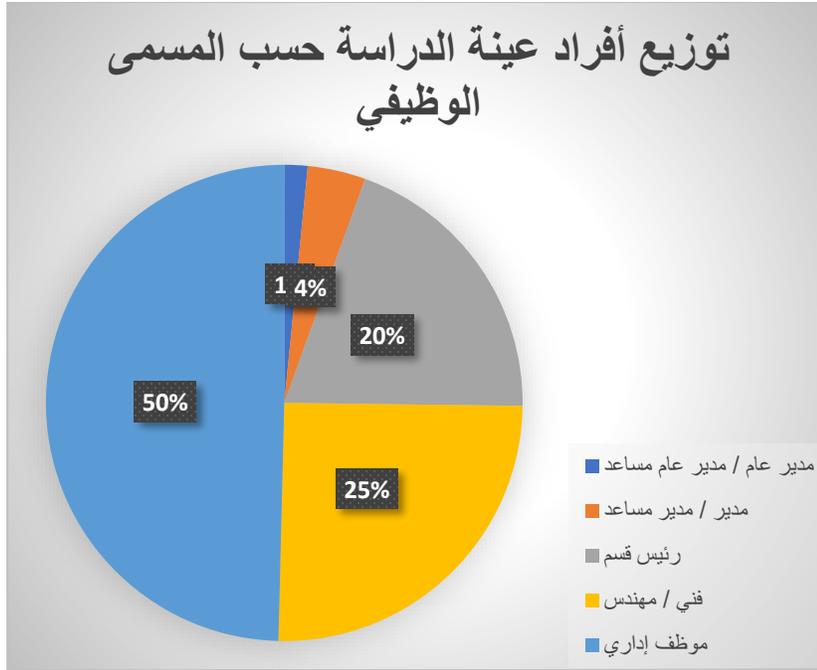
الشكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



الشكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



الشكل رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة



الشكل رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

أداة الدراسة:

تم بناء مقياس بسمات شخصية القائد وعلاقتها بالممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، فدراسة (الحراصي، 2017) هدفت إلى البحث عن أبعاد القيادة التحويلية، من خلال وضع مقياس مكون من 46 فقرة، بينما (أبوزايد، 2015) وضع مقياس يتكون من 40 فقرة لدراسة السمات الشخصية القيادية، كما تم الرجوع لدراسة (البليهد و المطيري، 2020) للاطلاع على المقياس الذي تم الاعتماد عليه لقياس الممارسات القيادية، فقام الباحث بالاعتماد على هذه النماذج للوصول إلى الشكل النهائي لأداة الدراسة. هذا وقد تكون مقياس الدراسة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يتضمن المعلومات الديمغرافية، والمكونة من: الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة في المؤسسة، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: المتغير المستقل: سمات شخصية القائد، وتم تصميم الأداة على غرار مقياس ليكرت السباعي حيث تم تناول الأبعاد التالية:

- البعد الأول ويتناول السمات العقلية والمعرفية، ويتضمن الفقرات من (1 - 5).

- البعد الثاني ويتضمن السمات الوجدانية والانفعالية، ويشمل الفقرات من (1 - 4).

- البعد الثالث ويتضمن السمات الاجتماعية، ويشمل الفقرات من (1 - 5).

- البعد الرابع ويشمل السمات الشخصية، ويتضمن الفقرات من (1 - 4).

القسم الثالث: المتغير التابع: الممارسات القيادية الإبداعية، وتم تصميم الأداة على غرار مقياس ليكرت السباعي حيث تم تناول الأبعاد التالية، وقد تضمن الفقرات من (1 - 12).

صدق المقياس: تم التحقق من صدق مقياس الدراسة من خلال الصدق الظاهري بدلالة آراء المحكمين:

بعد تطوير المقياس بصورته الأولية والمكون من (46) فقرة موزعة على متغيرين مستقل وتابعة والموضح

في الملحق (1)، والذي تم عرضه على (6 محكمين) من المختصين في قسم الإدارة في جامعة الشرقية

وفي الجامعات العُمانية الأخرى، والموثقة في ملحق (2)، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون وانتماء

العبارات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح التعديلات

المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة، وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض

الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، وتم حذف بعض الفقرات لعدم مناسبتها لأغراض الدراسة،

وبالنتيجة أصبح المقياس يتألف من (30) فقرة موزعة على ثلاثة أقسام كما في الملحق (3)، واعتبر

الباحث آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة وملاءمة فقراتها وتنوعها، مما يشير للصدق الظاهري للأداة.

ثبات مقياس الدراسة:

ولحساب ثبات أداة الدراسة قام الباحث بالتعرف إلى اتساق كل فقرة من المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، حيث تم استخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في المقياس عن طريق استخدام معادلة (ألفا كرونباخ) وبيين الجدول (2) نتائج الاختبار.

جدول (2): معاملات الثبات لفقرات مقياس الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (ن = 127)

معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	الفقرات	متغيرات الدراسة
0.900	5 - 1	السمات العقلية والمعرفية
0.915	4 - 1	السمات الوجدانية والانفعالية
0.913	5 - 1	السمات الاجتماعية
0.893	4 - 1	السمات الشخصية
0.959	18	سمات شخصية القائد
0.965	12 - 1	الممارسات القيادية الإبداعية
0.979	30	الأداة ككل

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الفرعية لمتغير سمات شخصية القائد" تراوحت بين (0.893-0.915) وكما بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لهذا المتغير (0.959).

وتراوح قيم معامل كرونباخ ألفا لبعُد الممارسات القيادية الإبداعية (0.965)، أما قيمة معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل، بلغت (0.979)، وهي نسب مقبولة لأغراض الدراسة الحالية (Hair Jr, C. Black, J. Babin, & E. Anderson, 2010)

مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة أن يتدرج مقياس (ليكرت السباعي) المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقاييس كما يلي:

جدول (3): درجات مقياس ليكرت السباعي

موافق بشدة	موافق إلى حد ما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
7	6	5	4	3	2	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$\frac{(1-7)}{3} = \frac{6}{3} = 2.00$$

وهذه القيمة تساوي طول الفئة.

جدول (4): معيار الحكم على النتائج

المتوسط الحسابي	المعيار
من 1.00 إلى 3.00	المستوى المنخفض
من 3.00 إلى 5.00	المستوى المتوسط
من 5.00 إلى 7.00	المستوى المرتفع

إجراءات الدراسة:

مرت عملية إعداد أداة الدراسة بالخطوات التالية:

1- الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية والمختصة بسمات شخصية

القائد، والممارسات القيادية الإبداعية، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات نظرياً، وتطبيقياً من

خلال أدوات القياس التي تم استخدامها في دراساتهم.

2- بناء أبعاد وفقرات المقياس بحيث يتماشى وأسئلة الدراسة.

3- تحكيم المقياس من قبل مجموعة من المحكمين المختصين وإجراء التعديلات المقترحة في ضوء

ملاحظاتهم.

4- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من إدارة جامعة الشرقية موجهة إلى مؤسسات القطاع الحكومي

بسلطنة عُمان (في محافظة جنوب الشرقية).

5- تم التواصل مع الأقسام المختصة في القطاع العام المتمثل في (وزارة الإسكان والتخطيط

العمرائي، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة العمل)، وذلك للحصول على إذن لتوزيع الاستبانة

وتطبيق الدراسة على عينة الدراسة.

6- توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وقد قام الباحث بتوزيع استبيان ورقي تم توزيعه يدوياً

على جزء من عينة الدراسة، وإلكترونياً على الجزء الآخر من خلال نشر الرابط الإلكتروني

الذي تم إنشائه عن طريق موقع نماذج قوئل، وعنوان الرابط هو:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScyeAp_vbA7DDg5CRPo)

حيث تضمنت

الاستبانة مقدمة لتوضيح بعض الجوانب المتعلقة بالدراسة وشرح أهدافها وأهميتها والتأكيد على

سرية المعلومات واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط، بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة الجدية والدقة في التعامل مع أدوات القياس، وبعد الانتهاء من التطبيق تم تحويل الاستجابات إلى درجات خام وإدخالها إلى الحاسوب وإجراء المعالجات الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخراج النتائج ومناقشتها.

7- استغرق زمن تطبيق الدراسة على العينة (30) يوماً.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على متغيرين:

أولاً: المتغير المستقل: "سمات شخصية القائد" وتشمل المتغيرات المستقلة الفرعية الآتية:

- السمات العقلية والمعرفية.

- السمات الوجدانية والانفعالية.

- السمات الاجتماعية.

- السمات الشخصية.

ثانياً: المتغير التابع: الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة، كالاتي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة.

- استخدام معادلة كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أدوات القياس.

- استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف إلى مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة والبعد، واستخراج الانحرافات المعيارية للتحقق من مستوى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي، وذلك للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- استخدام مصفوفة ارتباط المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار Pearson Correlation (R) للتعرف إلى نوع العلاقة وطبيعتها بين متغيرات الدراسة.
- استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى أثر المتغيرات المستقلة (سمات شخصية القائد) على المتغير التابع (الممارسات القيادية الإبداعية) بالنسبة المئوية، من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.
- اختبار (Independent Sample T-Test) للتعرف إلى الفروق الفردية بين مجموعتين مستقلتين.
- اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف إلى الفروق الفردية بين ثلاث مجموعات مستقلة.
- اختبار (L.S.D Test) لتجانس التباين: للتعرف إلى بيعة الفروق الفردية ولصالح أي مجموعة من عينة الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لمعرفة أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه الأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات، اما مجتمع الدراسة فقد بلغ عددهم 406 موظفاً وموظفة، و اما عينة الدراسة فقد كانت عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 127 مبحوثاً، وكانت الاستبيان هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات وتم توزيع الاستبيان من خلال الرابط الإلكتروني، وتم توزيع جزء من الاستبيان يدوياً على عينة الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية و الوظيفية والحالة الاجتماعية للمبحوثين، القسم الثاني كان يقيس سمات شخصية القائد بأبعادها الأربعة من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان (سمات عقلية معرفية، سمات وجداني والفعالية، سمعة اجتماعية، سمات شخصية)، أما القسم الثالث فكان يقيس الممارسات القيادية الإبداعية لدى القادة من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام في سلطنة عمان، وتم التأكد من صدق الأداء بطريقة صدق المحكمين كما تم التأكد من ثباتها بطريقة الفا كرونباخ، والمعالجات الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة كانت: استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف إلى مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات والبُعد، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتحقق من مستوى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم استخدام اختبار (Independent Sample T-Test) للتعرف إلى الفروق الفردية بين مجموعتين مستقلتين، و استخدم الباحث ايضاً اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف إلى الفروق

الفردية بين ثلاث مجموعات مستقلة، وأخيراً تم استخدام اختبار (L.S.D Test) لتجانس التباين للتعرف إلى بيعة الفروق الفردية ولصالح أي مجموعة من عينة الدراسة.

الفصل الرابع

❖ نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل الإجابة عن أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن " سمات شخصية القائد وعلاقتها بالممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان "، وفيما النتائج:

النتائج التحليل الوصفي:

أولاً تحليل بيانات عينة الدراسة:

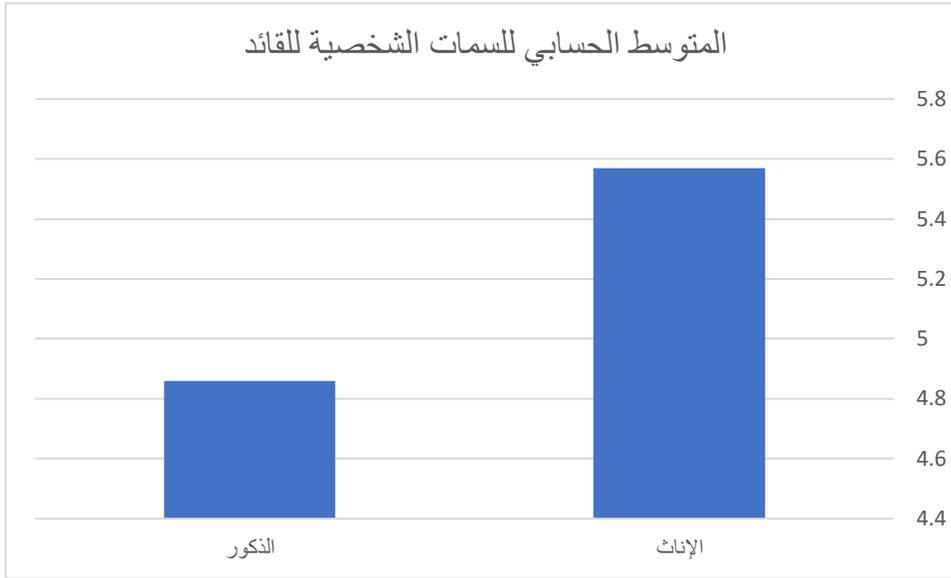
تم استخدام اختبار (test T Samples I) للعينات المستقلة، فكانت النتائج كالتالي:

1- متغير الجنس (ذكر/ أنثى):

جدول رقم (12) نتائج اختبار t للفروق بين السمات الشخصية للقائد تبعا للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ذكر	80	4.859	1.441	3.102	0.00	دالة احصائيا
انثى	47	5.569	0.896			

يتضح من بيانات الجدول السابق أن متوسط السمات الشخصية للقائد من وجهة نظر الإناث بلغ (5.569) وبانحراف معياري (0.896) وهو أعلى من متوسط الذكور الذي بلغ (4.859) وبانحراف معياري (1.441)، كما بلغت قيمة ت (3.102) بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05)، عليه فإننا نقبل فرضية أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط السمات الشخصية للقائد من وجهة نظر الذكور، ومتوسط السمات الشخصية للقائد من وجهة نظر الإناث لصالح الإناث، ويوضح الرسم التالي هذه النتائج.



الشكل رقم (9): نتائج اختبار t للفروق بين السمات الشخصية للقائد تبعا للجنس

والجدول (13) يوضح الفروق بين الممارسات القيادية الإبداعية تبعا للجنس.

جدول رقم (13) نتائج اختبار T للفروق بين الممارسات القيادية الإبداعية تبعا للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ذكر	80	4.798	1.579	0.819	0.00	دالة احصائيا
انثى	47	5.009	1.025			

من الجدول (13) نستنتج أن متوسط وجهة نظر الإناث (5.009) في الممارسات القيادية الإبداعية

جاءت أكبر من متوسط وجهة نظر الذكور (4.798)، وهو فرق دال إحصائيا، لأن قيمة t بلغت 0.819

عند مستوى دلالة (0.00)، وهي أقل من (0.05).

2- متغير الحالة الاجتماعية (متزوج/ أعزب):

جدول رقم (14) نتائج اختبار t للفروق بين السمات الشخصية للقائد تبعا للحالة الاجتماعية

الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية
غير دالة احصائيا	0.309	1.934	1.314	4.998	96	متزوج
			1.135	5.507	31	أعزب

من خلال قيمة t البالغة 1.934 عند مستوى دلالة (0.309) وهي أكبر من (0.05) فعليه فإننا نقبل فرضية أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في السمات الشخصية للقائد من وجهة نظر الموظفين تبعا للحالة الاجتماعية (متزوج/ أعزب).

أما في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام، فقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (15) نتائج اختبار t للفروق بين الممارسات القيادية الإبداعية تبعا للحالة الاجتماعية

الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية
غير دالة إحصائيا	0.072	0.185	1.470	4.863	96	متزوج
			1.173	4.917	31	أعزب

يتضح من الجدول (15) أن قيمة t بلغت (0.185) عند مستوى دلالة (0.072) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (متزوج/ أعزب).

3- المستوى التعليمي (دبلوم وأقل، بكالوريوس، عليا):

لمعرفة الفروق في السمات الشخصية للقائد من وجهة نظر الموظفين تبعا لمتغير المستوى التعليمي (دبلوم فأقل وبكالوريوس وعليا) تم استخدام اختبار (ANOVA's Way One) فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (16) نتائج اختبار (ANOVA's Way One) للفروق في السمات الشخصية تبعا

للمستوى التعليمي

المتغير	المجموعة	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية sig
السمات الشخصية للقائد	بين المجموعات	14.238	2	7.119	4.537	0.013
	داخل المجموعات	194.591	124	1.569		
	الإجمالي	208.829	126			

من خلال الجدول (16) يتبين أن قيمة (sig.) للدرجة الكلية للسمات الشخصية للقائد من وجهة نظر الموظفين بلغت (0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) بمعنى أنه توجد فروق دالة احصائيا في مستوى السمات الشخصية للقائد لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي، وللتعرف على تلك الفروق قام الباحث بإجراء اختبار (L.S.D) وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (17) نتائج اختبار (D.S.L) الفروق حسب المستوى التعليمي

المتغير	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط	المؤهل	القيمة الاحتمالية sig.
السمات الشخصية للقائد	دبلوم فأقل	35	5.068	دبلوم فأكثر × بكالوريوس	0.405
	بكالوريوس	82	5.279	دبلوم فأكثر × عليا	0.021
	عليا	10	4.022	بكالوريوس × عليا	0.003

من خلال الجدول (17) يتبين أن الفروق كانت لصالح حملة الشهادات البكالوريوس والعليا على حساب الدبلوم فأقل.

أما الفروق في الممارسات القيادية الإبداعية لعينة الدراسة فقد جاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (18) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في الممارسات القيادية الإبداعية

تبعا للمستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية sig	قيمة (F)	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المتوسطات	المجموعة	المتغير
0.201	1.625	3.150	2	6.301	بين المجموعات	الممارسات القيادية الإبداعية
		1.939	124	140.461	داخل المجموعات	
			126	246.762	الإجمالي	

من خلال الجدول (18) يتبين أن قيمة (sig.) للدرجة الكلية للسمات الشخصية للقائد من وجهة نظر الموظفين بلغت (0.201) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بمعنى أنه لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الممارسات القيادية الإبداعية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، عليا).

4- متغير العمر:

ولمعرفة الفروق في مستوى السمات الشخصية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين تبعا للعمر، تم استخدام اختبار (ANOVAs Way One) فجاءت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (19) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في السمات الشخصية تبعا للعمر

المتغير	المجموعة	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية sig
السمات الشخصية للقائد	بين المجموعات	2.949	3	0.983	0.587	0.624
	داخل المجموعات	205.880	123	1.674		
	الإجمالي	208.829	126			

يتبين من الجدول رقم (19) أن قيمة sig. كانت (0.624) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السمات الشخصية للقائد من وجهة نظر الموظفين تبعاً للعمر.

قام الباحث باختبار (One Way ANOVA) للفروق في الممارسات القيادية الإبداعية لعينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (20) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في الممارسات القيادية الإبداعية

تبعاً للعمر

المتغير	المجموعة	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية sig
الممارسات القيادية الإبداعية	بين المجموعات	2.811	3	0.937	0.472	0.702
	داخل المجموعات	243.951	123	1.983		
	الإجمالي	246.762	126			

يتبين من الجدول (20) أن قيمة sig. كانت (0.702) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين تبعاً للعمر.

5- سنوات الخبرة:

وللتعرف على الفروق في مستوى السمات الشخصية للقائد من وجهة نظر الموظفين تبعاً لسنوات الخبرة تم استخدام اختبار أنوفا (One Way ANOVA)، فكانت النتائج:

جدول رقم (21) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في السمات الشخصية تبعاً

لسنوات الخبرة

المتغير	المجموعة	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية sig
السمات الشخصية للقائد	بين المجموعات	1.621	2	0.810	0.485	0.617
	داخل المجموعات	207.209	124	1.671		
	الإجمالي	208.829	126			

يتضح من الجدول (21) أن قيمة sig. كانت (0.617) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السمات الشخصية للقائد من وجهة نظر الموظفين تبعاً لسنوات الخبرة.

أما عن الفروق في مستوى الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين تبعاً لسنوات الخبرة، فقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (22) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في الممارسات القيادية الابداعية

تبعا لسنوات الخبرة

المتغير	المجموعة	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية sig
الممارسات القيادية الابداعية	بين المجموعات	2.294	2	1.147	0.582	0.560
	داخل المجموعات	244.468	124	1.972		
	الإجمالي	246.762	126			

نستنتج من الجدول رقم (22) أن قيمة sig كانت (0.560) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)

بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات القيادية الابداعية من وجهة نظر الموظفين

تبعا لسنوات الخبرة.

6- المسمى الوظيفي:

وللوصول لمعرفة الفروق في مستوى السمات الشخصية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية لعينة الدراسة

تبعا للمسمى الوظيفي، فقد تم استخدام اختبار الأنوفا للتباين، فجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (23) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في السمات الشخصية تبعا

للمسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية sig	قيمة (F)	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المتوسطات	المجموعة	المتغير
0.171	1.686	2.766	3	8.297	بين المجموعات	السمات الشخصية للقائد
		1.630	123	200.532	داخل المجموعات	
			126	208.829	الإجمالي	

جدول رقم (24) نتائج اختبار (ANOVAs Way One) للفروق في الممارسات القيادية الابداعية

تبعا للمسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية sig	قيمة (F)	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المتوسطات	المجموعة	المتغير
0.388	1.017	1.991	3	5.972	بين المجموعات	الممارسات القيادية الابداعية
		1.958	123	240.790	داخل المجموعات	
			126	246.762	الإجمالي	

يتضح من الجدولين السابقين أن القيمة الاحتمالية لاختبار الأنوفا جاءت أكبر من مستوى الدلالة

(0.05)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الفروق بين السمات الشخصية للقائد من وجهة

نظر الموظفين، ولا وفروق دالة إحصائية في مستوى الممارسات القيادية الإبداعية لعينة الدراسة.

ثانياً: نتائج التحليل الوصفي بالنسبة للمتغير المستقل: سمات شخصية القائد

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى سمات شخصية القائد من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان"، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى سمات شخصية القائد من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	سمات شخصية القائد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	السمات الشخصية	5.38	1.35	1	مرتفع
2	السمات الوجدانية والانفعالية	5.20	1.45	2	مرتفع
1	السمات العقلية والمعرفية	5.02	1.32	3	مرتفع
3	السمات الاجتماعية	4.97	1.41	4	متوسط
	السمات ككل	5.14	1.29		مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لـ (سمات شخصية القائد من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان)، تراوحت ما بين (5.38 و 4.97)، حيث حازت سمات شخصية القائد بشكل عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (5.14)، وهو من المستوى المرتفع، وقد جاء في المرتبة الأولى السمات الشخصية، وقد حازت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (5.38) وبانحراف معياري (1.35) وهو من المستوى المرتفع، وثانياً جاءت السمات الوجدانية والانفعالية، بمتوسط حسابي بلغ (5.20) وانحراف معياري (1.45)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الثالثة جاءت السمات العقلية والمعرفية وقد حازت على متوسط حسابي (5.02) وانحراف معياري (1.32) وهو من المستوى المرتفع،

وفي المرتبة الرابعة جاءت السمات الاجتماعية، بمتوسط حسابي (4.97) وانحراف معياري (1.41) وهو من المستوى المتوسط.

وللتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل بعد من أبعاد سمات شخصية القائد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

1- السمات العقلية والمعرفية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف إلى مستوى السمات العقلية والمعرفية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "السمات العقلية والمعرفية" مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	يتحلى المسؤول المباشر بالقيم والمبادئ الحميدة (العدل، الصدق، الحكمة).	5.39	1.72	1	مرتفع
3	المسؤول المباشر مثقف ولديه اطلاع واسع	5.02	1.62	2	مرتفع
1	يمتلك المسؤول المباشر قدر كافي من الذكاء التجريدي (مثل توليد الأفكار وسرعة التعلم).	4.98	1.37	3	متوسط
4	يتحدث المسؤول المباشر بفساحة وطلاقة.	4.91	1.63	4	متوسط
2	لدى المسؤول المباشر القدرة على الإبداع والابتكار	4.77	1.46	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	5.02	1.32		مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لـ (السمات العقلية والمعرفية)، تراوحت ما بين (5.39 و 4.77)، حيث حازت السمات العقلية والمعرفية على متوسط حسابي إجمالي (5.02)، وهو من

المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (5) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (5.39)، وبانحراف معياري (1.72)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يتحلى المسؤول المباشر بالقيم والمبادئ الحميدة (العدل، الصدق، الحكمة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ (5.02) وبانحراف معياري (1.62) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (المسؤول المباشر مثقف ولديه اطلاع واسع).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (4.77) وبانحراف معياري (1.46)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (لدى المسؤول المباشر القدرة على الإبداع والابتكار).

2- السمات الوجدانية والانفعالية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف إلى مستوى السمات الوجدانية والانفعالية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "السمات الوجدانية والانفعالية" مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يمتلك المسؤول المباشر الثقة بالنفس.	5.35	1.44	1	مرتفع
4	يتصف المسؤول المباشر (بالأمانة، الإخلاص).	5.28	1.68	2	مرتفع
2	يتصف المسؤول المباشر بالانضباط.	5.14	1.61	3	مرتفع
3	لدى المسؤول المباشر القدرة على التحكم في انفعالاته (عند الغضب مثلاً).	5.02	1.77	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	5.20	1.45		مرتفع

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لـ (السمات الوجدانية والانفعالية)، تراوحت ما بين (5.35 و 5.02)، حيث حازت السمات الوجدانية والانفعالية على متوسط حسابي إجمالي (5.20)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (5.35)، وبانحراف معياري (1.44)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يملك المسؤول المباشر الثقة بالنفس)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (5.28) وبانحراف معياري (1.68) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يتصف المسؤول المباشر بالأمانة، والإخلاص).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (5.02) وبانحراف معياري (1.77)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (لدى المسؤول المباشر القدرة على التحكم في انفعالاته عند الغضب مثلاً).

1- السمات الاجتماعية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف إلى مستوى السمات الاجتماعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، والجدول (8) يوضح ذلك. جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

"السمات الاجتماعية" مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
3	يملك المسؤول المباشر الذكاء الاجتماعي ولديه علاقات اجتماعية واسعة	5.17	1.59	1	مرتفع
2	يتصف المسؤول المباشر بأنه متعاون مع الموظفين	5.13	1.58	2	مرتفع
5	يقوم المسؤول المباشر بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين.	4.94	1.65	3	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	يعتبر المسؤول المباشر قدوة حسنة ومثال يُحتذى به.	4.82	1.63	4	متوسط
1	يستشير المسؤول المباشر الموظفين في اتخاذ القرارات.	4.76	1.74	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	4.97	1.41		متوسط

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لـ (السمات الاجتماعية)، تراوحت ما بين (5.17) و (4.76)، حيث حازت السمات الاجتماعية على متوسط حسابي إجمالي (4.97)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (3) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (5.17)، وبانحراف معياري (1.59)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يملك المسؤول المباشر الذكاء الاجتماعي ولديه علاقات اجتماعية واسعة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (5.13) وبانحراف معياري (1.58) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يتصف المسؤول المباشر بأنه متعاون مع الموظفين).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (4.76) وبانحراف معياري (1.74)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يستشير المسؤول المباشر الموظفين في اتخاذ القرارات).

2- السمات الشخصية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف إلى مستوى السمات الشخصية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "السمات الشخصية" مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
3	يهتم المسؤول المباشر بمظهره وهندامه.	5.72	1.42	1	مرتفع
2	يتصف المسؤول المباشر بالنشاط والحيوية.	5.41	1.58	2	مرتفع
1	يمتلك المسؤول المباشر كاريزما وحضور ملفت.	5.24	1.66	3	مرتفع
4	يمتلك المسؤول المباشر القدرة على فهم سلوكيات الموظفين	5.14	1.53	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	5.38	1.35		مرتفع

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لـ (السمات الشخصية)، تراوحت ما بين 5.72 و 5.14)، حيث حازت السمات الشخصية على متوسط حسابي إجمالي (5.38)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (3) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (5.72)، وبانحراف معياري (1.42)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يهتم المسؤول المباشر بمظهره وهندامه)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (5.41) وبانحراف معياري (1.58) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يتصف المسؤول المباشر بالنشاط والحيوية). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (5.14) وبانحراف معياري (1.53)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يمتلك المسؤول المباشر القدرة على فهم سلوكيات الموظفين).

ثالثاً: نتائج التحليل الوصفي بالنسبة للمتغير التابع: الممارسات القيادية الإبداعية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "الممارسات القيادية الإبداعية" مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	يحرص المسؤول المباشر على وجود الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين.	5.27	1.64	1	مرتفع
10	يحث المسؤول المباشر الموظفين على العمل الجماعي.	5.15	1.58	2	مرتفع
1	يشجع المسؤول المباشر الموظفين على الإبداع وإنتاج افكار خلاقة.	5.11	1.59	3	مرتفع
5	يقوم المسؤول المباشر بحث الموظفين على القيام بالبحث عن بدائل لحل المشكلات.	5.07	1.56	4	مرتفع
12	يتسامح المسؤول المباشر مع الأخطاء الناتجة عن تجريب الحلول والابتكارات الجديدة.	5.06	1.68	5	مرتفع
2	يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار الموظفين حتى وإن لم يتفق معه.	5.03	1.64	6	مرتفع
4	يساعد المسؤول المباشر الموظفين في حل المشكلات والعقبات.	4.97	1.60	7	متوسط
9	يحرص المسؤول المباشر على توفير بيئة مريحة في العمل.	4.83	1.60	8	متوسط
7	يثني المسؤول المباشر على أداء الموظفين باستمرار.	4.75	1.69	9	متوسط
3	يقوم المسؤول المباشر برعاية مواهب الموظفين ويحرص على تنميتها من خلال الدورات التدريبية.	4.74	1.66	10	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	يلبي المسؤول المباشر احتياجات الموظفين.	4.56	1.72	11	متوسط
8	يقوم المسؤول المباشر بمكافئة الموظفين المتميزين.	3.97	2.09	12	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	4.88	1.40		متوسط

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لـ (الممارسات القيادية الإبداعية)، تراوحت ما بين (5.27 و 3.97)، حيث حازت الممارسات القيادية الإبداعية على متوسط حسابي إجمالي (4.88)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (11) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (5.27)، وبانحراف معياري (1.64)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يحرص المسؤول المباشر على وجود الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي بلغ (5.15) وبانحراف معياري (1.58) وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يحث المسؤول المباشر الموظفين على العمل الجماعي).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (2.09)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يقوم المسؤول المباشر بمكافأة الموظفين المتميزين).

نتائج فرضيات الدراسة

نتائج الفرضية الرئيسية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سمات شخصية القائد وبين الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.

لاختبار الفرضية الرئيسية، تم استخراج معامل الارتباط واستخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى الفروق بين سمات شخصية القائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

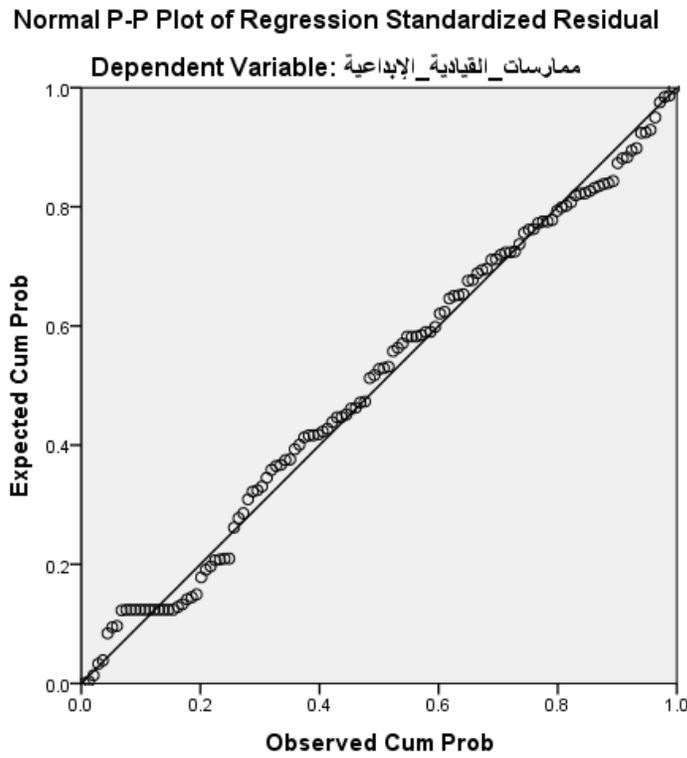
اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى العلاقة بين سمات شخصية القائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان

الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	درجات الحرية DF	التنبؤ B	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R معامل الارتباط
*0.000	308.949	126	0.915	0.712	0.844	0.844

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (سمات شخصية القائد والممارسات القيادية الإبداعية) هو (0.844) وباتجاه علاقة إيجابي (Beta) بلغ أيضاً (0.844) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، أي أنه كلما زاد مستوى سمات شخصية القائد ارتفع معه مستوى الممارسات القيادية الإبداعية لدى الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، وقد بلغت قيمة الاحصائي (F) (308.949) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن كانت سمات شخصية القائد (R²) تفسر (71.2%) من قيمة التباين في الممارسات القيادية الإبداعية، وبلغ معامل التنبؤ لهذا

الأثر أو هذه العلاقة (B) (0.915)، مما يشير إلى قبول فرضية الدراسة والتي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سمات شخصية القائد وبين الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، والشكل الآتي يوضح طبيعة العلاقة ما بين سمات شخصية القائد والممارسات القيادية الإبداعية، حيث يتجه الانحدار الخطي من اليسار إلى اليمين صعوداً وهذا يؤكد العلاقة الإيجابية الطردية.



الشكل رقم (8): الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات العقلية والمعرفية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخراج معامل الارتباط واستخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى الفروق بين السمات العقلية والمعرفية والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، والجدول (25) يوضح ذلك.

الجدول (25)

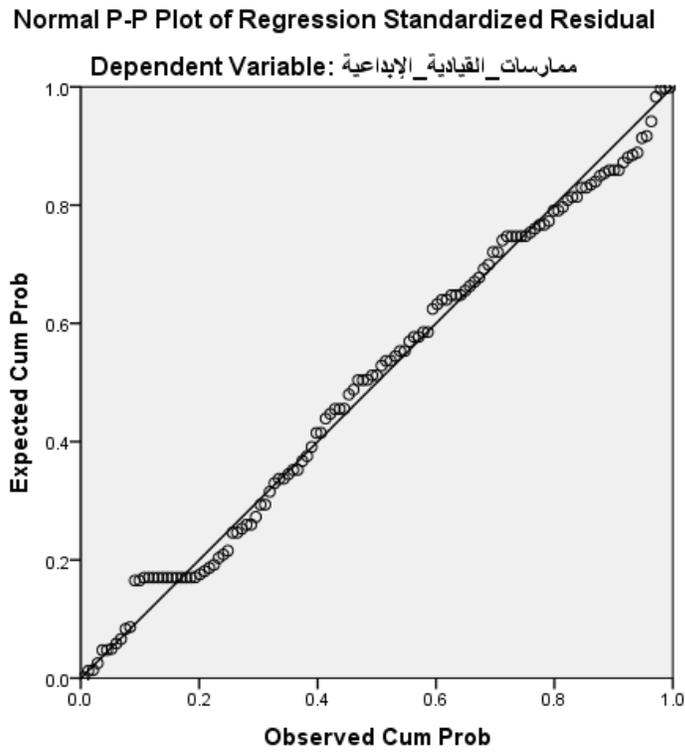
اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى العلاقة بين السمات العقلية والمعرفية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	درجات الحرية DF	التنبؤ B	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R معامل الارتباط
*0.000	113.796	126	0.730	0.477	0.690	0.690

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (25) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (السمات العقلية والمعرفية والممارسات القيادية الإبداعية) هو (0.690) وباتجاه علاقة إيجابية (Beta) بلغ أيضاً (0.690) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، أي أنه كلما زاد مستوى السمات العقلية والمعرفية للقائد ارتفع معه مستوى الممارسات القيادية الإبداعية لدى الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، وقد بلغت قيمة الاحصائي (F) (113.796) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن كانت السمات العقلية والمعرفية (R²) تفسر (47.7%) من قيمة التباين في الممارسات القيادية الإبداعية، وبلغ

معامل التنبؤ لهذا الأثر أو هذه العلاقة (B) (0.730)، مما يشير إلى قبول فرضية الدراسة والتي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات العقلية والمعرفية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان، والشكل الآتي يوضح طبيعة العلاقة ما بين السمات العقلية والمعرفية والممارسات القيادية الإبداعية، حيث يتجه الانحدار الخطي من اليسار إلى اليمين صعوداً وهذا يؤكد العلاقة الإيجابية الطردية.



الشكل رقم (10): الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الوجدانية والانفعالية للقائد والممارسات القيادية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان.
 لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخراج معامل الارتباط واستخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى الفروق بين السمات الوجدانية والانفعالية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، والجدول (26) يوضح ذلك.

الجدول (26)

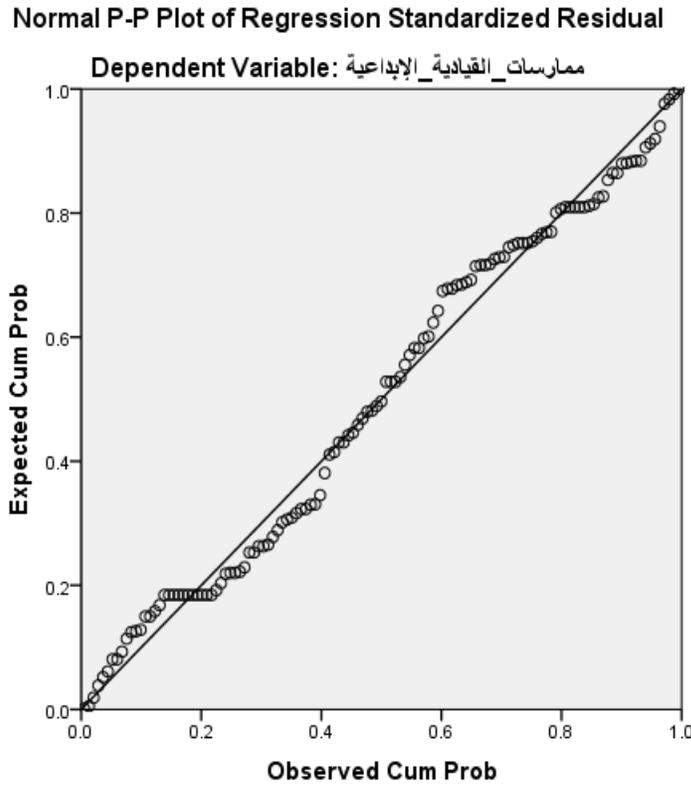
اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى العلاقة بين السمات الوجدانية والانفعالية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	درجات الحرية DF	التنبؤ B	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R معامل الارتباط
*0.000	216.308	126	0.766	0.634	0.796	0.796

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (26) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (السمات الوجدانية والانفعالية والممارسات القيادية الإبداعية) هو (0.796) وباتجاه علاقة إيجابي (Beta) بلغ أيضاً (0.796) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، أي أنه كلما زاد مستوى السمات الوجدانية والانفعالية للقائد ارتفع معه مستوى الممارسات القيادية الإبداعية لدى الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، وقد بلغت قيمة الاحصائي (F) (216.308) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن كانت السمات الوجدانية والانفعالية (R²) تفسر (63.4%) من قيمة التباين في الممارسات القيادية الإبداعية، وبلغ معامل التنبؤ لهذا الأثر أو هذه العلاقة (B) (0.766)، مما يشير إلى قبول فرضية الدراسة والتي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الوجدانية والانفعالية للقائد

والممارسات القيادية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، والشكل الآتي يوضح طبيعة العلاقة ما بين السمات الوجدانية والانفعالية والممارسات القيادية الإبداعية، حيث يتجه الانحدار الخطي من اليسار إلى اليمين صعوداً وهذا يؤكد العلاقة الإيجابية الطردية.



الشكل رقم (11): الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الاجتماعية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخراج معامل الارتباط واستخدام اختبار الانحدار البسيط Simple

Regression للتعرف إلى الفروق بين السمات الاجتماعية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من

وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، والجدول (27) يوضح ذلك.

الجدول (27)

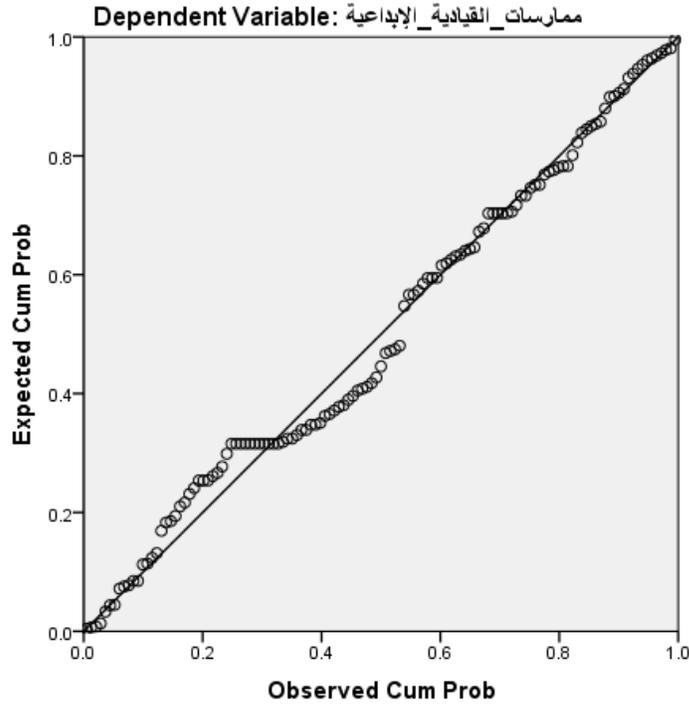
اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى العلاقة بين السمات الاجتماعية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان

الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	درجات الحرية DF	التنبؤ B	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R معامل الارتباط
*0.000	384.775	126	0.861	0.755	0.869	0.869

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (27) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (السمات الاجتماعية والممارسات القيادية الإبداعية) هو (0.869) وباتجاه علاقة إيجابي (Beta) بلغ أيضاً (0.869) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، أي أنه كلما زاد مستوى السمات الاجتماعية للقائد ارتفع معه مستوى الممارسات القيادية الإبداعية لدى الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، وقد بلغت قيمة الاحصائي (F) (384.775) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن كانت السمات الاجتماعية (R²) تفسر (75.5%) من قيمة التباين في الممارسات القيادية الإبداعية، وبلغ معامل التنبؤ لهذا الأثر أو هذه العلاقة (B) (0.861)، مما يشير إلى قبول فرضية الدراسة والتي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الاجتماعية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان، والشكل الآتي يوضح طبيعة العلاقة ما بين السمات الاجتماعية والممارسات القيادية الإبداعية، حيث يتجه الانحدار الخطي من اليسار إلى اليمين صعوداً وهذا يؤكد العلاقة الإيجابية الطردية.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



الشكل رقم (12): الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخراج معامل الارتباط واستخدام اختبار الانحدار البسيط Simple

Regression للتعرف إلى الفروق بين السمات الشخصية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة

نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، والجدول (28) يوضح ذلك.

الجدول (28)

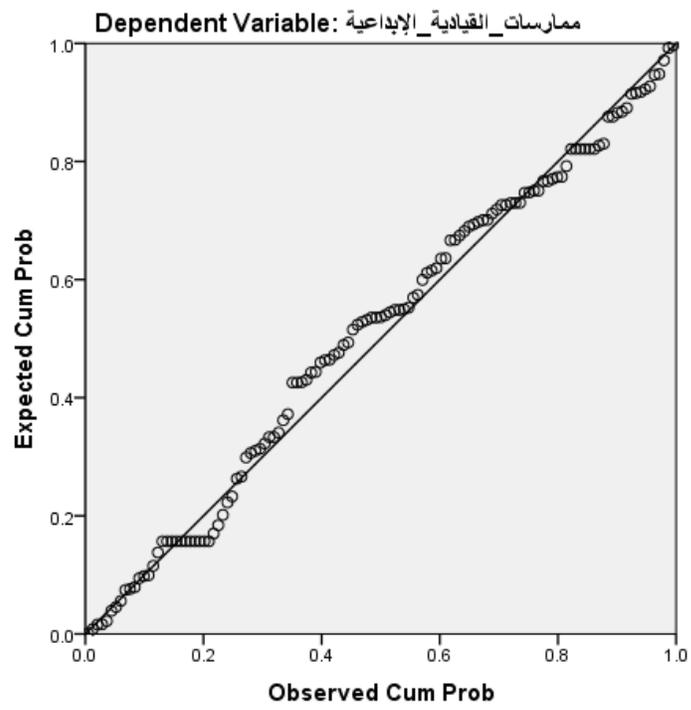
اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى العلاقة بين السمات الشخصية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.

الدلالة الاحصائية	قيمة (F)	درجات الحرية DF	التنبؤ B	R ² معامل التحديد (التأثير)	Beta اتجاه العلاقة	R معامل الارتباط
*0.000	201.466	126	0.815	0.617	0.786	0.786

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (28) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (السمات الشخصية والممارسات القيادية الإبداعية) هو (0.786) وباتجاه علاقة إيجابي (Beta) بلغ أيضاً (0.786) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، أي أنه كلما زاد مستوى السمات الشخصية للقائد ارتفع معه مستوى الممارسات القيادية الإبداعية لدى القائد من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، وقد بلغت قيمة الاحصائي (F) (201.466) بمستوى دلالة احصائية أقل من (0.05) مما يشير إلى أن كانت السمات الشخصية (R²) تفسر (61.7%) من قيمة التباين في الممارسات القيادية الإبداعية، وبلغ معامل التنبؤ لهذا الأثر أو هذه العلاقة (B) (0.815)، مما يشير إلى قبول فرضية الدراسة والتي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان، والشكل الآتي يوضح طبيعة العلاقة ما بين السمات الشخصية والممارسات القيادية الإبداعية، حيث يتجه الانحدار الخطي من اليسار إلى اليمين صعوداً وهذا يؤكد العلاقة الإيجابية الطردية.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



الشكل رقم (13): الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة

خلاصة الفصل الرابع

يحتوي هذا الفصل على نتائج الفرضيات الدراسة باستخدام مصفوفة ارتباط المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار بيرسون للتعرف على نوع العلاقة وطبيعتها بين متغيرات الدراسة، كما تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وتوصلت الدراسة الى أن قيمة معامل الارتباط بين السمات الاجتماعية والممارسات القيادية الإبداعية هو (0.869) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، وأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين السمات الوجدانية والانفعالية والممارسات القيادية الإبداعية هو (0.796) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، وان قيمة معامل الارتباط بين السمات الشخصية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية هو (0.786) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، قيمة معامل الارتباط بين السمات العقلية والمعرفية والممارسات القيادية الإبداعية هو (0.690) والعلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، بمعنى انه كلما زاد مستوى السمات الشخصية ارتفع معه مستوى الممارسات القيادية الإبداعية لدى القائد الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.

الفصل الخامس

❖ مناقشة النتائج.

❖ خلاصة النتائج.

❖ التوصيات.

❖ دراسات مقترحة.

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي هدفت الدراسة الى التعرف على "أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان"، وفيما يلي مناقشة النتائج.

• نتائج ومناقشة الفرضية الرئيسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سمات شخصية القائد وبين الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.

يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين سمات شخصية القائد والممارسات القيادية الإبداعية هو 0.844 وبعلاقة طردية قوية، ويتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لسمات شخصية القائد من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، وحازت سمات شخصية القائد بشكل عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (5.14%)، وهو من المستوى المرتفع، وبين الجدول (5) أن السمات الشخصية للقائد كانت مرتفعة ما عدا السمات الاجتماعية التي جاءت بمستوى متوسط، حيث السمات الشخصية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 5.38، ثم السمات الوجدانية الانفعالية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 5.20، ثم يليها السمات العقلية المعرفية بمتوسط حسابي 5.02، اما السمات الاجتماعية فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.97، لذا فإن السمات الشخصية للقائد تؤثر على الممارسات القيادية الإبداعية.

وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (عزيز و أميش، 2019) أن السمات الشخصية القيادية لدى مدرسي التربية الرياضية لها تأثير كبير على العملية التدريسية والتربوية، ودراسة (حسام و

زوبير، 2016) التي توصلت ان سمات الشخصية لها تأثير بالاحترق النفسي، ودراسة (الخرزاعلة، 2018) ان السمات القيادية تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالأقسام التمريضية في مستشفيات المرفق الحكومي ومستوى هذا الأثر كان متوسط، ودراسة (البادي، 2014) التي توصلت ان توجد علاقة بين السمات الشخصية وفاعلية الذات لدى الاخصائيين الاجتماعيين، واتفقت مع دراسة (أبو كوش، 2012) أن السمات القيادية لدى الطلاب المشاركين في جماعات النشاط الطلابي جاءت بمستوى مرتفع. ويعزو الباحث ذلك لأهمية سمات شخصية القائد، حيث إنها تمثل السبب الرئيس لممارسات القائد، فهي الدافع الأساسي لممارسة القائد لمهامه، وهذه المهام هي التي تسهم في نجاح المؤسسة او فشلها، وسلوك القائد ليس لإنتاج تفاعل هذه السمات (العقلية والمعرفية، الوجدانية الانفعالية، الاجتماعية، الشخصية) مع بعضها البعض، ويكتسب القائد هذه السمات من البيئة المحيطة، او يمتلكها بالوراثة، او يكتسبها اكتسابا وذلك عن طريق التعلم والتدريب، لذا فإن هناك علاقة طردية مرتفعة بين سمات شخصية القائد والممارسات الإبداعية القيادية، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي للفرضية الرئيسية حيث بلغ (5.14%) وهو من المستوى المرتفع.

• نتائج ومناقشة اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات العقلية والمعرفية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان. يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين السمات العقلية والمعرفية والممارسات القيادية الإبداعية هو 0.690 بعلاقة طردية قوية، بين الجدول (5) ان السمات العقلية والمعرفية بشكل عام جاءت بمتوسط حسابي 5.02 وهو من المستوى المرتفع، كما وضح الجدول (6) فقرات السمات

العقلية والمعرفية والتي يبلغ عددها 5 فقرات، وقد نالت الفقرة التي تنص "لدى المسؤول المباشر القدرة على الإبداع والابتكار" على أقل متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.77 وهو من المستوى المتوسط، كما اتضح ان اكثر السمات تأثيرا هي الفقرة التي تنص "يملك المسؤول المباشر قدر كافي من الذكاء التجريدي (مثل توليد الأفكار وسرعة التعلم)" والتي بلغ متوسطها الحسابي 5.39 وهي من المستوى المرتفع، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (أبوزايد، 2015) حيث من أكثر السمات تأثيراً من بين السمات العقلية المعرفية هو الذكاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 وهو من المستوى المرتفع، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو كوش، 2012) حيث توصلت الى ان الممارسين للأنشطة الرياضية يتميزون ببعض السمات مثل الانفتاح (ومن ضمنها الذكاء) عن الغير ممارسين للأنشطة الرياضية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الخرزاعلة، 2018) التي توصلت ان السمات العقلية والمعرفية جاءت بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي 59.2% مثل سمة الذكاء وسعة العلم والاطلاع لدى رؤساء الأقسام التمريضية في المستشفيات الحكومية بمحافظة المفرق.

ويعزو الباحث ذلك الى أهمية السمات العقلية والمعرفية في شخصية القائد، فالذكاء صفة يجب ان تتوفر في القائد، ونهي صفة بديهية يجب ان يتحلى بها القائد فهو على راس الهرم الإداري، فمن غير المعقول ان يكون المرؤوس أكثر ذكاءً من الرئيس، وان كان هناك فرق فيجب ان يكون فرق بسيط في مستويات الذكاء لا ان يكون فرق كبير وشاسع، وهذا ما أكده الجدول (5) بأن القائد في القطاع العام بسلطنة عُمان يمتلك القدر الكافي من الذكاء والذي يؤهله للقيادة الإدارية.

ونالت الفقرة "لدى المسؤول المباشر القدرة على الإبداع والابتكار" أقل متوسط حسابي من بين الأخرى الفقرات المدرجة في السمات العقلية والمعرفية، ويعزو الباحث ذلك الى النمط البيروقراطي المتبع في

بعض الدائر الحكومية في القطاع العام بسلطنة عُمان، وكما هو معلوم فإن البيروقراطية هي العدو الأبرز للأبداع والابتكار، وقد يعزى تراجع الابداع والابتكار لدى القادة الى تعيين القادة بناءً على الخبرات دون النظر في المهارات والمؤهلات الإدارية.

نتائج ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الوجدانية والانفعالية للقائد والممارسات القيادية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان.

واظهر الجدول (13) بأن معامل الارتباط بين السمات الوجدانية والانفعالية والممارسات القيادية الإبداعية هو 0.796 وهي علاقة طردية قوية، كما بين الجدول (7) المتوسطات الحسابية للسمات الوجدانية الانفعالية وفقراتها، وجميع هذه الفقرات كانت من المستوى المرتفع، حيث كانت الفقرة التي تنص "يملك المسؤول المباشر الثقة بالنفس" هي التي تملك اعلى متوسط حسابي وبلغ 5.35، كما أن الفقرة التي تنص "لدى المسؤول المباشر القدرة على التحكم في انفعالاته (عند الغضب مثلاً)" هي الأقل بمتوسط حسابي 5.02 وهو الأقل من بين الفقرات، وفقرات السمات الوجدانية والانفعالية جاءت بمستويات مرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل له (أبوزايد، 2015) حيث توصلت دراسته ان "الثقة بالنفس" تنصدر السمات الوجدانية الانفعالية بمتوسط حسابي 83.13، كما كان متوسط "الاتزان الانفعالي" كأقل فقرة من بين الفقرات الاخرى وكان المتوسط الحسابي 3.92، وهذه النتيجة تتفق تماماً مع الدراسة الحالية، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العمري و طيبه، 2021) التي توصلت الى ان القائد "يملك مديرك الثقة بالنفس والشعور بالهوية الشخصية" وجاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي 3.56، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (الخرزاعلة، 2018) وهي ان رؤساء الأقسام التمريضية ليس لديهم سعه الصدر

لتقبل الملاحظات والنقد وقد عزى "الخزاعلة" ذلك الى عدم الاتزان ووجود قصور في ضبط انفعالاتهم السلوكية.

من خلال الجدول (7) يتضح ان المتوسط الحسابي العام للسمات الوجدانية الانفعالية جاء بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي 5.20، ويعزو الباحث ذلك الى السمات التي يتمتع بها القادة بالقطاع العام بسلطنة عمان، فهذه النتيجة تبين مدى الاتزان والثقة التي يمتلكها القائد الإداري في القطاع العام بسلطنة عُمان، فالقائد الإداري يجب ان يتمتع بهذه السمات مثل الثقة بالنفس، والخصال الحميدة والانضباط والاتزان الانفعالي، فهذه السمات تساعد القائد في أداء اعماله سواء كانت اعمال روتينية او اعمال طارئة كحدوث مشاكل او مواجهة عقبات في المنظمة، وهذه السمات تعتبر من العوامل المساعدة التي تساعد القائد في الانضباط الوجداني والسلوكي للتغلب على المشكلات.

نتائج ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الاجتماعية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان.

يتضح من الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين السمات الاجتماعية والممارسات القيادية الإبداعية هو (0.869) وباتجاه علاقة طردية قوية، وقد بيّن الجدول (8) فقرات السمات الاجتماعية للقائد والمتكونة من 5 فقرات حيث جاءت الفقرة التي تنص "يمتلك المسؤول المباشر الذكاء الاجتماعي ولديه علاقات اجتماعية واسعة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 5.17 وهي من المستوى المرتفع، وفي المقابل كانت الفقرة التي تنص "يستشير المسؤول المباشر الموظفين في اتخاذ القرارات" هي الأقل في السمات الاجتماعية وبمتوسط حسابي 4.76 وبمستوى متوسط، وتفاوتت مستويات الفقرات بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط.

وانتقلت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (العمرى و طيبه، 2021) ان القائد يمتلك علاقات اجتماعية وجاءت بمتوسط حسابي 3.78، وانتقلت مع دراسة (أبو كوش، 2012) ان الطلاب المشاركين في جماعات النشاط الطلابي يمتلكون سمات اجتماعية بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي 3.93، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (الخرزاعلة، 2018) وهي ان رؤساء الأقسام التمريضية في المستشفيات الحكومية بمحافظة المفرق لديهم سمات اجتماعية متوسطة وبنسبة مئوية 59.9% وعل ذلك بعدم معرفتهم بالأنشطة التي تعزز السلوكيات التي تساعد على بناء علاقات اجتماعية.

ومما لا شك فيه ان السمات الاجتماعية جزء لا يتجزأ من شخصية القائد، فالقائد يعمل في محيط اجتماعي متنوع الثقافات والأفكار والعادات، فكان لزاماً ان يتصف القائد بسمات اجتماعية تسهل عليه العمل في ضمن مجموعات وإدارة هذه المجموعات، والقائد في القطاع العام بسلطنة عُمان يمتلك سمات اجتماعية مقبولة من وجهة نظر الباحث، ويعزو الباحث ذلك بسبب العادات والتقاليد والتمشابهة في المجتمعات العمانية التي تحث على احترام الغير، والمشاركة في الحوار، والتعاون، والتحلي بالثقة بالنفس، وفي الغالب يكون القائد في الواجهة المجتمعية فهو يكون قدوة لمن هم في عمله ومن في محيطه الاجتماعي، وهذا ما تفسره نتيجة الفقرة التي تنص "يعتبر المسؤول المباشر قدوة حسنة ومثال يُحتذى به" وجاءت متوسط حسابي 4.82 ومن المستوى المتوسط، وهي نتيجة مقبولة.

نتائج ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية للقائد والممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان.

يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين السمات الشخصية والممارسات القيادية الإبداعية هو (0.786) وبتجاه علاقة طردية قوية، ويُظهر الجدول (9) فقرات السمات الشخصية للقائد

والذي يتكون من 4 فقرات، والمتوسط الحسابي العام للفقرات كان 5.38 ويعتبر من المستوى المرتفع، وقد نالت الفقرة التي تنص "يهتم المسؤول المباشر بمظهره وهندامه" على أعلى متوسط حسابي فقد بلغ 5.72 وهي من المستوى المرتفع، اما الفقرة التي تنص "يملك المسؤول المباشر القدرة على فهم سلوكيات الموظفين" على متوسط حسابي 5.38 وهذه الفقرة من المستوى المرتفع ايضاً، فجميع الفقرات التي تندرج تحت السمات الشخصية كانت من المستوى المرتفع.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه دراسة (أبو كوش، 2012) حيث أظهرت نتائج الدراسة ان الطلاب المشاركين في جماعات النشاط الطلابي تؤثر عليهم السمات الشخصية والجسمية بشكل كبير وبمتوسط حسابي 4.045 وتعتبر السمة الأكثر تأثراً على الطلاب، كما تتفق مع دراسة (أبو زايد، 2015) التي أظهرت أن فقرة "حسن المظهر والأناقة" هي الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي من بين فقرات "المجال الجسمي" وكان المتوسط الحسابي 4.25، كما أظهرت نتائج دراسة "أبو زايد" ان الفقرة التي تنص "القدرة على استخدام لغة الجسد" هي الفقرة الأقل من ضمن فقرات "المجال الجسمي" بمتوسط حسابي 3.77، وهذه النتائج تتفق تماما مع نتائج السمات الشخصية للقائد من حيث الأعلى والأقل متوسط حسابي.

ويعزو الباحث تميّز سمة "يهتم المسؤول المباشر بمظهره وهندامه" الى ان الافراد في المجتمع العماني يحرصون في الغالب بالظهور في بأحسن مظهر وهندام، ونرى ذلك في الأسواق والمجمعات وغيرها من المرافق العامة، فهذه السمة هي من صلب الثقافة العمانية، والقادة بشكل عام هم جزء من المجتمع فهم يتأثرون به، كما يعزو الباحث ذلك الى ان وظيفة القائد تتطلب اجتماعات ولقاءات او عضوية لجان، سواء كان على مستوى الوزارة بشكل خاص او القطاع العام بشكل عام، والقادة يدركون أهمية هذه السمة

ووقعها على الاخرين، ذلك لأنها تضيف المهابة على صاحبها، وهذا ما يفسره الجدول (9) بحصول فقرة الاهتمام بالهندام والمظهر على اعلى متوسط حسابي من بين الفقرات الأخرى.

خلاصة النتائج:

- 1- توجد علاقة بمستوى مرتفع بين سمات شخصية القائد والممارسات القيادية الإبداعية في القطاع العام بسلطنة عُمان.
- 2- أكثر السمات تأثيرا على شخصية القائد من وجهة نظر الموظفين هي السمات الاجتماعية.
- 3- أقل سمات تأثيرا على شخصية القائد من وجهة نظر الموظفين هي السمات الشخصية.
- 4- أكثر الفقرات تأثيرا على سمات شخصية القائد هي التي تنص "يهتم المسؤول المباشر بمظهره وهندامه" والتي تدرج تحت السمات الشخصية للقائد.
- 5- أقل الفقرات تأثيرا على سمات شخصية القائد هي التي تنص "يستشير المسؤول المباشر الموظفين في اتخاذ القرارات" والتي تدرج تحت السمات الاجتماعية للقائد.
- 6- أظهرت النتائج ان الممارسات القيادية الإبداعية للقائد في القطاع العام ليس بالمرضية، وبالتالي إعطاء القادة الصلاحيات اللازمة مثل مكافأة الموظفين المتميزين، وصقل مهارات الموظفين، وتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم، وهذا بدوره ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي وجودة الأداء.
- 7- أكثر الممارسات التي يحرص القائد عليها هي وجود الاحترام المتبادل بين الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان.
- 8- أقل الممارسات القيادية من وجهة نظر الموظفين هي مكافأة الموظفين المتميزين في القطاع العام بسلطنة عُمان.

التوصيات:

- 1- الحرص على تعيين القادة في القطاع العام بناءً على خبراتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية وذلك لمواكبة التطورات المتسارعة.
- 2- لفت نظر القادة بأهمية السمات الشخصية وذلك بسبب دورها المحوري والهام في الممارسات القيادية.
- 3- تنمية وتطوير الممارسات القيادية الإبداعية لدى القادة من خلال الورش والدورات التدريبية.
- 4- تطبيق اللامركزية في القطاع العام بسلطنة عمان بشكل أكثر، وذلك لإعطاء القادة مساحة للإبداع والابتكار.

دراسات مقترحة:

- 3- دراسة حول سمات شخصية القائد وأثرها على التخطيط الاستراتيجي.
- 4- دراسة حول سمات شخصية القائد وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرارات.
- 5- دراسة حول سمات شخصية القائد ودورها في الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع العام.
- 6- دراسة حول سمات شخصية القائد ودورها في إدارة الازمات والمخاطر بالقطاع الخاص وقطاع الأعمال.

الخاتمة

إن البحث والدراسة في مجال القيادة لم يتوقف عند هذا الحد، فما تشهده المنظمات والمؤسسات من تغيرات متسارعة اعادت نظرية السمات إلى الواجهة مرة أخرى؛ وذلك لأهمية السمات الشخصية للقائد ودورها المحوري في التغيير والإبداع والنهوض بالمنظمة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالقائد يرتكز في تأثيرها على مرؤوسيه من خلال سلوكه ومهاراته، وهذا السلوك ليس الا نتاج تفاعل السمات الشخصية للقائد مع بعضها البعض، والقائد المبدع هو الذي يمتلك صفات ومهارات متنوعة، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية هي علاقة طردية، بمعنى كلما زادت السمات الشخصية القائد زادت معها المهارات القيادية الإبداعية، ويدل هذا على أهمية السمات الشخصية للقائد، فنحن نعيش في زمن متسارع يتطور باستمرار أو ما يسمى بعصر العولمة، وهذا العصر يحتاج إلى قائد يتمتع بسمات ومهارات عديدة سواء أن كانت مهارات فكرية وعقلية أو كانت مهارات وجدانية وانفعالية أو كانت مهارات اجتماعية أو مهارات شخصية، فقد تعترض المنظمة بعض العقبات أو المخاطر والتي تحتاج إلى حنكة وحكمة وذكاء وتروي وغيرها من الصفات، فلا يمكن أن تتوفر هذه السمات في قائد لا يمتلك سمات مميزة، إن الأهمية بمكان البحث وبعث في أدوار شخصية القائد والتعرف على أهمية هذه السمات التي تؤثر في شخصيته.

أخيراً أتمنى أن أكون قد وضعت لبنه متواضعة في صرح العلم الشامخ، وأن تكون هذه المحاولة العلمية دعوة لتوضيح أهمية سمات شخصية القائد في القطاع العام بسلطنة عُمان ودورها الفعال في تحقيق الأهداف المرسومة.

المصادر والمراجع

❖ المصادر.

❖ مراجع باللغة العربية.

❖ مراجع باللغة الإنجليزية.

❖ مراجع من الانترنت.

1-المصادر:

- القرآن الكريم.
- محمد أبى منظور. (1414هـ). لسان العرب. بيروت، لبنان: دار صادر.
- ابو نصر إسماعيل بن حماد الجوهري. (2009). الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية. القاهرة، مصر: دار الحديث.
- مجمع اللغة العربية. (1972). معجم الوسيط (المجلد الطبعة الثانية). استانبول، تركيا: المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر.
- عبد الرحمن بن أبى بكر، جلال الدين السيوطى. (1998). المزهر فى علوم اللغة وأنواعها. (المحقق: فؤاد على منصور، المترجمون) بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.

2-المراجع العربية

- احمد محمد عبدالخالق. (1987). الأبعاد الأساسية للشخصية. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- أحمد مصنوعة، و عبد الله الواحد قويدر. (2020). دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف). مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10/العدد05) خاص، اكتوبر 2020، ص 419-439.
- أسماء عيسى عناب الراعي، و ليلي محمد حسني أبو العلا. (2022). واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (42) العدد (2)، يونيو .
- المدود حسام، و دحدوح زوبير. (2016). بعض سمات الشخصية وعلاقتها بالاحترق النفسي لأساتذة التربية البدنية والرياضية. جامعة العربي بن مهدي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- اياد طارق عزيز، و صالح راضي أميش. (2019). السمات الشخصية القيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر إدارات المدارس المتوسطة في مديريات بغداد الرصافة. مجلة كلية التربية الرياضية / جامعة بغداد، المجلد الحادي والثلاثون العدد الرابع.
- بثينة محمد فاضل. (2005). سيكولوجية الشخصية الرياضية. الاسكندرية، مصر: المكتبة المصرية.
- بدر أحمد بدر أبو عياش. (2018). صناعة الله للقيادة في القرآن الكريم النبي موسى عليه السلام أنموذجاً دراسة تحليلية. جامعة الخليل، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في أصول الدين.

- بدرية بنت عبدالله بن سعيد الرواحية. (2014). تصور مقترح لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومية في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة السلطان قابوس.
- بشار الآغا. (2009). دراسة سمات شخصية مرضى الوسواس القهري في البيئة الفلسطينية باستخدام برنامج تدريبي علاجي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة.
- بشرى الشمري. (2007). علم نفس الشخصية. عمان، الاردن: دار الفرقان.
- بشير العلاق. (2010). القيادة الإدارية. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بطرس حلاق. (2020). القيادة الإدارية. سوريا: من منشورات الجامعة الإقتصادية السورية.
- بلال السكارنة. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. عمان، الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- بن كماش راضية. (2021). تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية. الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/26536>
- بونوة علي. (2016). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة. الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع.
- تومي نور الدين، و بلقاسيمي عبدالله. (2021). اثر تفويض السلطة على اداء العاملين دراسة ميدانية لبلدية تميمون 2017-2020. الجزائر: جامعة العقيد أحمد دراية - أدرار -، كلية الحقوق و العلوم السياسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية.
- جمال بوربيع. (ديسمبر، 2014). القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد (13)، <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/5535>

- حارب بن محمد بن علي الحراصي. (2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لمعلميهم. ، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة التعليمية.
- حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي (المجلد الطبعة الثالثة). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حفيظ سالم أحمد الهادي باعمر. (2007). المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها على أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان. الأردن: جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.
- حمزة أحمد عقلة الخزاولة. (2018). أثر السمات القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في الاقسام التمريضية في مستشفيات المفرق الحكومية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت.
- حنان إبراهيم طه، و غسان عيسى العمري. (9 اغسطس، 2022). أثر سمات الشخصية على أداء الاطباء في المستشفيات الجامعية الاردنية. مجلة جامعة عمان العربية،المجلد 7، العدد 1.
- ختام عبد الله علي غنام. (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا،جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، نابلس.
- دوح التجاني، و حسين شنيني. (2019). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة - الجزائر. جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 09 ، العدد 02 ، ديسمبر 2019.
- رشا رجب ابراهيم حسين. (أبريل، 2022). دراسة وتحليل أثر تنوع أنماط الشخصية الانسانية على القيم الشكلية واللونية لتصميم الاقمسة المطبوعة. مصر: مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية - عدد خاص (4).

- رعد الصرن. (2020). *إدارة الإبداع والإبتكار*. سوريا: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- رندا فواز القرعان، و رامي الشقران. (2021). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين*. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد السادس- العدد الثاني لسنة 2021.
- رونالد ريجيو، و ممدوحة محمد سلامة. (1990). *الكاريزمية القدرة على التأثير على الآخرين*. علم النفس. الهيئة المصرية العامة للكتاب. doi: مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/9657>
- زاهد ديري. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الثقافة.
- سالم سلامة. (2016). *أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية*. فلسطين: مجلة جامعة القدس للأبحاث الإدارية والإقتصادية، 22، (4)، 69-95.
- سعدية علي عمار نافع. (2015). *القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات*. السودان: دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- سعود بن مبارك البادري. (2011). *تطبيقات علم النفس مهنية وتربوية (المجلد الطبعة الاولى)*. الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- سلطان بن أحمد العمري، و حسن بن عبدالقادر طيبه. (2021). *أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية:- دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بمحافظة جدة -*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5) العدد (3) 28 فبراير 2021، ص 1-22.

- طاهر كلالده. (2012). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*. عمان، الاردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عائشة بنت سعيد بن سالم البادي. (2014). *بعض سمات الشخصية وعلاقتها بفاعلية الذات لدى الأخصائيين الاجتماعيين في مدارس سلطنة عمان*. سلطنة عمان: استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إرشاد نفسي، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.
- عبد المحسن أحمد محمد علي. (يوليو، 2018). *أسس القيادة الناجحة في ضوء القرآن الكريم دراسة موضوعية*. جامعة الأزهر، حولية كلية اللغة العربية ببجرجا، المجلد 22، العدد 3، 2018، الصفحة 1939-2100.
- عبدالرحمن المنيفي. (2006). *علم النفس المرضي: تفسير الامراض النفسية من وجهة نظر مختلف المدارس النفسية (المجلد الطبعة الثالثة)*. صنعاء، اليمن: دار الكتاب الجامعي.
- عبدالرؤوف محمد طارق عامر، و إيهاب عيسي المصري. (2018). *الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي*. مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبدالكريم عبدالكريم عبدالوهاب نوري. (2018). *الاتزان الانفعالي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري مراكز التربية الخاصة بمحافظة الخرطوم*. السودان: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير.
- عبدالمجيد أحمد خليل، موفق حياوي علي، و تغريد محمد داؤد. (2006). *القدرة على القيادة التربوية وعلاقتها بالثقة بالنفس وعدد من السمات الشخصية الاخرى لدى مديري المدارس المتوسطة في العراق*. مجلة التعليم والعلوم المجلد 13 ، العدد 12 ، الصفحات 147-176.
- عبير حسن آل قماش. (ديسمبر، 2020). *نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرارات*. المجلة العلمية للكلية التربوية، جامعة اسيوط، المجلد 36، العدد الثاني عشر.

- عدي عطا حمادي. (2013). القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية. عمان، الاردن: دار البداية للنشر والتوزيع.
- عزات كريم العدوان. (2013). العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- علاء قنديل. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. الاردن، عمان: دار الفكر.
- عونية عطا صوالحة، و نوال عبدالرؤوف العبوشي. (2010). دراسة وصفية لبعض السمات الشخصية لطلبة جامعة عمّان الأهلية وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة العلوم النفسية، العدد 19، جامعة عمان الاهلية.
- غادة عبدالله البوشي، و الجوهرة إبراهيم بوبشيت. (نوفمبر، 2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. جامعة عين شمس: مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 19، الجزء الحادى عشر - الرقم المسلسل للعدد 11، نوفمبر 2018، الصفحة 607-642 لمقالة 16.
- غازي رسمي أبو قاعود، و فاطمة علي الربابعة. (2022). خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن. الأردن: مؤتة للبحوث والدارسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد السابع والثلاثون ، العدد الثاني، [http: 10.35682/0062-037-002-004](http://10.35682/0062-037-002-004).
- فاطمة محمد منير محمد المعني. (ديسمبر، 2014). القيادة الإبداعية التربوية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى والفكر الإدارى المعاصر:منظور مقارن. مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر، العدد س1، ع3.
- فايز جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، و ماجد راضي الزعبي. (2018). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- فيروز عثمان صالح. (2009). الشورى في الإسلام. جامعة إفريقيا العالمية، مجلة دراسات دعوية - العدد 17، يناير 2009م.

- لزرق نوال. (2019). *أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية*. الجزائر: جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير نظام: ل.م.د.
- ليلي داود. (2004). *الشخصية وعملياتها العقلية*. سوريا: جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الانسانية.
- لينا عبدالحميد أمين عبدالرحيم. (2009). *أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين*. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية - غزة، كلية التجارة .
- مبارك بن عبدالله مبارك الدوسري، و عبدالعزيز بن سالم محمد النوح. (سبتمبر، 2021). *متطلبات تطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعليم المهني بمدارس النعيلم العام*. المملكة العربية السعودية: مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد (71).
- محمد العبيدي. (2011). *علم نفس الشخصية*. عمان الاردن: دار الثقافة.
- محمد العجمي. (2010). *الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق* (المجلد الطبعة الثانية). الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد عبدالله سليمان أبوزايد. (2015). *سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة*. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة، قسم القيادة والإدارة.
- محمد بن أحمد بن سعيد المحروقي. (2007). *القيادة الادارية في مؤسسات العمل الإجتماعي: دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية العاملة بوزارة التنمية الإجتماعية في سلطنة عمان*. رسالة ماجستير، كلية الآداب العلوم الإجتماعية، جامعة السلطان قابوس.
- محمد عثمان نجاتي. (1408هـ). *علم النفس في حياتنا اليومية*. الكويت، الكويت: دار العلم.

- محمود عبده حسن محمد العزيمي. (ديسمبر، 2020). الشخصية الايجابية مفهومها - اهميتها - سماتها دورها في نشر وتنمية ثقافة الايجابية. مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 36 المجلد 7.
- محمود أحمد أبو سمرة، و أ. انعام محمد صالح حمارشة. (2014). العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة. مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2014 ، المجلد 10 ، العدد 1 ص 1-30،
http://www.alazhar.edu.ps/journal123/human_Sciences.asp?typeno=0
- مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي، و طلال بن عبدالله بن حسين الشريف. (2019). واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (8)، العدد (8) آب .
- ملياني عبد الكريم. (2016). النكاه الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية ولاية المسيلة. الجزائر: جامعة محمد خضر بسكرة، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي.
- منال مزهود، و بن غربي محمد علاء الدين. (2017). تأثير العلاقات الإنسانية في عمل القيادة بالمؤسسة الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة. الجزائر: جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية،
<http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/562>
- منية خاوة. (2019). القيادة الإدارية و دورها في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة البلدية جامعة - ولاية الوادي. الجزائر: مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.
- مهدي عباس. (1999). الشخصية بن النجاح والفضل. بيروت، لبنان: دار المناهل للنشر والتوزيع.

- موسى اللوزي. (2000). *التنمية الإدارية*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- نجم عبود نجم. (2012). *القيادة وإدارة الابتكار*. عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- نكتل يوسف محسن. (10-11 شباط، 2020). *تطبيقات لغة الجسد عند رسول الله عند التواصل مع المجتمع الاسلامي من بعته حتى وفاته-صلي الله عليه وسلم- 11هـ*. جامعة واسط، مجلة كلية التربية / واسط. 2020، المجلد. 38 العدد 2 ، ص155-176. 22 ص.
- نواف كنعان. (2009). *القيادة الإدارية*. عمان، الاردن: دار ثقافة للنشر والتوزيع.
- نورة بنت محمد البليهد، و أميرة بنت قرناس المطيري. (سبتمبر، 2020). *الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية محفزة في المدارس الحكومية للبنات*. المملكة العربية السعودية: مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، المجلد (5) العدد (12).
- هائل عبدالمولى طشطوش. (2008). *أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة*. أربد، الاردن: دار الكندي للنشر.
- هبة توفيق أبو عيادة، و عبّر عبدالكريم موسى. (2022). *معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية*. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (42)- العدد(2)- حزيران/ يونيو 2022.
- هشام برو. (2021). *دور الصفات الشخصية للقائد الإداري في إدارة الأزمات* "رئيس شركة جنرال إلكترونيك جاك ولش والتعامل مع الأزمات". مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة: المجلد (06، العدد (01 / 2021).
- هيام سعدون عبود. (2011). *بعض السمات الشخصية لدى الممارسات وغير الممارسات للأنشطة الرياضية*. العدد السادس والاربعون . مجلة الفتح . نيسان لسنة ٢٠١١، مركز ابحاث الطفولة والامومة / جامعة ديالى.
- وذني خديجة. (2019). *القيادة الإدارية ودورها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دارسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب-أم البواقي-*. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص

علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

- وردة بلقاسم العياشي. (2017). دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة. جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - مجلة البحث العلمي في التربية- العدد الثامن عشر لسنة 2017.
- وفاء بنين ، و مريقه علي. (2018). دور القائد في تدعيم الولاء التنظيمي في المؤسسة، دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. كلية العلم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم: علوم التسيير، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي.
- ياسر محمد خليل. (2021). مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية. الإسكندرية، مصر: دار إضافة للنشر والتوزيع.
- يوسف أحمد ابراهيم أبو كوش. (2012). السمات القيادية والمسئولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين والغير مشاركين في جماعات النشاط الطلابي. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، عمادة الدراسات العليا، رسالة مقدمة لقسم علم النفس بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس.

3-المراجع الأجنبية

- Hair Jr, J., C. Black, W., J. Babin, B., & E. Anderson, R. (2010). *"Multivariate Data Analysis "*. New York: 7th edition.
- Abadi, S. A., & Aliqabi, F. h. (2019). *The Role of personality characteristics of Leader in Business organizations entrepreneurship with strategic flexibility mediated (A Field Research)*. Iraq: Journall of Economiics and Adminiistrattiive Sciienes 2019;; Voll.. 25., No..116 Pages:: 15- 42.
- Al-Araimi, M. F. (2012). *The Relationship between the Full Range of Leadership Styles and Employees' Creative Performance in Civil Service Organizations*:. A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy in Development Policy and Management in the Faculty of Humanities, Institute for Development Policy and Management School of Environment and Development.
- AL-Nawafah, S. S., Alkhawaldah, A., & Al-Amaeara, A. .. (2022). *APPLYING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN JORDAN GOVERNMENTAL INSTITUTIONS*. Journal of Management Information and Decision Sciences Volume 25, Special Issue 2, 2022.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong,s Handbook of Management and leadership* (Vol. 2nd ed). London and Philadelphia: Kogan Page.
- HAMPSON, S. E. (2019). *THE CONSTRUCTION OF PERSONALITY*. New York: by Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN and by Routledge 52 Vanderbilt Avenue, New York, NY 10017.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*. Journal of Resources Development and Management SSN 2422-8397 An International Peer-reviewed Journal Vol.16, 2016.
- Richard, 1. (2000). *Management*. USA: Dryden Press.

- Tomey, A. (2009). *Nursing leadership and management effects work environments*. . Journal of Nursing Management, 17(1).
- V. Krejcie, R., & W. Morgan, D. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and psychological measurement, 30 (3), 607-610.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in organization*. New York: Prentice Hall.

4-مراجع من الانترنت:

- SAKHRI Mohamed. (10 فبراير, 2020). تطور المدرسة السلوكية: نشأتها، مبادئها، روادها و المفاهيم الاساسية الخاصة بها. تم الاسترداد من الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية:

<https://www.politicsdz.com/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%B1%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83%D9%8A%D8%A9%D9%86%D8%B4%D8%A3%D8%AA%D9%87%D8%A7%D8%8C-%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6%D9%87>

- ويكيبيديا. (2022). قطاع عام. تم الاسترداد من https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9_%D8%B9%D8%A7%D9%85

- هيئة التحرير. (24, 5, 2022). تعريف و معنى قيادة في معجم المعاني الجامع. تم الاسترداد من المعاني لكل رسم معنى: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9>

- هيئة التحرير. (16 مايو, 2022). عريف و معنى سمة في معجم المعاني الجامع. تم الاسترداد من المعاني لكل رسم معنى: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%B3%D9%85%D8%A9>

- ندى الزرعوني. (24 مايو, 2011). حُسن المظهر .. يفتح أبواب النجاح الوظيفي والاجتماعي. تم الاسترداد من الإمارات اليوم: <https://www.emaratalyoum.com/life/life-style/2011-05-24-1.396374>

- روان أحمد. (27 يناير, 2020). نظرية السمات والعوامل. تم الاسترداد من إي عربي: <https://e3arabi.com/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%8-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%88%D9%8A%D>

8%A9/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%
84%D8%B3%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%88%D8%A7%D9%84
%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85%D9%84

- الدرر السنية. (26 مايو, 2022). الموسوعة الحديثية. تم الاسترداد من الدرر السنية:
<https://dorar.net/hadith/sharh/30670>
- عامر بن محمد الحسيني. (16 يونيو, 2021). القيادة مفهومها ونظرياتها. تم الاسترداد من
الاقتصادية جريدة العرب الاقتصادية الدولية:
https://www.aleqt.com/2021/06/16/article_2114021.html

الملاحق

- ❖ الاستبانة في صورتها الأولية.
- ❖ قائمة المحكمين.
- ❖ الاستبانة في صورتها النهائية.
- ❖ تسهيل مهمة الباحث صادرة من جامعة الشرقية.
- ❖ تسهيل مهمة الباحث من وزارة الإسكان والتخطيط العمراني.
- ❖ تسهيل مهمة الباحث من وزارة التنمية الاجتماعية.
- ❖ تسهيل مهمة الباحث من وزارة العمل.

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الاولى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد، فاني أؤمن جهودكم في الارتقاء بالعلم، وتشجيعكم المستمر للباحثين، سائلاً المولى عزوجل ان ينفع بكم لما يحبه ويرضاه.

بالإشارة الموضوع المذكور أعلاه فإنني بصدد عمل استبانة لدراسة "أثر سمات شخصية القائد في الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان"، دراسة حالة للقطاع الحكومي بمحافظة جنوب الشرقية، وجاءت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (القيادة) في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية.

وتهدف هذه الدراسة لتوضيح أثر سمات شخصية القائد وأثرها في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، وتوضيح أهمية وجود سمات الشخصية القيادية لدى القادة في القطاع العام بسلطنة عُمان، وتضمنت الاستبانة على متغير مستقل (سمات شخصية القائد) ومتغير تابع (الممارسات القيادية الإبداعية).

تحتوي الاستبانة على ثلاث أقسام، القسم الأول المعلومات الشخصية، القسم الثاني أسئلة المتغير الأول، القسم الثالث أسئلة المتغير الثاني.

وعليه يرجى التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وأبداء ملاحظاتكم وحولها سواء كان بتعديل او حذف او اضافة أي أسئلة بناءً على خبرتكم العلمية والعملية في مجال الإدارة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحث

عبد الرزاق بن صالح الغيلاني

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج
المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> دكتوراه أو أعلى	<input type="checkbox"/> ماجستير
	<input type="checkbox"/> دبلوم أو أقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
4. العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 عام	<input type="checkbox"/> من 25 إلى أقل من 35 عام
	<input type="checkbox"/> من 35 إلى أقل من 45 عام	<input type="checkbox"/> 45 عام فأكثر
5. سنوات الخبرة في المؤسسة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنوات
	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر	
6. المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير عام / مساعد مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير / مساعد مدير إداري
	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> فني/ مهندس
		<input type="checkbox"/> موظف إداري

أسئلة المتغير الأول (سمات شخصية القائد)

- 1) يمتلك القائد قدر كافي من الذكاء .
- 2) يمتلك القائد مهارات إدارية (تنظيم، التخطيط، التوجيه، الرقابة...الخ).
- 3) لدى القائد الخبرة الكافية في التعامل مع الموظفين.
- 4) يستمع القائد لآراء الموظفين والأخذ بالآراء التي يراها مناسبة.
- 5) لدى القائد القدرة على الإبداع والابتكار.
- 6) يتحمل القائد مسؤولية القرارات الفاشلة.
- 7) يتصف القائد بالشجاعة والحزم.

- 8) يمتلك القائد ثقة عالية بنفسه.
- 9) يتصف القائد بالصبر والتصميم والمثابرة.
- 10) يمتلك القائد الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- 11) يمتلك القائد القدرة على فهم الموظفين.
- 12) يستطيع القائد التحدث بوضوح وطلاقة.
- 13) لدى القائد القدرة على التحكم في انفعالاته.
- 14) يتصف القائد انه انضباطي.
- 15) يقوم القائد بحث الموظفين على التعاون.
- 16) يمتلك القائد الذكاء الاجتماعي.
- 17) يعتبر القائد قدوة حسنة ومثال يحتذى به.
- 18) يقوم القائد بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين
- 19) يتصف القائد بالعدل.
- 20) يتصف القائد بالأمانة.
- 21) يتصف القائد بالصدق.
- 22) يتصف القائد بالتواضع.
- 23) يتصف القائد بالرحمة.
- 24) يتحمل القائد الضغوط.
- 25) يمتلك القائد حضور ملفت وكاريزما.
- 26) يتصف القائد بالنشاط والحيوية.

27) يهتم القائد بمظهره وهندامه.

28) لدى القدرة على استخدام لغة الجسد.

29) يمتلك القائد القدرة على فهم لغة الجسد.

أسئلة المتغير الثاني (الممارسات القيادية الإبداعية)

1) يعطي القائد الوقت الكافي للموظفين للإبداء عن آرائهم ومقترحاتهم.

2) يشجع القائد الموظفين على الإبداع وإنتاج أفكار خلاقية.

3) يستمع القائد إلى أفكار الموظفين حتى وإن لم يقتنع بها.

4) يقوم القائد برعاية مواهب الموظفين ويقوم بتنميتها.

5) يساعد القائد الموظفين في حل المشكلات والعقبات.

6) يقوم القائد ببحث الموظفين على القيام بالبحث عن بدائل لحل المشكلات.

7) يقوم القائد بمساعدة الأفراد في حل مشكلاتهم الخاصة.

8) يلبي القائد احتياجات الموظفين.

9) يثني القائد على أداء الموظفين باستمرار.

10) يحرص القائد على توفير مناخ صحي ومريح في بيئة العمل.

11) يكافئ القائد الموظفين المتميزين.

12) يحرص القائد على تطوير مهارات الموظفين من خلال الدورات والورش التدريبية.

13) يحرص القائد على أن يكون ضمن فريق العمل.

14) يحرص القائد على وجود الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين.

15) يعطي القائد الموظفين بعض الصلاحيات.

16) يشجع القائد الموظفين على العمل الجماعي.

17) يكتفي القائد بإصدار الأوامر وابداء الملاحظات فقط.

الملحق (2) قائمة المحكمين

م	اسم المحكم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
1	د. خالد دهليز	أستاذ مشارك بقسم الإدارة	جامعة الشرقية
2	د. سهيلة الهاشمي	أستاذ مساعد بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية	جامعة السلطان قابوس
3	د. شريف السعودي	أستاذ مساعد في القياس والتقويم	جامعة الشرقية
4	د. إلياس شهدا	أستاذ مساعد بقسم الإدارة	جامعة الشرقية
5	د. فادي عبد الفتاح	أستاذ مساعد بقسم الإدارة	جامعة الشرقية
6	د. عائشة العريمية	محاضرة بكلية الحديثة وجامعة الشرقية	الكلية الحديثة وجامعة الشرقية

الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد، فاني أثنى جهودكم في الارتقاء بالعلم، وتشجيعكم المستمر للباحثين، سائلاً المولى عزوجل ان ينفع بكم لما يحبه ويرضاه.

بالإشارة الموضوع المذكور أعلاه فإنني بصدد عمل استبانة لدراسة "أثر سمات شخصية القائد في الإبداع الوظيفي لدى الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان"، دراسة حالة للقطاع الحكومي بمحافظة جنوب الشرقية، وجاءت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (القيادة) في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية.

وتهدف هذه الدراسة لتوضيح أثر سمات شخصية القائد وأثرها في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عُمان، وتوضيح أهمية وجود سمات الشخصية القيادية لدى القادة في القطاع العام بسلطنة عُمان، وتضمنت الاستبانة على متغير مستقل (سمات شخصية القائد) ومتغير تابع (الممارسات القيادية الإبداعية).

تحتوي الاستبانة على ثلاث أقسام، القسم الأول المعلومات الشخصية، القسم الثاني أسئلة المتغير الأول، القسم الثالث أسئلة المتغير الثاني.

وعليه يرجى التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وأبداء ملاحظاتكم وحولها سواء كان بتعديل او حذف او اضافة أي أسئلة بناءً على خبرتكم العلمية والعملية في مجال الإدارة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحث

عبد الرزاق بن صالح الغيلاني

(نسخة من الاستبانة)

(أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الابداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان) دراسة حالة على القطاع الحكومي في محافظة جنوب الشرقية الأخوة والأخوات تحية طيبة وبعد،،،،

يأتي هذا الاستبيان ضمن إتمام متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرقية، حيث يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الابداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان" دراسة حالة على القطاع الحكومي في محافظة جنوب الشرقية، ويشتمل مجتمع الدراسة على موظفي كلاً من: وزارة العمل، وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، وزارة التنمية الاجتماعية، في مديريات محافظة جنوب الشرقية والدوائر التابعة لها.

أود التأكيد انه لا توجد هناك إجابات صحيحة او إجابات خاطئة، حيث سيتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، لذا أرجوا التكرم بالإجابة عنها بصدق وموضوعية، ولكم مني جزيل الشكر.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

7. الجنس ذكر أنثى
8. الحالة الاجتماعية أعزب متزوج غير ذلك
9. المستوى التعليمي دكتوراه أو أعلى ماجستير بكالوريوس
10. العمر أقل من 25 عام من 25 إلى أقل من 35 عام من 35 إلى أقل من 45 عام 45 عام فأكثر
-
11. سنوات الخبرة في المؤسسة أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنوات 15 سنة فأكثر

- 12 المسمى الوظيفي عام
- مدير عام / مساعد مدير مدير / مساعد مدير إداري
- رئيس قسم فني/ مهندس موظف إداري

القسم الثاني (سمات شخصية القائد)

تصف الاسئلة التالية السمات الشخصية القيادية لمشرفك أو مديرك أو مسؤولك المباشر. يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

أولاً: السمات العقلية والمعرفية.

- 1 ← 7
- 1 2 3 4 5 6 7
1. يمتلك المسؤول المباشر قدر كافي من الذكاء.
2. لدى المسؤول المباشر القدرة على الإبداع والابتكار.
3. المسؤول المباشر مثقف ولديه اطلاع واسع.
4. يتحدث المسؤول المباشر بفصاحة وطلاقة.
5. يتحلى المسؤول المباشر بالقيم والمبادئ الحميدة (العدل، الصدق، الحكمة).

ثانياً: السمات الوجدانية والانفعالية.

- 1 ← 7
- 1 2 3 4 5 6 7
1. يمتلك المسؤول المباشر الثقة بالنفس.
2. يتصف المسؤول المباشر بأنه انضباطي.
3. لدى المسؤول المباشر القدرة على التحكم في انفعالاته.
4. يتصف المسؤول المباشر (بالشجاعة، الأمانة، الإخلاص، الحزم، والصبر، والتصميم، والمثابرة..).

ثالثاً: السمات الاجتماعية.

7 ← 1

1. يطبق المسؤول المباشر مبدأ الشورى ويتبنى الديمقراطية.
2. يمتلك المسؤول المباشر مهارات إدارية (تنظيم، التخطيط، التوجيه، الرقابة...الخ).
3. يمتلك المسؤول المباشر الذكاء الاجتماعي ولديه علاقات اجتماعية واسعة.
4. يعتبر المسؤول المباشر قدوة حسنة ومثال يُحتذى به.
5. يقوم المسؤول المباشر بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين.

رابعاً: السمات الجسمانية والبدنية.

7 ← 1

1. يمتلك المسؤول المباشر كاريزما وحضور ملفت.
2. يتصف المسؤول المباشر بالنشاط والحيوية.
3. يهتم المسؤول المباشر بمظهره وهندامه.
4. يمتلك المسؤول المباشر القدرة على فهم الموظفين وفهم لغة الجسد.

القسم الثالث الممارسات القيادية الابداعية:

تصف الاسئلة التالية كيف يمكن ان يمارس مشرفك أو مديرك أو مسؤولك المباشر الممارسات القيادية الابداعية لدى الموظفين. يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1- غير موافق بشدة.

1. يشجع المسؤول المباشر الموظفين على الإبداع وإنتاج افكار خلاقة. 7 6 5 4 3 2 1

2. يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار الموظفين حتى وإن لم يقتنع بها. 7 6 5 4 3 2 1
3. يقوم المسؤول المباشر برعاية مواهب الموظفين ويحرص على تنميتها من خلال الدورات التدريبية. 7 6 5 4 3 2 1
4. يساعد المسؤول المباشر الموظفين في حل المشكلات والعقبات. 7 6 5 4 3 2 1
5. يقوم المسؤول المباشر بحث الموظفين على القيام بالبحث عن بدائل لحل المشكلات. 7 6 5 4 3 2 1
6. يلبي المسؤول المباشر احتياجات الموظفين. 7 6 5 4 3 2 1
7. يثني المسؤول المباشر على أداء الموظفين باستمرار. 7 6 5 4 3 2 1
8. يقوم المسؤول المباشر بمكافئة الموظفين المتميزين. 7 6 5 4 3 2 1
9. يحرص المسؤول المباشر على توفير بيئة مريحة في العمل. 7 6 5 4 3 2 1
10. يحث المسؤول المباشر الموظفين على العمل الجماعي. 7 6 5 4 3 2 1
11. يحرص المسؤول المباشر على وجود الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين. 7 6 5 4 3 2 1
12. يتسامح المسؤول المباشر مع الأخطاء الناتجة عن تجريب الحلول والابتكارات الجديدة. 7 6 5 4 3 2 1

الملحق (4) تسهيل مهمة الباحث صادرة من جامعة الشرقية



تاريخ 20 / 04 / 2022

الى من يهمه الامر

تحية طيبة وبعد و بعد ؟؟؟

الموضوع / تسهيل مهمة الباحث

يرجى العلم بأن الفاضل/ عبدالرزاق بن صالح بن ناصر الغيلاني ، والتي تحمل الرقم الجامعي (1908808)
مفيد بجامعة الشرقية في كلية إدارة الأعمال تخصص ماجستير إدارة الأعمال باللغة العربية (قيادة) ، وهو الآن
في مرحلة اعداد وكتابة الرسالة، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث والتعاون معه بجمع المعلومات حول
موضوع الدراسة ، علما بأن البيانات والاحصائيات التي سيتم تجميعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي
فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الدكتور/ سالم بن سعيد العبري
انقائم بأعمال عميد كلية إدارة الأعمال



ملحق رقم (5) تسهيل مهمة الباحث صادرة من وزارة الإسكان والتخطيط العمراني

Sultanate of Oman
Ministry of Housing
and Urban Planning

سلطنة عُمان
وزارة الإسكان
والتخطيط العمراني

السلطنة
Housing
Urban Planning

تسهيل مهمة باحث

تود هذه الدائرة - ممثلة عن المديرية العامة للإسكان والتخطيط العمراني بمحافظة جنوب الشرقية - بأن الباحث/ عبدالرزاق بن صالح الغيلاني -طالب ماجستير بجامعة الشرقية- يقوم بإعداد دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير تحت عنوان (أثر سمات شخصية القائد في تنمية الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين بالقطاع العام بسلطنة عمان) وتتطلب هذه الدراسة الحصول على بيانات وإحصائيات ومعلومات يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي خلال الفترة الزمنية من ٢٠٢٢/٥/٢٩ ولغاية ٢٠٢٢/٦/٣٠، عليه فإن الدائرة ترحو من الجميع تسهيل مهمة الباحث وفق الإجراءات المتبعة لديهم.

وقد أعطيت له الرسالة تسهلاً لمهمة البحث على ان يتحمل الباحث مسؤولية الحفاظ على البيانات وعدم استخدامها الا لأغراض هذه الدائرة.

شاكرين لكم حسن التعاون،،،،،

حسين بن علي بن سعيد الستمي
مدير مساعد بدائرة الشؤون الإدارية والمالية

الرقم :
التاريخ :
التواقيع :

هاتف : ٢٥٥٤٠٢١٣ - فاكس : ٢٥٥٤٦٨٦١
www.housing.gov.om
cc.al-sharqiyah-s@housing.gov.om

الاستراتيجية العمرانية
SPATIAL STRATEGY

ملحق رقم (6) تسهيل مهمة الباحث صادرة من وزارة التنمية الاجتماعية

Sultanate of Oman
Ministry of Social Development
Directorate General of Planning and Studies
Department of Studies & Social Indicators



سلطنة عُمان
وزارة التنمية الاجتماعية
الدراسات والتخطيط والدراسات
دائرة الدراسات والمؤشرات الاجتماعية

الرقم: ٣٠٦/٤٤
التاريخ: ٢٠٢٢/٥/٢٩
الموافق: ٢٩/٥/١٤٤٤م

تسهيل مهمة باحث

تود وزارة التنمية الاجتماعية الإفادة بأن الباحث/ عبدالرزاق بن صالح الغيلاني طالب ماجستير بجامعة الشرقية، يقوم بإعداد دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير تحت عنوان (أثر سمات شخصية القائد في تنمية الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين بالقطاع العام بسلطنة عمان) وتتطلب هذه الدراسة الحصول على بيانات وإحصاءات ومعلومات يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي، في الفترة الزمنية من ٢٩/ مايو/ ٢٠٢٢م إلى ٣٠/ يونيو/ ٢٠٢٢م، عليه فإن الوزارة ترحب بتسهيل مهمة الباحث وفق الإجراءات المتبعة لديكم.

مع تحمل الباحث مسؤولية الحفاظ على البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض هذه الدراسة.



شاكرين لكم حسن التعاون،

فهد بن حمد الرحبي

مدير دائرة الدراسات والمؤشرات الاجتماعية
وزارة التنمية الاجتماعية

