

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على

مستشفى الملك فهد العام

إعداد الطالب/

رامي مروان حسن مختار

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم
بحث تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله
عند البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من منحاني روح الحياة وضاء لي عتمة الدنيا، إلى من كانا سببا
في وجودي بعد الله وسببا في اشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم
الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو
فوق كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى
والدي حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب
التي ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في
إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة
بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير
الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم
راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة باستخدام الاستبانات الإلكترونية، حيث شارك في الإجابة على الاستبانات 170 مشاركاً يشغلون مناصب إدارية مختلفة. خضعت جميع الاستبانات للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن مستوى القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي، من وجهة نظر المشاركين، كان مرتفعاً في مستشفى الملك فهد العام. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة (قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطر) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده المتعددة (تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المروؤسين، تميز الهيكل التنظيمي).

توصي الدراسة بضرورة اختيار الفئة التي تتولى المناصب القيادية في المستشفى من الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة العالية، حيث يعتبر ذلك من العوامل الضرورية لتحقيق التميز والأهداف المرجوة، كما توصي بإعداد برامج تدريبية مسبقة لإعداد المرشحين للمناصب القيادية قبل توليهم المنصب، والتأكيد على وضع اختبارات حقيقية وجدية في عملية التوظيف والابتعاد عن الاختبارات الشكلية.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإبداعية -التميز التنظيمي- مستشفى الملك فهد العام.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ب.....	شكرو وتقدير
د.....	المستخلص
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة
2.....	1.1 مشكلة الدراسة:
4.....	2.1 أهمية الدراسة:
4.....	2.1.1 الأهمية العلمية:
5.....	2.1.2 الأهمية العملية:
5.....	3.1 أهداف الدراسة:
6.....	4.1 تساؤلات الدراسة
7.....	5.1 فروض الدراسة:
8.....	6.1 الدراسات السابقة:
8.....	الدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى
14.....	الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

22	7.1 التعقيب على الدراسات السابقة:
25	8.1 الفجوة البحثية
25	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
27	10.1 المنهجية وطرق البحث:
28	11.1 مصادر جمع البيانات
28	12.1 أدوات الدراسة :
29	13.1 حدود الدراسة :
30	الفصل الثاني: الإطار النظري
30	المبحث الأول: القيادة
30	مقدمة
30	1.1.2 مفهوم القيادة :
32	2.1.2 القائد المبدع والقيادة الإبداعية
32	3.1.2 نظريات القيادة
33	4.1.2 النظريات القديمة للقيادة :
37	5.1.2 النظريات الحديثة للقيادة
42	6.1.2 أنماط القيادة
44	7.1.2 خصائص القيادة الإبداعية:
47	المبحث الثاني: التميز التنظيمي
47	مقدمة
47	1.2.2 التعريف للمفهوم

50	2.2.2 مداخل التميز التنظيمي وسماته :
51	3.2.2 أهمية التميز التنظيمي في المنظمات الإدارية العامة:
53	4.2.2 جوائز التميز التنظيمي :
57	5.2.2 معايير تقييم فئات التميز الإداري :
57	6.2.2 فئات التميز الإداري:
59	7.2.2 خصائص التميز التنظيمي :
62	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
62	1.3 التحليل الإحصائي للبيانات
62	2.3 منهجية الدراسة
62	3.3 مجتمع الدراسة
63	4.3 عينة الدراسة
63	4.3 وصف مجتمع الدراسة
66	5.3 أداة الدراسة
67	6.3 الصدق والثبات لأداة الدراسة
70	7.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
71	8.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
73	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
73	1.4 المقدمة
73	2.4 الاحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة
80	2.4 التميز التنظيمي

85	3.4. مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة :
87	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
89	1.4.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
100	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
100	1.5 مناقشة النتائج
104	2.5 التوصيات
106	Abstract
107	المراجع
107	أولاً: المراجع العربية
111	ثانياً: المراجع الأجنبية
112	الملاحق
113	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول (1): الوصف الديموغرافي للعينة المأخوذة من المجتمع المستهدف	65
(2)	الجدول (2): مصفوفة الارتباط لفقرات الظاهرة قيد الدراسة	69
(3)	الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة	70
(4)	والجدول (4) يوضح نتائج الاختبار	71
(5)	الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية حسب تصورات العينة المبحوثة بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الإبداعية)	74
(6)	الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمهارات القيادة	75
(7)	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بقوة وتأثير القيادة	77
(8)	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بخبرة القيادة	78
(9)	الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بقبول القيادة للمخاطرة	80

82	الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية حسب تصورات العينة المبحوثة بالنسبة لأبعاد المتغير التابع (التميز التنظيمي)	(10)
84	الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بتميز الاستراتيجية	(11)
85	الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بتميز المرؤوسين	(12)
86	الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بتميز الهيكل التنظيمي	(13)
89	الجدول (15): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	(14)
90	الجدول (16): اختبار التعددية الخطية باستخدام معامل التضخم للتباين والتباين المسموح به	(15)
93	الجدول (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	(16)
95	الجدول (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(17)
97	الجدول (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(18)
99	الجدول (20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(19)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

شهد العالم في الأونة الأخير - تطوراً هائلاً في جميع مناحي الحياة؛ سواء العملية أو العلمية، فالقطاع العام والخاص في الأردن كغيره من القطاعات التي تأثرت بهذه التطورات وتعرضت إلى مواجهة تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعرفة، مثل: العولمة، وتكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية، والإنترنت، والأيزو، وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها. فقد فرضت تلك التطورات الاتجاه نحو القيادة الإبداعية باعتبارها أحد أهم مقومات النجاح والتميز في تطوير أداء الأفراد. وكذلك ألقت جائحة فيروس كورونا بتحديات استثنائية على عاتق القادة في قطاع الأعمال وغيره، فقد تكون الخبرة هي أضمن صفة يتمتع بها القادة في حالات الطوارئ الروتينية، ولكن في الأزمات واسعة النطاق الجديدة، تمثل شخصية القائد أهمية قصوى. فلا بد أن يكون قادة الاستجابة. للأزمات قادرين على توحيد الفرق وراء هدف واحد، ويعرضون عليهم المشكلات ويطلبون منهم البحث لإيجاد الحلول المناسبة لها.

فالنجاح في مواجهة الأزمات يعتمد بشكل أساسي على رفع الجاهزية والاستعدادات المسبقة للتعامل مع الأزمات الذي يُعد واحداً من المهام الأساسية للقيادة التي يجب أن تعمل على تأسيس البناء على أرض صلبة، ورفع كفاءته وإكسابه المرونة المناسبة للصمود في وجه المتغيرات والأزمات، ولتحقيق ذلك يجب أن تمتلك القيادة الرؤية المستقبلية واتساع الأفق، الذي يمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمستقبل المؤسسة، كما يمكنها الاستعانة بعدد من الأدوات الإدارية لرفع الجاهزية المستقبلية، مثل: إدارة المخاطر، واستشراف المستقبل. بالإضافة إلى تشكيل فرق عمل لمواجهة الأزمة؛ فعلى الرغم من شيوع مفهوم فرق العمل على نطاق واسع، إلا أن هناك قلة قليلة من الشركات تمتلك خبرة فعلية في تطبيق هذا المفهوم. وتتكون شبكة الفرق من مجموعة من الفرق تتمتع بقدرة كبيرة على التكيف مع الظروف الراهنة يجمعها تحقيق هدف مشترك.(المري والحواجرة،2020)

وتشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حدٍ سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية هي أمور تستدعي مواصلة البحث واستمرار في احداث التغيير والتطوير وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية ورشيدة تساهم في ترقية الأداء ، فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية بالإفراد العاملين (الترك والجوازنة، 2020).

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد العناصر التي تتسم بالتميز، وتعدد المعارف، وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، إذ إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية فالتميز التنظيمي من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات لتحقيقها مواكبة للتطور العالمي والتنافسية المستمرة، لكي تحافظ على مكانتها وتقدمها ونجاحها بين المنظمات. (الدهي، 2021).

لذا أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والدراسة من قبل الكثير من الباحثين مما استلزم استثمار وتبني مداخل استراتيجية يمكن من خلالها توليد رؤى مستقبلية قابلة للتطبيق من المنظور الاستراتيجي، إضافة إلى توفير الوقاية من المشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات. (العامري، 2022).

1.1 مشكلة الدراسة:

تعد مستشفى الملك فهد العام أحد المؤسسات الصحية الرائدة في المملكة العربية السعودية، ويقع في مدينة جدة. يُعد هذا المستشفى من أكبر المستشفيات الحكومية في المنطقة، حيث يقدم خدمات طبية متكاملة تشمل مختلف التخصصات الطبية والجراحية. يسعى المستشفى إلى تحقيق أعلى مستويات

الرعاية الصحية من خلال تبني أحدث التقنيات الطبية وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجال الرعاية الصحية. يلعب المستشفى دورًا محوريًا في تقديم خدمات صحية عالية الجودة لمجتمع جدة والمناطق المجاورة.

وتمثل القيادة الإبداعية في مستشفى الملك فهد العام عاملاً حاسماً في تعزيز أداء المستشفى وتحقيق أهدافه الاستراتيجية، وتتميز هذه القيادة بالقدرة على تطوير أفكار وأساليب جديدة لمواجهة التحديات الصحية والإدارية التي يواجهها المستشفى.

من خلال مهارات القيادة القوية، يتمكن القادة من تحفيز الموظفين وتعزيز روح الابتكار بينهم. كذلك، تُسهم قوة وتأثير القادة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة تشجع على التعاون والمشاركة الفعالة بين جميع أفراد الفريق الطبي والإداري، وتنعكس مهارات القيادة الإبداعية بشكل مباشر على تميز الاستراتيجية في مستشفى الملك فهد العام، فالقادة المبدعون يمتلكون القدرة على تطوير استراتيجيات فعالة ومستدامة تساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة. هذه الاستراتيجيات تساعد المستشفى على التكيف مع التغيرات السريعة في المجال الطبي وتلبية احتياجات المرضى بكفاءة عالية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم مهارات القيادة في تحسين التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ المبادرات الجديدة التي تدفع بالمستشفى نحو التميز.

وتنعكس خبرة القيادة وقبول المخاطرة بشكل إيجابي على تميز المرؤوسين والهيكل التنظيمي في المستشفى. القادة الذين يمتلكون خبرة واسعة في المجال الطبي والإداري قادرون على توجيه وتطوير الموظفين بشكل فعال. هذه الخبرة تمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة تساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم. بالإضافة إلى ذلك، قبول القادة للمخاطرة يشجع على تبني قرارات جريئة ومبتكرة، مما يساهم في تحسين الهيكل التنظيمي للمستشفى وجعله أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات.

تتمثل مشكلة الدراسة في مستشفى الملك فهد العام في كيفية تعزيز التميز التنظيمي من خلال تبني القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة. على الرغم من الجهود المبذولة لتحسين الأداء وتقديم رعاية صحية عالية الجودة، يواجه المستشفى تحديات عديدة تتعلق بتطوير استراتيجيات فعالة، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتحفيز المرؤوسين لتحقيق أفضل أداء ممكن.

2.1 أهمية الدراسة:

تتجلى الأهمية العملية والتطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم حلول واقعية وقابلة للتنفيذ لمواجهة التحديات التي تواجه المستشفيات في تحسين أدائها التنظيمي من خلال القيادة الإبداعية. هذه الحلول ليست فقط تحسينات قصيرة المدى، بل تهدف إلى تحقيق تأثير طويل المدى على جودة الرعاية الصحية وكفاءة العمليات داخل المستشفيات. ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

• الأهمية العلمية:

تأتي الأهمية العلمية والنظرية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم إسهامات جديدة للأدبيات الأكاديمية في مجالات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي، خصوصاً في قطاع الرعاية الصحية. من خلال تحليل تأثير القيادة الإبداعية على مختلف جوانب التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام، تساهم الدراسة في توسيع المعرفة العلمية حول هذا الموضوع المهم. تعتبر القيادة الإبداعية من المواضيع التي تحظى باهتمام واسع في الأبحاث الإدارية، حيث تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير فهم أعمق وأشمل لكيفية تأثير أبعاد القيادة الإبداعية، مثل مهارات القيادة، قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، وقبول القيادة للمخاطرة، على الأداء المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية الموجودة في الأبحاث المتعلقة بتأثير القيادة الإبداعية على التميز التنظيمي في المستشفيات. على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول القيادة الإبداعية، إلا أن الدراسات التي تركز على القطاع الصحي، وخاصة في المملكة العربية السعودية، لا تزال قليلة. لذا، من خلال التركيز على مستشفى الملك فهد العام، توفر الدراسة رؤى قيمة حول كيفية تطبيق نظريات القيادة الإبداعية في هذا السياق المحدد.

كما تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير وتحسين النظريات والنماذج الحالية المتعلقة بالقيادة الإبداعية. من خلال جمع وتحليل البيانات، ويمكن للدراسة تقديم نماذج جديدة أو تعزيز النماذج الحالية، مما يساهم في تحسين الفهم العلمي لممارسات القيادة الإبداعية وأثرها على التميز التنظيمي. هذه الإسهامات

النظرية ليست فقط ذات قيمة للأكاديميين والباحثين، بل أيضًا للممارسين في مجال إدارة المستشفيات الذين يسعون لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تبني استراتيجيات قيادة مبتكرة.

• الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية والتطبيقية لهذه الدراسة في تقديم توصيات فعالة يمكن للمستشفيات استخدامها لتحسين أدائها من خلال تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية. تساعد الدراسة في تحديد العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي، مما يمكن الإداريين في مستشفى الملك فهد العام من تبني استراتيجيات قيادية تعزز من جودة الرعاية الصحية المقدمة وتزيد من كفاءة العمليات التشغيلية.

علاوة على ذلك، تقدم الدراسة إطارًا عمليًا يمكن للمستشفيات الأخرى في المملكة العربية السعودية وخارجها الاستفادة منه. من خلال تقديم توصيات مبنية على البيانات والتحليل العلمي، يمكن لهذه المستشفيات تطوير خطط تدريبية وبرامج تطويرية للقيادة تستند إلى أفضل الممارسات التي تساهم في تحقيق التميز التنظيمي. إن تطبيق هذه التوصيات يساعد المستشفيات على تحسين مستوى رضا المرضى، تعزيز ثقافة التنظيمية الإيجابية، وتحقيق تكامل أفضل بين جميع أقسام المستشفى.

تعتبر هذه الدراسة أيضًا أداة قيمة لمتخذي القرار في المستشفيات والقطاع الصحي بشكل عام. من خلال تقديم تحليل مفصل لتأثير القيادة الإبداعية على الأداء التنظيمي، يمكن لمتخذي القرار استخدام هذه النتائج لتوجيه السياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي. هذا يمكن أن يشمل تعزيز مهارات القيادة بين الموظفين، تطوير برامج تدريبية متقدمة، وتبني ممارسات جديدة تعزز من قدرة المستشفى على التكيف مع التحديات المتغيرة في قطاع الرعاية الصحية.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل مدى تأثير القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة (مهارات القيادة، قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، وقبول القيادة للمخاطرة) على التميز التنظيمي بأبعاده الأربعة (تميز

الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي) في مستشفى الملك فهد العام، وتم تقسيم الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية :

- تسعى الدراسة إلى فهم العلاقة بين القيادة الإبداعية وتميز الاستراتيجية في المستشفى، وتحديد كيف يمكن لمهارات القيادة وقوة تأثيرها وخبرتها وقبولها للمخاطرة أن تسهم في تطوير استراتيجيات فعالة وناجحة.
- استكشاف مدى تأثير القيادة الإبداعية على تميز الثقافة التنظيمية في مستشفى الملك فهد العام، وكيف يمكن للقيادة الفعالة أن تعزز من الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المستشفى.
- قياس تأثير القيادة الإبداعية على تميز المرؤوسين، وتحديد كيف يمكن للقيادة المهمة أن تحفز المرؤوسين على تحقيق أداء عالي والتميز في مهامهم.
- تحليل مدى تأثير القيادة الإبداعية على تميز الهيكل التنظيمي في المستشفى، وكيف يمكن للهيكل التنظيمي المدعوم بالقيادة الإبداعية أن يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتسهيل العمليات.
- تقديم توصيات عملية لتحسين القيادة الإبداعية في مستشفى الملك فهد العام، بما يسهم في تحقيق تميز تنظيمي شامل.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر القيادة الإبداعية بأبعادها (مهارات القيادة، قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، وقبول القيادة للمخاطرة) في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي) على مستشفى الملك فهد العام؟ وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي الأول: كيف يمكن للقيادة الإبداعية أن تسهم في تميز الاستراتيجية في مستشفى الملك فهد العام؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير القيادة الإبداعية على تميز الثقافة التنظيمية في مستشفى الملك فهد العام؟

- السؤال الفرعي الثالث: كيف تؤثر القيادة الإبداعية على تميز المرؤوسين في مستشفى الملك فهد العام؟
- السؤال الفرعي الرابع: ما هو تأثير القيادة الإبداعية على تميز الهيكل التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام؟

5.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: (HO1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للقيادة الإبداعية بأبعادها (مهارات القيادة، قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، وقبول القيادة للمخاطرة) في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي) على مستشفى الملك فهد العام.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى: (HO1-1)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الإبداعية بأبعادها (مهارات القيادة، قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، وقبول القيادة للمخاطرة) في تميز الاستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي على مستشفى الملك فهد العام.
- **الفرضية الفرعية الثانية: (HO1-2)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الإبداعية بأبعادها (مهارات القيادة، قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، وقبول القيادة للمخاطرة) في تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي على مستشفى الملك فهد العام.
- **الفرضية الفرعية الثالثة: (HO1-3)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الإبداعية بأبعادها (مهارات القيادة، قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، وقبول القيادة للمخاطرة) في تميز المرؤوسين كأحد أبعاد التميز التنظيمي على مستشفى الملك فهد العام.

- الفرضية الفرعية الرابعة: (HO1-4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها (مهارات القيادة، قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، وقبول القيادة للمخاطرة) في تميز الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد التميز التنظيمي على مستشفى الملك فهد العام.

6.1 الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى

(1) دراسة (السعدى والمحاسنة، 2021)

هدفت الدراسة للتعرف بشكل عام على أثر القيادة الإبداعية في فعالية المنظمة بوجود التفكير الاستراتيجي، وضرورة مهارات الموظفين التنفيذيين لتشكيل قدرة على القيادة الإبداعية، والتفكير الاستراتيجي المتوازن، وأهمية المنظمة في خريطة زمنية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي تم تطبيقه باستخدام الأساليب الإحصائية للأحصاء الوصفي، والانحراف المعياري، وكذلك الانحدار الخطي البسيط والأحادي المتعدد. وتم جمع البيانات من العينة المكونة من جميع القيادات الإدارية التنفيذية والتي بلغ عددهم الإجمالي (1069) فردًا. كما استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت عينة الدراسة (357) فردًا، وزعت عليهم الاستبانات حيث تم استرجاع جميع الاستبانات، وكانت منها (58) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، في حين بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (299) استبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائيًا بين القيادة الإبداعية وأبعادها: متمثلة في التفكير الاستراتيجي، وهذا يدل على أنه كلما توفرت أبعاد القيادة الإبداعية (المبادرة، المرونة، المساءلة، الإيجابية) أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجي وفعالية المنظمة في جامعة مؤتة بدرجة متوسطة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام في الاهتمام بالتدريب والتعليم والعمل على الاستمرار في تطوير العاملين بما له الأثر في تنمية ولائهم وانتمائهم الوظيفي، وضرورة الاستمرار في منح العاملين في خريطة زمنية مع حاجياتهم وتطلعاتهم، مع البرامج والخبرات التعليمية التدريبية المختلفة.

(2) دراسة (المرى والحواجرة، 2020)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الذكاء الاستراتيجي، وتم اعتماد المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العامة في دولة قطر ممثلة بـ (المديرون، ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام)، وسحبت عينة عشوائية بسيطة وزعت على 327 عنصرا. واسترجع منها (86.05%) من الاستبانة الصالحة للتحليل. وطورت استبانة لجمع البيانات، واعتمدت الرزمة الإحصائية الاجتماعية للعلوم الإحصائية (SPSS V. 25) كما اعتمد برنامج (AMOS V. 25)، واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية، وأظهرت الدراسة. وجود أثر للقيادة الإبداعية بأبعادها في استراتيجيات إدارة الأزمات، ووجود أثر للقيادة الإبداعية بأبعادها في الذكاء الاستراتيجي، كما تبين أن هناك أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في استراتيجيات إدارة الأزمات، وأن هناك أثر للقيادة الإبداعية بأبعادها مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في المؤسسات العامة في دولة قطر. وأوصت الدراسة بالعمل على ضرورة اهتمام المؤسسات العامة في دولة قطر بإيجاد علاقات قوية مع الشركاء الاستراتيجيين في البيئة في دولة قطر الداخلية، والبيئة الخارجية. وضرورة الاهتمام باستراتيجيات التعلم والنمو من خلال تدريب الموظفين على طرق وأساليب العمل الجديدة وتوليد الأفكار الإبداعية، ومحاولة اطلاعهم على ما يستحدث من أساليب ومعرفة ريادية في مجال عمل المؤسسات.

(3) دراسة (المعاينة والقطاونة، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية وأثرها في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في إدارة الدعم اللوجستي/ مديرية الأمن العام، وتم تطوير استبانة بالاعتماد على أدبيات سابقة. مجتمع الدراسة يتكون من رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين لإدارة الدعم اللوجستي في مديرية الأمن العام ويبلغ عددهم (1380) موظف، وتم العمل على توزيع

استبانات المختصة بالدراسة على المجتمع المستهدف، وبلغ حجم عينة الدراسة بواقع (301) استبانة، وتم توزيع واسترداد كافة الاستبانات بشكل كامل من الموظفين، وتم استثناء نحو (11) استبانة لوجود نواقص بها في تعبئة أسئلة الدراسة من المستجيبين. وبالتالي بلغ عدد استبانات المنوي استخدامها بشكل نهائي للتحليل نحو (290) استبانة، وتم استخدام حزمة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وصولاً إلى المخرجات التي في ضوءها قدمت مجموعة من النتائج والتوصيات، ومن أهم هذه النتائج: وجود أثر للقيادة الإبداعية على إعداد الالتزام التنظيمي بشكل عام وعلى كل بعد من أبعادها (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في إدارة الدعم اللوجستي/ مديرية الأمن العام، ويلاحظ أن (الالتزام العاطفي والالتزام المعياري) هما أكثر تأثراً في القيادة الإبداعية ما يميزهما عن البعد الثالث وهو الالتزام المستمر بالرغم من تأثره ولكن ليس بحجم البعدين الآخرين ومن أهم توصيات الدراسة على أن يتم العمل على رفع مستويات الإدارات التي يتصفون بالالتزام المستمر المنخفض، لعدم إفساح المجال أمامهم بالتفكير في ترك العمل أو انتقال إلى مكان عمل آخر في حالات توافر فرص عمل لهم. في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي: ضرورة استغلال الالتزام التنظيمي لتحقيق أهداف المديرية بأكملها وتعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات للموظفين في كافة المواضيع الهامة والاستمرار في اتباع القيادة الإبداعية المضي قدماً نحو العمل على رفع مستويات الإدارات التي يتصفون بالالتزام المستمر المنخفض وتنمية شعور العاملين في الإدارات لمديرية الأمن العام بالواجب والتعهد بالعمل في شكل مستمر في المديرية لما سيعود ذلك بالنفع لهم في المستقبل.

(4) دراسة (الترك والجوازنة، 2020)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء لدى فئة المسؤولين والإداريين في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن، وتكمن أهمية اختيار هذه المنظمة في أنها تحتل أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني، وتعد من أكبر المؤسسات التي تقدم الخدمات المهنية في العالم. وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من الطاقم الإداري، حيث إن عدد المدراء والمسؤولين في مجموعة طلال أبو غزالة - فرع الأردن (220) شخصاً، وتم اعتماد طريقة الاستبانة لجمع المعلومات، حيث تم الحصول على (88) استبانة من عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية

المناسبة؛ فقد شملت النسب المئوية والتكرارات، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov، معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح Tolerance & VIF، وقد تم تحليل بيانات الاستبانة وقياس الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية من خلال البعدين (قوة وتأثير القائد، ومهارة القائد)، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير (خبرة القائد) في تطوير الأداء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن. وفي ضوء نتائج الدراسة؛ قدمت الباحثة عددا من التوصيات، منها: اتباع أسلوب القيادة التشاركية مع عاملها لتسيير الأعمال؛ نظرا لفاعلية هذا الأسلوب وحث المديرين والقياديين على التحلي بالجرأة اللازمة لاتخاذ القرارات المصيرية بذكاء، خاصة في الأزمات، فضلا عن ضرورة توفير بيئة محفزة للعاملين لممارسة الإبداع والابتكار بشكل عام، وتشجيع قادة المؤسسات على تبني مفهوم القيادة الإبداعية لتطوير الأداء لتحقيق الأهداف الرئيسة.

(5) دراسة (نافع ومحمد، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية على أداء العاملين في شركة النيل للبترول، والتعرف على جوانب القصور في دور القيادة الإبداعية في أداء العاملين والتوصية بمعالجتها في شركة النيل للبترول، واعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها بينت نتائج الدراسة بأن هناك تبني واضح للقادة لأسلوب القيادة الإبداعية لأداء العاملين حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة النشطة أكثرهم تأثيرا تلهمها المكافأة المشروط أما الإدارة الساكنة فإن أثرها ضعيف لقلة استخدام القادة لهذا الأسلوب القيادي في القطاع الخاص، وفيما يتعلق بالفروقات التي قد تعزى لخصائص القادة أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين تعزى (العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي). كانت أهم التوصيات بضرورة تعميم تجربة شركة النيل للبترول في تبني نمط القيادة الإبداعية على أداء العاملين بحيث تعمم نتائج هذه التجربة على قطاع الخدمات دعوة إدارة شركة النيل إلى تفعيل دور القيادة الإبداعية باعتبارها نافذة تمكن إدارة الشركة من تنمية رأس مالها

البشري ومن رصد التغيرات الحاصلة في بيئتها، وكذلك الإسهام في تطوير أساليب عمل مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي.

(6) دراسة (عليقات وعبابنة، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية بأبعادها مجتمعة (المبادرة، المخاطرة، الإقناع، المرونة) على السمعة المؤسسية بأبعادها مجتمعة (البعد الإداري، البعد الوظيفي، البعد المالي، البعد الاجتماعي) في الجامعات الخاصة الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كأداة لجمع البيانات، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، واستخدمت كأداة لجمع البيانات. وقد قام الباحث بحصر عدد الجامعات (15) جامعة خاصة أردنية حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

بلغ عدد أفراد العينة (5682) موظفاً موزعين على الجامعات الخاصة. وقد تم جمع البيانات بالطريقة العشوائية حيث قام الباحث بتوزيع (11) جامعة من الجامعات الخاصة، وقد تم توزيع 60% من مجتمع الدراسة ليتم تعميمها على باقي الجامعات. بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (154) استبانة، وبلغت نسبة الاستجابة 60%. واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإبداعية بأبعادها مجتمعة (المبادرة، المخاطرة، الإقناع، المرونة) على السمعة المؤسسية في الجامعات الخاصة الأردنية. وبينت النتائج وجود تأثير للقيادة الإبداعية على البعد الإداري، البعد الوظيفي، البعد المالي، البعد الاجتماعي للسمعة المؤسسية، وقد كان الأثر الأكبر للمبادرة والإقناع على السمعة المؤسسية للجامعات الخاصة الأردنية.

Creative Leadership and Creativity: An Overview

نظرة عامة على القيادة الإبداعية والإبداع

هدفت الدراسة إلى إيجاد أفضل الطرق والسبل لجعل تأثير أساليب القيادة من قبل المديرين والقادة الإداريين، بأن يكون تأثيرًا خلاقًا ومبدعًا، ويستوعب التطور المتسارع لمنظومة الاقتصاد الداخلية والخارجية في بيئة العمل. اعتمدت منهجية الدراسة على الدراسات والبحوث المتعلقة بهذه الدراسة ما بين عام 1978 – 2020، وبلغت عينة الدراسة (66) مادة بحث ودراسة. وعليه فقد توصلت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري يخلق بيئة عمل فعالة هي:

مهارات القادة الإداريين وقدرتهم على التغيير في نمط القيادة الإدارية التقليدية التي تضع بصمات إيجابية في بيئة العمل، وتكون جزءًا من استراتيجيات الإدارة الحديثة للتطوير. وقد بينت الدراسة أيضًا أن هناك ترابطًا كبيرًا في العديد من العوامل الداخلية والخارجية في العملية الإدارية، التي تساهم في تحسين أداء العمل لدى الإداريين القادة، والإدارة

توصي الدراسة باستخدام الأساليب المناسبة في الإدارة الإبداعية التي تساهم في خلق بيئة العمل المثالية للحصول على أفضل النتائج وخلق بيئة عمل فعالة للأداء، وذلك من خلال التعرف على أهم المتغيرات المستقل (القيادة الإبداعية).

Organizational Leadership Styles and Their Impact on Employees' Job Satisfaction:

Evidence from the Mobile Telecommunications Sector of Ghana

أسلوب القيادة الإدارية التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للموظف (دراسة حالة قطاع الاتصالات المتنقلة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب القيادة على أداء العاملين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم. استخدمت الدراسة المنهج الكمي في جمع البيانات من العينة البالغ عددها (170) موظفًا. كما استخدم الباحث نموذج المعادلة الهيكلية لقياس أثر متغيرات نمط القيادة على الأداء. وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين نمط عمل المدير التعاوني وأداء الموظف. وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل أساليب القيادة التعاونية واستخدامها بفعالية من قبل المديرين لتحسين الأداء الوظيفي. كما أكدت النتائج على أهمية تعزيز نمط القيادة التحويلي والتشاركي من أجل خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة للموظفين.

الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

(1) دراسة (زقار وبلقرع، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي لدى المديرية العملية للاتصالات بولاية الجلفة، لحل مشكلة البحث قمنا بدراسة ميدانية مستعينين بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وزعت على عينة عشوائية قدرت بـ (24.51%) من مجتمع الدراسة، حيث تمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باعتماد برنامج (SPSS)، فخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: -تبني تمكين فرق العمل بمستوى مرتفع، وتحقيق التميز التنظيمي بمستوى متوسط. -تبين من خلال الانحدار الخطي البسيط أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

(2) دراسة (عاصي، 2023)

هدفت الدراسة إلى تحديد قوة ونوع العلاقة بين الرضا التنظيمية بأبعادها (رضا الاستشعار، رضا الاستجابة، رضا المرونة، رضا السرعة، رضا اتخاذ القرار، رضا الممارسة والتطبيق) وتحقيق التميز التنظيمي، وذلك في عينة من الشركات الصناعية العاملة في سورية. قام الباحث بتوزيع (320) استبانة على عينة ميسرة من الأفراد العاملين في فروع الشركات الصناعية الآتية محل الدراسة: شركة تنمية

للصناعات الغذائية (كتاكيت) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائية في دمشق، وفي كافة المستويات الإدارية (الأعلى، الأوسط، الأدنى)، تم استرداد كامل الاستبانات الموزعة، واستبعاد (8) استبانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تم تفريغها (312) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25). وفي نهاية هذا البحث توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، رشاقة المرونة، رشاقة السرعة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. كما تقدم الباحث في نهاية البحث بمجموعة من التوصيات والتي كان أهمها: تطوير قدرات المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة، من خلال إقامة دورات متخصصة وورش عمل وحلقات نقاش في هذا المجال، والعمل على تطوير الجوانب التي يكون المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة بحاجة إليها في كل من (الاستشعار، الاستجابة، المرونة، السرعة، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق) حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغيرات والذي يؤدي إلى ازدياد حصولهم على التعاون والدعم من الإدارات العليا.

(3) دراسة (الفرجاني ومحمد، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وتكونت أبعاد التخطيط الاستراتيجي من (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الاختيار الاستراتيجي)، أما أبعاد التميز التنظيمي فكانت (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز العمليات)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، بالاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة عددها (127) من القيادات الإدارية بالإدارتين العليا والوسطى في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وأجريت عمليات التحليل الإحصائي للاستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق كلاً من التخطيط الاستراتيجي، والتميز التنظيمي داخل شركة الخليج العربي للنفط كان بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة

بنغازي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية، الاختيار الاستراتيجي) هي الأكثر تأثيراً في التميز التنظيمي بصفة عامة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بترسيخ مفهوم التميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالشركة، وذلك من خلال ورش العمل، والندوات، والدورات التدريبية، و الاهتمام بالموارد البشرية للشركة من حيث الاشتراك في اتخاذ القرار، وزيادة الحوافز والامتيازات، بالإضافة إلى توضيح رؤية، ورسالة الشركة بشكل أكبر للعاملين فيها وإشراكهم في وضعها، فضلاً عن العمل على تحقيق البيئة المشجعة لتحقيق التميز التنظيمي، وذلك بتصميم نظام مرن ومتكامل، للمعلومات وبناء هيكل تنظيمي مرن قابل للتعامل من المتغيرات في البيئة المحيطة للشركة.

(4) دراسة (المالكي والشواورة، 2022)

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن أثر تطبيق الإدارة الرقمية بمجالاتها "التقنية الرقمية، والعمليات الرقمية، والاستراتيجيات الرقمية، والهيكل التنظيمي، والقيادة الرقمية" على تحقيق التميز التنظيمي في مجالات القيادة، وجودة العمليات، والعمليات الداخلية، ورضا العملاء في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية المنطقة الجنوبية في العراق.

وأخذت العينة العشوائية الطبقية كأسلوب لجمع البيانات من الموظفين، حيث بلغ حجم العينة المستهدفة (207) موظفين. واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تضمنتها أسئلة تغطي المجالات الخاصة بالإدارة الرقمية والتميز التنظيمي.

وقد جاءت نتائج الدراسة لتوضح أن أكثر الأبعاد تأثيراً هي "التقنية الرقمية، والعمليات الرقمية، والاستراتيجيات الرقمية، والهيكل التنظيمي، والقيادة الرقمية" في التميز التنظيمي. وأوضحت النتائج أن تطبيق الإدارة الرقمية بمجالاتها قد ساهم في تفسير (63.50%) من التباين في التميز التنظيمي في الشركة. وأوصت الدراسة بناءً على نتائجها بعدد من التوصيات من أهمها: الاهتمام بتطبيق الإدارة الرقمية والتميز التنظيمي بمجالاتها في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية المنطقة الجنوبية في العراق.

(5) دراسة (على وداود، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى توفير إطار نظري وعملي حول تأثير التفكير الإبداعي كمتغير مستقل في تحقيق التميز التنظيمي (المتغير التابع، أجريت الدراسة على عينة من موظفي جامعة البصرة بلغ عددهم 352) تم اختيارهم بطريقة عشوائية. استخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من خلال استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية المتوافرة في برامج (SPSS. V. 23 – AMOS. V. 23) جرى اختبار فرضيات الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى إن هناك تأثير إيجابي للتفكير الإبداعي في تحقيق التميز التنظيمي وبناءً على النتائج، تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات واقتراح عدد من التوصيات.

(6) دراسة (الجندى واخرون، 2022)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية، وقد اختبرت الدراسة تأثير إدارة المواهب وأبعادها (استقطاب المواهب، إختيار المواهب، تدريب وتطوير المواهب، نشر المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في أبعاد التميز التنظيمي والتي تمثلت في (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الرؤوسين، تميز العمليات، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي). وقد تمثل مجتمع البحث من جميع العاملين في المستويات الإدارية بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية وطبقت الدراسة على عينة قدرها (286) مفردة، وبلغت عدد الاستثمارات المستوفاة (271) استثماراً بنسبة (94.76%) وتم استبعاد عدد (15) استثماراً استقصاء لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والتميز التنظيمي وكان أكثر أبعاد إدارة المواهب ارتباطاً بالتميز التنظيمي هو بعد تدريب وتطوير المواهب، كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في التميز التنظيمي وكان أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد استقطاب المواهب.

(7) دراسة (باعداد، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة مكة المكرمة؛ ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة عشوائية من موظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، وقد بلغت عينة الدراسة (62) موظفا من الذكور، وخلصت نتائج البحث إلى عدة نتائج، أهمها، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بجميع أبعادها والتميز التنظيمي، كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والتميز التنظيمي تعزى لاختلاف المتغيرات: (سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها: أن تتبنى المنظمة فلسفة إدارية، وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا؛ وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية، وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لبلوغ التميز التنظيمي، وترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى العاملين وعلى كافة المستويات في المنظمة، ولا سيما توليد المعرفة.

(8) دراسة (الحمدى، 2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة ب (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، خزن المعرفة) التي تمتلكها المنظمة المبحوثة في التميز التنظيمي والمتمثلة ب (التميز في القيادة، والتميز في الخدمة والابتكار، والتميز في المعرفة)، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق هدفها. إذ تم توزيع (50) استمارة لتحديد مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، وتم استرجاع (47) استمارة، وتبين الاستبانات الصالحة للتحليل هي (46)، فضلا عن أنه تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثل بالوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط سبيرمان، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث المتمثلة ب (عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي)

للعينة المبحوثة، وظهر البحث وجود علاقة تأثير بين عمليات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي للعينة المبحوثة.

(9) دراسة (العامري، 2022)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموهبة والتميز التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في البنوك التجارية العراقية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الإدارات العليا، والوسطى، والإشرافية كل من (المدرء ومساعدتهم ونوابهم، ومدرء الدوائر، ومدرء الفروع) في البنوك التجارية العراقية والبالغ عددها (24) بنكاً، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (590) مديراً. وقد تم استخدام طريقة المسح الشامل، وتم تصميم استبانة خاصة محكمة لجمع البيانات.. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموهبة بأبعادها (استقطاب الموهبة، وتطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة) في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز العمليات الداخلية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز القيادة). أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام البنوك التجارية العراقية بتفعيل تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة من حيث الاهتمام باستقطاب المواهب من مصادرها المتنوعة سواء الداخلية أو الخارجية، وكذلك اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتطوير الموهبة وذلك بإجراء دورات تدريبية متنوعة تنمي مهارات وقدرات الموهوبين، وضرورة الاحتفاظ بالموهبة وتوفير بيئة عمل محفزة للمحافظة على الموهوبين وتحقيق التميز التنظيمي للبنوك التجارية العراقية.

(10) دراسة (الدهيمي، 2021)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي، وكذلك التعرف إلى مستوى التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى بالبنوك التجارية القطرية. أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية القطرية وعددها (6) بنوك، واشتملت عينة الدراسة على (336) مديراً تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات الأولية من

المبحوثين، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية من وجهة نظر المبحوثين قد كان مرتفعاً، كما أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية. أوصت الدراسة الاستمرار بالحفاظ على تبني نهج التمكين الوظيفي لدوره المهم في تحقيق التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية، إذ دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي، وهذا يشير إلى أن تطبيق التمكين الإداري بكامل أبعاده وجوانبه داخل البنوك التجارية القطرية سيؤدي إلى رفع فرص تحقيق التميز التنظيمي الذي يشمل تميز القادة، والعمليات الداخلية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

(11) دراسة (الحربى والحراشة، 2021)

هدفت الدراسة تعرف مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الجهراء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (385) معلماً معلمة، وتكونت من محورين وهما: الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية)، والمحور الثاني: التميز التنظيمي (القيادة الإبداعية، والتميز البشري، والإدارة الإلكترونية)، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الجهراء في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي). وجاء مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الجهراء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين متوسطاً؛ ودلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الجهراء في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي). وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذو دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الجهراء في دولة الكويت. وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها: تنظيم لقاءات توعية لمديري المدارس الابتدائية في محافظة الجهراء في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين من أجل تثقيفهم وتعريفهم بالثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي لما لهم من أثر إيجابي على دافعية وأداء المعلمين.

(12) دراسة (Al-Eida (2020 بعنوان:

"The Impact of Ambidextrous Leadership on Organizational Excellence: An Applied Study in Small and Medium Enterprises in Qatar".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى القيادة الواعية والتفكير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتصميم استبانة تكونت من (42) فقرة من خلال ستة أبعاد. وقد ضمت عينة الدراسة (456) موظفاً يعملون بالشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر من المستويات الإدارية المختلفة والمتوسطة. تم استخدام تحليلات الانحدار المتعددة والبسيطة في تحليل البيانات، ووجدت نتائج الدراسة أن الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر تتمتع بمستوى عال من القيادة الواعية وكفاءة التنظيم، كما أن كفاءات القيادة، والقيادة التكميلية، والقيادة المتبصرة للنظر إلى المستقبل لها تأثير كبير على التميز التنظيمي.

(13) دراسة (Hijjawi (2021

"The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ريادة الأعمال على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للقيادة الرؤيوية، حيث تم استهداف البنك التجاري الأردني والمديرين العاملين فيه بمستويات إدارية مختلفة، تم استخدام عينة عشوائية لجمع البيانات من (54) فرع موزعة في الأردن والضفة الغربية، حيث كانت عينة الدراسة من (183) من الاستبانات الموزعة، في حين أن الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (154) استبانة والتي يعكس معدل استجابة (84.15%) من الاستبانات الموزعة تم تطبيق نموذج المعدلات الهيكلية (SEM) كطريقة رياضية لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن لريادة الأعمال بأبعادها (الإبداع، الأخذ بالمخاطرة، التنافسية) لها تأثير كبير على كل من القيادة الرؤيوية والتميز التنظيمي. أن القيادة الرؤيوية لها أثر كبير على التميز التنظيمي، في حين أن المتغير الوسيط أشار اختبار الفرضية إلى أن القيادة الرؤيوية ليست فقط متغيراً وسيطاً ولكنها تلعب دوراً محورياً في تعزيز تأثير ريادة الأعمال على التميز التنظيمي.

7.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

■ أوجه الاتفاق

تتفق الدراسات المختلفة على أهمية القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي. مثلاً، تناولت دراسة السعدي والمحاسنة (2021) تأثير القيادة الإبداعية على فعالية المنظمة، وخلصت إلى أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة الإبداعية يساهمون بشكل كبير في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تؤكد هذه الدراسة أن القيادة الإبداعية تلعب دوراً حاسماً في تطوير استراتيجيات جديدة وابتكارية تساعد المنظمة على التكيف مع التحديات والمتغيرات في بيئة العمل.

بالمثل، أظهرت دراسة المعاينة والقطاونة (2020) أن القيادة الإبداعية تساهم في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تعزيز الابتكار وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة. هذا التأثير ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة ويعزز من قدرتها على التنافس في السوق.

تعتبر القيادة الإبداعية عاملاً مؤثراً في تعزيز التفكير الاستراتيجي داخل المنظمات. أوضحت دراسة السعدي والمحاسنة (2021) أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة الإبداعية يساهمون في تطوير التفكير الاستراتيجي لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على فعالية المنظمة واستجابتها للآزمات. هذا النوع من التفكير يساعد المنظمة على توقع التحديات المستقبلية والتخطيط لمواجهةها بطرق مبتكرة وفعالة.

كما أظهرت دراسة المرى والحواجة (2020) أن القيادة الإبداعية تساهم في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى الموظفين، مما يساعدهم على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الآزمات. تعزز هذه

الاستراتيجيات من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للأزمات، مما يحسن من أدائها العام ويعزز من مكانتها التنافسية.

تؤكد الدراسات المختلفة على أن القادة الذين يستخدمون أساليب القيادة الإبداعية يساهمون في تحفيز الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي. مثلاً، أشارت دراسة المعايطة والقطاونة (2020) إلى أن القيادة الإبداعية تعزز من التزام الموظفين من خلال تحفيزهم على الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات. هذا النوع من التحفيز يعزز من انتماء الموظفين للمؤسسة ويزيد من رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة.

كما أوضحت دراسة عليمات وعبابنة (2023) أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة الإبداعية يساهمون في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع. هذه البيئة تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتميز في السوق.

■ اوجه الاختلاف

تظهر الدراسات اختلافات واضحة في تطبيقات القيادة الإبداعية بين المؤسسات العامة والخاصة. على سبيل المثال، ركزت دراسة المعايطة والقطاونة (2020) على المؤسسات الأمنية، حيث تم تطبيق القيادة الإبداعية في بيئة تتطلب انضباطاً عالياً واستجابة سريعة للتغيرات الأمنية. من جهة أخرى، تناولت دراسة عليمات وعبابنة (2023) تأثير القيادة الإبداعية في الجامعات الخاصة، حيث يتطلب الابتكار الأكاديمي والتركيز على تطوير البرامج التعليمية. هذا يبرز الفروقات في كيفية تبني القيادة الإبداعية بين القطاعات المختلفة بناءً على طبيعة العمل ومتطلباته.

و على الرغم من الاتفاق العام على أهمية القيادة الإبداعية، إلا أن هناك اختلافات في تحديد الأبعاد المؤثرة لهذه القيادة. تناولت دراسة السعدي والمحاسنة (2021) أبعاد القيادة الإبداعية مثل المبادرة والمرونة والمساءلة، مشيرة إلى تأثير هذه الأبعاد في تعزيز التفكير الاستراتيجي. في المقابل، ركزت دراسة المرى والحواجز (2020) على أبعاد أخرى مثل الذكاء الاستراتيجي كعامل مؤثر في إدارة الأزمات. هذا يعكس

اختلاف التركيز بين الدراسات على الأبعاد المحددة للقيادة الإبداعية وتأثيرها في مختلف السياقات التنظيمية.

وتُظهر الدراسات تباينًا في النتائج المتعلقة بتأثير القيادة الإبداعية على الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، أظهرت دراسة نافع ومحمد (2021) أن تأثير أنماط القيادة الإبداعية يمكن أن يكون متفاوتًا بناءً على نوع الإدارة المطبقة. أظهرت النتائج أن الإدارة النشطة والمكافأة المشروطة كان لهما تأثير أكبر من الإدارة الساكنة، مما يشير إلى أن نوع القيادة الإبداعية المستخدم يمكن أن يؤثر بشكل كبير على النتائج. في المقابل، أظهرت دراسة الترك والجوازنة (2020) أن تأثير القيادة الإبداعية قد لا يكون ذو دلالة إحصائية كبيرة في بعض الحالات، مما يعكس الحاجة إلى مزيد من الدراسات لفهم هذه الفروق.

تستخدم الدراسات منهجيات بحثية مختلفة، مما يساهم في تنوع النتائج والاستنتاجات. اعتمدت دراسة السعدي والمحاسنة (2021) على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانات لجمع البيانات، بينما استخدمت دراسة عليجات وعبابنة (2023) المنهج الوصفي التحليلي أيضًا لكن مع استخدام أدوات إضافية مثل المقابلات لتحليل البيانات. هذا التنوع في المنهجيات يساهم في تقديم رؤى مختلفة حول تأثير القيادة الإبداعية بناءً على الطرق المختلفة لجمع وتحليل البيانات.

بينما تركز بعض الدراسات على تأثير القيادة الإبداعية على الأداء الاستراتيجي والتنظيمي، تتناول دراسات أخرى تأثيرها على الرضا الوظيفي. أظهرت دراسة Tetteh & Brenyah (2016) أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين نمط القيادة التعاوني وأداء الموظف ومستوى رضاهم الوظيفي. بينما ركزت دراسة السعدي والمحاسنة (2021) بشكل أكبر على الأداء الاستراتيجي والتنظيمي، مما يعكس اختلاف التركيز بين الدراسات على الأبعاد المختلفة لتأثير القيادة الإبداعية.

8.1 الفجوة البحثية

لم تتناول الدراسات بشكل كافٍ كيفية تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية على مختلف جوانب التميز التنظيمي بشكل منفصل. تحتاج الأبحاث المستقبلية إلى تحليل مفصل لكل بعد ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

بينما تناولت العديد من الدراسات قطاعات مختلفة مثل التعليم والأمن، تظل الأبحاث حول تأثير القيادة الإبداعية في القطاع الصحي محدودة. دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد العام يمكن أن تساهم في ملء هذه الفجوة من خلال التركيز على التحديات والفرص الخاصة بهذا القطاع.

اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانات. تحتاج الأبحاث المستقبلية إلى استخدام مناهج متعددة مثل الدراسات الطولية ودراسات الحالة لتقديم صورة أكثر شمولية ودقة عن تأثير القيادة الإبداعية.

لم تتناول الدراسات بشكل كافٍ كيفية تأثير القيادة الإبداعية على الرضا الوظيفي، والإبداع الفردي والجماعي للموظفين. يجب على الأبحاث المستقبلية التركيز على هذه الجوانب لفهم كامل لتأثير القيادة الإبداعية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

■ تعريف القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية هي نمط قيادي يتميز بالقدرة على تطوير الأفكار والأساليب الجديدة والمبتكرة التي تعزز من أداء المنظمة وتساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يتمثل هذا النوع من القيادة في التفكير الإبداعي، القدرة على الابتكار، والاستعداد لمواجهة التحديات بطرق غير تقليدية. تتطلب القيادة الإبداعية من القادة أن يكونوا محفزين، مؤثرين، ذوي خبرة، ومستعدين لتحمل المخاطر لتحقيق النجاح.

■ أبعاد القيادة الإبداعية

○ مهارات القيادة:

المهارات التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من قيادة الفريق بفعالية. تشمل هذه المهارات التواصل الفعّال، التحفيز، وإدارة النزاعات، والقدرة على اتخاذ القرارات.

○ قوة وتأثير القيادة:

القدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم برؤية القائد وأهدافه، وتحفيز الفريق وبناء علاقات قوية داخل المنظمة.

○ خبرة القيادة:

المعرفة والخبرات المتراكمة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة.

○ قبول القيادة للمخاطرة:

استعداد القائد لتبني قرارات جريئة ومبتكرة لتحسين الأداء وتحقيق التميز، حتى لو كانت هذه القرارات تنطوي على بعض المخاطر.

■ تعريف التميز التنظيمي

التميز التنظيمي هو القدرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء في مختلف المجالات التنظيمية بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بطريقة فعالة ومستدامة.

■ أبعاد التميز التنظيمي

○ تميز الاستراتيجية:

القدرة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات البيئية.

○ تميز الثقافة التنظيمية:

بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والإبداع وتعزز من ولاء الموظفين وانتمائهم.

○ تميز المرؤوسين:

تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتحفيزهم على الأداء العالي والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

○ تميز الهيكل التنظيمي:

تصميم هيكل تنظيمي مرن وقابل للتكيف مع التغيرات، مما يعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق، ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تندرج تحت مجال البحث العلمي. يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة ، كما قام الباحث

باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ، ويتم وصفها بأنها دراسة تطبيقية جراء قيام الباحث بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة.

11.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة :

سيتم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني..
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع كالآتي:

○ أولاً: الجزء المتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الإبداعية)

○ ثانياً: الجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع (التميز التنظيمي)

وقد تم استخدام مقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات للموافقة مرتبة ترتيباً تنازلياً .

13.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على القيادة الإبداعية بأبعادها (مهارات القيادة، قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، وقبول القيادة للمخاطرة) في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي) على مستشفى الملك فهد العام
- حدود مكانية : سيتم تطبيق هذه الدراسة على مستشفى الملك فهد العام
- حدود زمنية : يتم إجراء الدراسة خلال عام 2024.
- حدود بشرية : تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين والمديرين في مستشفى الملك فهد العام.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة

مقدمة

تعتبر القيادة من أهم المرتكزات التي تقوم عليها أي منظمة تسعى للنجاح والتفوق والتميز الدائم، ولتحقيق أهدافها لا بد لها من اختيار القيادة المبدعة والمبتكرة، فالقيادة كعنصر أساسي في اتخاذ القرارات احتلت مرتبة متميزة وأولوية خاصة لدى الكثير من الباحثين لما لها أهمية في مجالات الحياة المختلفة سواء كانت علمية أو عملية، فقد صاغت الأدبيات العلمية في مجال القيادة مجموعة من المفاهيم والتعريفات اختلفت حسب البيئة التي تحيط بها، والعرض التالي يوضح مفاهيم القيادة وخصائصها وأنماطها ونظرياتها. (كركود، 2021)

1.1.2 مفهوم القيادة :

تنوعت الكتابات والمصطلحات بتعريف مفهوم القيادة في حقول البحث العلمي وقدم العلماء والباحثين الكثير منها، إلا أنهم لم يتفقوا على مصطلح أو مفهوم محدد للقيادة والسبب هو اختلاف وجهة نظرهم وخلفياتهم العلمية والمهنية والتطبيقية لمفهوم القيادة . (العجب، 2019)

فالقيادة باللغة : هي من قاد ، يقود فهو قائد والمفعول هو مقود، فنقول قاد الجيش ونحوه أي ترأسه وتدبر أمره . والقيادة هي زعامة. وتعني القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (حاج عمر، 2020)

القيادة اصطلاحاً: تعددت تعريفات القيادة ومن أهم هذه التعريفات :

عرفها الشرقي بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة ، فهي تفاعل يتم بين القائد والمرؤوسين للوصول الى النتائج المرجوة من الطرفين. (الترك، 2020)

وعرفتها مصباح على أنها ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة، تتصل بطبيعة الإنسان الوراثية وتراثه الثقافي ومشاركته من حوله، فالوجود المشترك لشخص أو أكثر يخلق نوعا من الافتقار إلى من ينظم ما بينهم من علاقات.

ويرى حسن بأن القيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكهم نحو الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، والحفاظ على تماسكهم وتيسير الموارد وهي توجيه لسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية. (ولي، 2021)

أما شهاب عرفت القيادة بأنها هدف معين وفلسفته في ذلك أن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه؛ لذلك فإنهم سيتطلعون إلى شخص قادر على توجيههم والتأثر فيهم والتفاعل معهم من أجل تحقيق الهدف الذي يسعون لتحقيقه، وهذا الشخص هو القائد. (المري، 2020)

و ترى الباحثة بأن القيادة هي عبارة عن عملية تتكون من طرفين، الطرف الأول هو الشخص أو القائد الذي يقود مجموعة من الأفراد ويوجههم ويرشدهم ويديرهم ويوفق بين مجهوداتهم التي تثير دافعيتهم للعمل ويحفزهم على التعاون والتنافس من أجل الوصول للأهداف التي ترغب أي منظمة أو مؤسسة للوصول لها، والطرف الثاني هم التابعين أو لما لهم من دور فعال في إحداث التغيير في أي منظمة ويتحملون مسؤولية أداء وظائفهم وحتى يتمكن من تحقيق الأهداف على القائد ان يمتاز بالإبداع والابتكار والقدرة على التأثير بالآخرين، وحتى تحقق القيادة معناها لا بد من تعريف القيادة الإبداعية وكيفية تأثير القائد المبدع على مجموعته. (العجب، 2019)

الإبداع باللغة : إحداث شيء جديد على غير مثال سابق ، وبصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجود من قبل لهذه الصورة.

عرف قنديل الإبداع على أنه العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال ما، ثم تكوين الأفكار التي تعالج هذه المشكلات واختبار صحة الفروق وإيصال النتائج التي يصل إليها الفرد إلى الآخرين (العجب، 2019)

2.1.2 القائد المبدع والقيادة الإبداعية

عرف كلاً من خير الله ويونس القائد المبدع بأنه الشخص الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها، فالقائد المبدع هو في الأساس مفكراً أكثر من كونه ممارساً لمهام قيادية محددة .

عرفت الباز القيادة الإبداعية على أنها أسلوب مبتكر يترجم المعرفة إلى اختبارات جديدة والذي يملي عليك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة، ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة. (الترك، 2020)

وترى الباحثة بأن القائد المبدع هو الشخص القادر على توجيه مجموعة من الأشخاص وكسب ثقتهم بسبب ما يمتلكه من خصائص وصفات وقد اختارت الباحثة والإغراض هذه الدراسة مجموعة من الخصائص للقيادة الإبداعية وهي (الحساسية للمشكلات الطلاقة، المرونة، الأصالة المثابرة ، والمبادرة مما تجعله قائداً مرغوباً بين أفراد المجموعة . (ولي، 2021)

أن القيادة الإبداعية هي أسلوب قيادي يتصف بالقدرة على حل المشكلات بطريقة ابتكاريه منفردة، قادرة للتوصل للأهداف التي ترغب أي منظمة الوصول لها من خلال تحفيز الآخرين على التميز والإبداع، والعمل بروح الفريق الواحد. (الصومالي، 2020)

3.1.2 نظريات القيادة

برزت أهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها من خلال تعدد مفاهيمها؛ حيث أن نظرة الباحث في القيادة له دور في تعدد المفاهيم، فنظرة عالم النفس تختلف عن

الإداري، وعن نظرة الاجتماعي، وعن نظرة القائد العسكري، وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة. فالمزيج المعرفي وان كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بعد من أبعاده لكنه سيسهم في سعة أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة، وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب . (حاج عمر، 2020)

تقسم نظريات القيادة إلى مجموعتين هما :-

- 1- النظريات القديمة وتشمل نظرية الرجل العظيم (نظرية الوراثة ، نظرية الصفات الجسمية ونظرية التدريب.
- 2- النظريات الحديثة وتشمل: نظرية السمات القيادية، النظرية الموقفية ، النظرية التفاعلية والنظرية الوظيفية .

4.1.2 النظريات القديمة للقيادة :

أن النظريات القديمة في القيادة لا تعتمد على أسس سليمة من التدقيق والبحث، كالنظريات الحديثة، ولهذا السبب فإن مرتكزات هذه النظريات ضعيفة وغير مقنعة، ولم تلق اهتمام كبير من الباحثين في علم القيادة وفيما يلي توضيح لهذه النظريات :

➤ أولاً: نظرية الصفات الجسمية

أن أول من أوجد وتطرق لهذه النظرية هو عالم النفس ويليام شيلدون ولد في باوتيكست - رود ايلاند وكان العراب له هو عالم النفس والفيلسوف وليام جيمس. وفي أربعينات القرن العشرين قدم نظرية تناولت علاقة البنية الجسدية بشخصية الإنسان، حيث أنه قام بتقسيم الشخصيات لثلاثة أنواع من خلال كتابه أطلس الإنسان وهي من البنيان الجسدي وذلك حسب الشكل الخارجي للبنية الجسدية، وأيضاً حسب الوظائف الحيوية الداخلية .

وذكرت أن الانماط الثلاثة للبنية الجسدية هي :

1. النمط الأكتومورفي الخالص يكون رقمه على خريطة البنية الجسدية (1-7-1) .
2. النمط الميزومورفي الخالص يكون رقمه على خريطة البنية الجسدية (1-7-1).
3. النمط الإندومورفي الخالص يكون رقمه على خريطة البنية الجسدية (1-7-1).

و تعتمد الأنماط الثلاثة في تقسيمها على الطبقات الثلاثة التي تتكون في الخلية الملقحة للأجنة طبقة الإندوديرم - المسئولة عن تكوين الجهاز الهضمي والأحشاء الداخلية، طبقة الميزوديرم المسئولة عن تكوين العظام والجهاز العضلي والقلب، طبقة الإكتوديرم - المسئولة عن تكوين الجهاز العصبي، وهذه الطبقات هي التي تميز منها أجهزة الجسم المختلفة مع استمرار عمليات الانقسام الخلوي وتكوين الجنين ونموه. (الهيبي، 2023)

- النمط الإندومورفي (البدين): ذو الجسم الممتلئ اللين خصوصاً عند منطقة البطن، نحيل الأكتاف عريض الخصر، مستدير الجسم غير حاد الزوايا ولديه الكثير من الشحم مع بطء في نمو العظام والعضلات، ويتميز بكونه بشوش وعاطفي ويحب الحياة الاجتماعية والطعام، ويحب الراحة والإسترخاء.

- النمط الميزومورفي (العضلي): ذو الجسم العضلي القاسي عريض الأكتاف نحيل الخصر، بارز العضلات ضخمة العظام، ويتميز بكونه نشيط ويحب الحركة، واثق من نفسه وشجاع ويحب السيطرة.

- النمط الإكتومورفي (النحيل) : ذو الجسم النحيل دقيق البناء، نحيل الأكتاف والخصر مسطح الصدر، طويل الجسد والأطراف قليل العضلات والشحوم، ويتميز بكونه مفكر وحساس ويميل للوحدة والإنطوائية، وقلق وأحياناً يكون عصبي وصعب المزاج.

ومن خلال هذه النظرية تمكن شيلدون من إكتشاف ستة وسبعين نمطاً جسمانياً وهي عبارة عن خليط من الأنماط الثلاثة الرئيسية تتكون منها أجسادنا، إلا أن هذه النظرية لاقت العيوب والانتقادات لأنها لا تقوم على أساس علمي واضح بل أسست على الصفات الجسمية للشخص . (ولي، 2021)

➤ ثانياً : نظرية التدريب

تعتبر هذه النظرية من أقوى النظريات القديمة لأنها تقوم على أسس علمية واضحة تخطيطاً ومحتوى، بعكس نظرية الصفات الجسمية وتتلخص هذه النظرية أنه يمكن لكل إنسان أن يصبح قائد من خلال عمليات التدريب المبنية بالأساس على المزايا الشخصية للقائد، حيث تعرض مجموعة من الصفات على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه، وعلى الرغم من قوتها إلا أنها تعرضت للنقد بسبب عدم قدرتها على استيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد .
(حاج عمر، 2020)

إلا أن الباحثة إرتأت الإشارة إليها بسبب الحاجة إلى توضيح أن هذه النظرية لها أساس علمي في تعيين الصفات الجسدية للقائد؛ وهي القدرة على تحمل المسؤولية الثقة بالنفس الحكمة الذكاء الإبداع، الحساسية، والسرعة في تحليل الأمور . (المري، 2020)

➤ ثالثاً: نظرية الرجل العظيم (نظرية الوراثة) :

تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي اهتمت بالقيادة، حيث استهدفت هذه النظرية تحديد خصائص القيادة الناجحة، وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيس هو أن القائد شخص موهوب وذو قدرات وصفات فريدة خاصة منحها له الخالق، تجعله متميز عن باقي أعضاء المجموعة لذلك إذا لم تكن هذه القدرات متوفرة في الفرد، فلا يمكن اكتسابها، وأن وجود هذه القدرات في الشخص توفر له قدرة القيادة التي تجعله يغير سلوك المجموعة للوصول للأهداف المشتركة. (كركود، 2021)

إن أصحاب هذه النظرية يعتقدون بأن القادة يولدون ولا يُصنعون، وأن السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة؛ أي أن القائد يولد قائد، ولا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصبح قائداً، فمثلاً السلطان، يولد قائداً لأن لديه السمات الوراثية التي تجعله أهلاً للقيادة. (العجب، 2019)

تركزت أفكار هذه النظرية على السمات الشخصية التي تصنع القيادة الناجحة، وكيف أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصاً ذو مواهب شخصية نادرة وفريده، تجعلهم قادرين على قيادة غيرهم. وأن

الشخص الموهوب يستطيع أن يغير في جماعته تغييرات متميزة كلما كانت مستعدة لتقبل هذه التغييرات. وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الوراثة الأب الشرعي لأي تفكير في موضوع القيادة، حيث بدأت مسيرة نظريات القيادة من خلال نظرية الرجل العظيم والتي يطلق عليها نظرية الوراثة . (الترك، 2020)

وذكرت الغزو أن أصحاب هذه النظرية يرون أن القادة لهم خصائص وسمات شخصية تختلف عن غيرهم من الأفراد، وأن القيادة هي عملية وراثية، وأن القادة يولدون ولا يصنعون، وتركز هذه النظرية على صفات القائد الجسدية والفكرية، وسماته الشخصية كالذكاء، والاستقلالية والاعتماد على النفس والمشاركة الاجتماعية. إن نجاح القادة مبني على سماتهم الشخصية وقدراتهم وخصائصهم العبقريّة، ومن أبرز رواد هذه النظرية كارليلرالذي يؤكد على أهمية البطولة في تحديد سمات القائد التي تجمع بمواهب خاصة تؤدي إلى الإبداع، ومن عيوب هذه النظرية أنها لا تأخذ في عين الاعتبار صفات المرؤسين وحاجاتهم. (السعدي، 2021)

وأشار جلدلة أن النظرية تستند على مجموعة من الإفتراضات وهي :

- أ. يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.
 - ب. القدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم .
 - ت. تتمتع بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .
- وعلى الرغم من أن افتراضات هذه النظرية واعتبارها نظرية ناجحة بالنسبة لأنصارها إلا أنها لم تخلو من السلبيات والعيوب القاصرة عن تفسير جميع الجوانب، لتوفر صفات في القائد يمكن اكتسابها من وجوده في المجتمع. كما أن قدرته على التأثير، لا تعتمد فقط على صفاته، وإنما تتوقف على خصائص التابعين وحاجاتهم، بجانب طبيعة الظروف والمواقف محل القيادة . (حاج عمر، 2020)

لاقت هذه النظرية اعتراضات؛ إذ أنها تجاهلت العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثية فحسب، فهذه السمات لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، ففي بعض الحالات نجد أن بعض الرجال العظماء نجحوا في دفع جماعاتهم إلى

الأمام في ظرف زمني معين، في حين فشلوا في ظروف أخرى في تحقيق أي تقدم، كذلك منهم من نجح في قيادة جماعة من الناس لكنه فشل في قيادة جماعة أخرى. (الصومالي، 2020)

وتؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد بعض المهارات بحيث تمكنهم فيما بعد أن يصبحوا قادة ناجحين .

إن هذه النظرية تفتقر إلى الشواهد التجريبية لتأكيداتها، إلا أن هذا لا يضعف من أهميتها، إذ أنها تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة والذي لا يمكن إنكار أثره على كثير من العلماء والباحثين المحدثين للنظريات القيادية، الذين صاغوا على ضوءها العديد من نظرياتهم العلمية. (الهيبي، 2023)

فظهرت نظرية السمات المصنفة تحت بند النظريات الحديثة، التي تركزت جهود روادها حول اختبار فروض نظرية الوراثة، معتمدين على أساليب الاستدلال العلمي وطرقه، والتي سأطرق للحديث عنها من ضمن النظريات الحديثة للقيادة. (السعدي، 2021)

5.1.2 النظريات الحديثة للقيادة

وتشمل نظرية السمات النظرية الموقفية، النظرية الوظيفية، والنظرية التفاعلية.

➤ نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه أن الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم فيها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات بشخص ما يجعل منه قائداً فعالاً، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، وقد وجدت أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم، أضخم حجماً وأصبح جسماً وأحسن مظهراً وأذكى عقلاً. كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس

وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي، كما أنهم أقدر على المثابرة والمباداه وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً وأحسن توافقاً من غيرهم. (الشيخي، 2023)

وعليه فإن هذه النظرية تقوم على افتراضات تتمثل بما يلي :

أ. إن السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة هي المعيار لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها.

ب. إن هذه السمات تورث ولا تكتسب.

ت. إن القادة يولدون ولا يصنعون، أي ليس شرطاً الحصول على مؤهلات وبرامج تدريب.

كما يرى أنصار هذه النظرية أن ثمة صفات وخصائص للشخص الذي يصلح للقيادة، وخاصة القيادة الإبداعية حيث أن الخصائص النفسية مهمة للقائد المبدع من حيث توازن قواه العقلية والجسدية، والقدرة على تحقيق أهداف المجموعة المسؤول عنها، وهذه السمات منها :جسمية ، فسيولوجية، نفسية وعقلية ذهنية .

واجهت هذه النظرية نقداً؛ لأنها ركزت على السمات الجسمية وقدرات القائد الشخصية، وتجاهلت عناصر القيادة الأخرى كالوقت والجماعة الذين يتبعون لهذا القائد، وبناء عليه تعد نظرية السمات نظرية عشوائية لكنها أكثر تقدماً من نظرية الرجل العظيم، وصعوبة توافر العديد من السمات القيادية بشكل متكامل لدى شخص واحد.

إن عدم واقعية نظرية السمات وإهمالها الطبيعة الموقفية للقيادة ، كشفت للدراسات التي تناولت بعض سمات الشخصية عن اختلاف علاقة تلك السمات بالنجاح في القيادة باختلاف أساليب القياس التي استخدمها الباحثون. (حاج عمر، 2020)

وتؤكد الباحثة أن هذه النظرية تختص بالصفات العامة للقائد، حيث تربط قدرة القائد على القيادة بالصفات التي يمتلكها، وحددت مجموعة من هذه الصفات تدل على قدرته على القيادة مثل الذكاء والتقدير الجيد للأمور، والقدرة على تحليل المواقف، واتخاذ القرارات السليمة، وروح التحدي والسيطرة

والمصداقية والثقة بالنفس، إذ أن هذه النظرية توضح الصفات الجسدية للقائد التي تتمثل بالمظهر العام من طول و وزن وحسن المظهر. إلا أن هذه النظرية واجهت العديد من الإنتقادات والعيوب منها أنها جعلت الصفات الشخصية تحدد قدرة الشخص على أن يكون قائد ناجح، وأنه من الصعب توفر جميع هذه الصفات بشخص واحد، ومن خلال قراءة الباحثة تبين أن من الصفات الأساسية التي يجب أن تتوفر بالقائد الناجح، وصعوبة قياس السمات والصفات الشخصية لتعدددها، وعدم ثباتها أنه ليس بالضرورة وجود هذه السمات كلها ليعتبر الشخص قائد، فالموقف له دور في توفير السمات التي نحتاجها من خلال الاعتماد على القدرات العقلية والجسدية. مما أدى لظهور نظريات أخرى اعتمدت أسس أخرى لمعيار القائد الناجح . (الهيبي، 2023)

➤ النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، فالقيادة وليدة الموقف، وأن القائد لا يتوقف عن الصفات التي يتمتع بها، بل أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة. وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة، فهي لا تقتصر على عدد محدد من الناس، إنما تجعلها مشاع بين الجميع أن فاعلية القائد تعتمد على قدرته بتشخيص المواقف وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف. (المري، 2020)

وقد واجهت النظرية الموقفية انتقادات تمثلت بعدم وجود اتفاق تام حول عناصر الموقف، مما يجعل من الصعب حصر هذه العناصر وتحديدها، مما يترتب عليه تعدد الأنماط القيادية للقائد بتعدد المواقف التي تعرض لها، وعدم وجود مقاييس موقفية متشابهة، وعدم قدرة هذه النظرية على إيجاد العلاقات السببية والنطاق الضيق للمتغيرات التي تضمنتها هذه النظرية أو نماذجها المختلفة. (الترك، 2020)

ومن الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية أنها لم تعطى النظرية سمات معينة لكن حسب الموقف تتكون مما يجعل من الصعب حصر هذه العناصر وتحديدها مما يترتب عليه تعدد الأنماط القيادية للقائد بتعدد المواقف التي يتعرض لها القائد. فلا يوجد اتفاق حول أنماط السلوك القيادي، (الأوتوقراطي

- الديمقراطي - غير الموجه الحر) لأن المواقف متداخلة. إن هذه النظرية تعتمد على المواقف إذ أن قاعدتها الرئيسية التي تحدد مدى نجاح القائد هي المواقف وقدرته على التعامل معها، وتقدير الأمور بشكل يتناسب معها، وأن القائد الذي يصلح لقيادة مرحله معينة حسب ظرف معين قد لا يصلح لظرف أو مرحله أخرى، فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف وبالتالي كانت هذه النظرية شاملة وديمقراطية أكثر من نظرية السمات . (السعدي، 2021)

➤ النظرية الوظيفية :

تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتي السمات والمواقف، إذ تعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة التي تتعامل معها، والتفاعل بين القيادة من ناحية وهذه المواقف والجماعة من الناحية الأخرى، وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد بإطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم في هذه الوظائف . (كركود، 2021)

أن هذه النظرية تركز على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة وتعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد فيهتم أصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية لتشمل الوظائف القيادية من توجيهه، واتخاذ القرارات، والتخطيط ، والتنسيق. ولا تخلو هذه النظرية من العيوب التي تمثلت بظهور دراسات تشكك في النظرية الوظيفية بأن التوسع في القيادة ما هو إلا لمقابلة الحاجة للقيادات الماهرة والمبدعة القادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، ولفشل الجهود لخلق قيادات تهتم بتنمية الذكاء والابتكار والإبداع وتقليل دور القيادة التقليدية في معالجة وتحقيق أهداف أي مجموعة. (الشيخي، 2023)

➤ النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج بين المتغيرات التي نادت بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية معاً فهي تأخذ بالاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، وفي ضوء ذلك فإن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات شخصية القائد أو نمط سلوكه أو متطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين سمات شخصية القائد و نمط سلوكه وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة . (الترك، 2020)

وتؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل من عوامل نجاح القيادة، وكذلك توفر المقدرة لدى القائد في إحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة ويصعب على القائد إحداث تكامل في سلوك الجماعة بشكل كامل ويراعي قيم وحاجات وتطلعات الجماعة. (الصومالي، 2020)

ومن خلال ما سبق تؤكد الباحثة أن هذه النظرية تعتمد على تطبيقات عملية يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف، مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة في التأثير على الآخرين، وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابياً على التنظيم . (داود، 2020)

وقد واجهت هذه النظرية مجموعة من الانتقادات تمثلت بأنه على الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، وإنها أسهمت إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الإبداعية، إلا أن التطورات الحديثة في أعمال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات أو نظرية الموقف أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية القيادية . (الهييتي، 2023)

6.1.2 أنماط القيادة

1. النمط التسلطي (الأوتوقراطي):

أن سبب ظهور هذا النمط القيادي يعود لطبيعة الإنسان وميله إلى الكسل وقلة العمل والتهرب من المسؤولية، وأن الحوافز السلبية مثل الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية تعد سبباً لوجوده فالفرد يحتاج دائماً إلى متابعة دقيقة وإشراف من رئيسه للتأكد من أداءه لعمله . وعليه عرفتته الغزو بأنه خضوع الفرد لمصلحة الدولة ومحاولة المدير إلى إخضاع كل الأمور في المنشأة تحت سلطته، حيث إن ما يميز القادة الأوتوقراطيين هو استغلال سلطتهم الرسمية للحكم والضغط على المرؤوسين وإجبارهم لإنجاز العمل. (الشيخي، 2023)

ويقوم هذا الأسلوب على أن القائد هو الذي يتخذ كل القرارات الهامة والمرؤسين يقبلونها دون مناقشة، ويقبلون آراءه وأفكاره وأهدافه، ويتبعون إجراءاته بصرامة ونادراً ما يتشاور معهم، فهو يعرف ماذا يريد ويعمل على إنجازه، وهذا الأسلوب يؤدي إلى تدهور العلاقة بين القائد ومرؤوسيه. (الصومالي، 2020)

ويندرج تحته نوعين من القيادة المتباينة في الأسلوب ومتفقة في الغاية :

1. القيادة الأوتوقراطية الصالحة : حيث أن كل القرارات بيد القائد ولا يوجد تفويض ولا مشاركة لكن يوفر مناخ جيد للمرؤوسين لتقبل الآراء. ويتميز القائد الأوتوقراطي الصالح بعدة سمات من أهمها أنه يثق بنفسه في طريقة أدائه لعمله، ويخلق مناخاً يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده على أقصى حد ممكن، رقيق في تعامله مع مرؤوسيه ويرضى عنهم حين يقومون بواجبهم بالعمل، ولكنه يقسو عليهم حين لا يؤدونه، ويدرك أن كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم هو أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لإنجاز العمل. (السعدي، 2021)

2. القيادة الأوتوقراطية اللبقة حيث القائد يتخذ القرارات جميعها لكن يوحى للآخرين أنهم هم اللذين اتخذوا القرار حتى لا يتكاسلون ويشعرون بالإهمال الآرائهم .

ويتميز القائد الأتوقراطي اللبق بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، فيحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركون دون أن يتركهم فعلاً، ويحاول منح مرؤوسيه قدراً يسيراً من الحريات في مشاركته في تحمل المسؤولية. (داود، 2020)

وترى الباحثة أن هذا النمط تكون درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة، وأنه يضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة، وأنه يشبه الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية. (الصومالي، 2020)

2- النمط الديمقراطي

يقوم هذا النمط على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، ويباشر القائد مهامه من خلال الجماعة، ويمتاز برفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج وهو نوعين إما أن يكون مفتوح أو مغلق، ويمكن أن يسمح بمشاركة صغيرة جداً، وبالتالي يكون أقرب إلى النمط الأتوقراطي. (الشيخي، 2023)

وترى الغزو أن القيادة الديمقراطية تعمل على تفويض سلطاتها للمرؤوسين، وتدعوهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، لأن هذا النوع من القيادة يهتم بالعلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه من خلال المعاملة الحسنة للمرؤوسين، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، والاهتمام بالأفراد في المنظمة، وتنمية الجهود وروح الفريق، والمواءمة بين أهداف التنظيم، فالقيادة هنا تهتم بأسلوب الإقناع والاستشهاد بالحقائق والاهتمام بأحاسيس الفرد ومشاعره وجعله يشعر بكرامته، ويحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة باتخاذ القرارات ذات الصلة بهم وإمكانية تفويض السلطات. (المري، 2020)

3. النمط الفوضوي :

أن هذا النمط هو القيادة التي تكون متحررة من سلطة القائد وسميت بالفوضوية لأنها تقوم على ترك الفرد يفعل ما يشاء، وتبدو الإدارة بأنها غير موجودة لتوجيه إدارة العمل، مما يؤدي إلى وجود خلل وانتشار الفوضى داخل التنظيم، حيث هذا النمط يترك للقائد حرية للأفراد باتخاذ قراراتهم الإعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة .
(العجب، 2019)

ويمتاز هذا النمط بمجموعة من الخصائص وهي :

1. اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر ممكن من الحرية لمؤسسه في ممارسة النشاطات، واتخاذ القرارات، واتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لطبيعة الأهداف المرجو تحقيقها .
2. تفويض السلطة للمؤسسين؛ من خلال إسناد الواجبات بطريقه عامة وغير محددة .
3. يكون دور القائد هنا هو تسهيل عمل المؤسسين بتقديم المعلومات، والعمل كنقطة

ارتباط مع البيئة الخارجية للمنظمة .

ومن هنا يكون هذا النمط سلبي اتجاه القيادة، حيث يكون دور المؤوس بأعلى درجة من الحرية للقيام بأعماله بعكس النمط الأوتوقراطي الذي يهمل دور المؤوسين، ويعطي الحرية المطلقة فقط للقائد، أن هذا النمط بسبب الفوضوية والحرية التي يتمتع بها المؤوسين أدى لخلق انتقادات اتجاهه تمثلت بضعف إشراف القائد وتوجيهه، مما يؤثر على طبيعة عمل المنظمة ، واصدار قرارات خاطئة بسبب الفوضى والحرية للمؤوسين (الترك، 2020)

7.1.2 خصائص القيادة الإبداعية:

يستعرض هذا الجزء أهم الخصائص القيادية التي تمكن أي قائد مبدع من تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي لها، فلا تستطيع أية منظمة أن تكون بأعلى مستوى قيادي إلا إذا امتلك قادتها صفات

وخصائص جوهرية تميزهم عن غيرهم من الأشخاص العاديين، ولأن القيادة لها مكانة مهمة في المنظمات، فإنه يجب أن تكون في حالة دائمة من التطور القابل للتغيير، فالمبدعون يتمتعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية متنوعة، لكن أهم السمات العامة المشتركة بينهم تدل بدرجات متفاوتة على أنهم يمتلكون قدرات إبداعية. ومن هذه الخصائص والقدرات كما ذكرها كل من (الصومالي، 2020)

1. الروح المعنوية العالية فالقائد المبدع لا يشعر بالملل أو الكلل بالتعامل مع القضايا الصغيرة، وهو شخص يستطيع أن يميز الصواب من الخطأ، ولديه القدرة على التفريق بين الفعل المهم والفعل الغير مهم .
2. القدرة على تحديد الأولويات؛ فكثير من الأولويات المحددة بعناية فائقة تنتهي بفشل في التنفيذ على أرض الواقع بسبب عدم تميزها.
3. الشجاعة؛ فالقائد المبدع يمتاز بالشجاعة بالاستعداد للمخاطرة وتقبل مسؤولية النتائج فهي صفة أساسية بين القادة المبدعين، فإما أن يكون هو المسيطر على كل شيء يفعله، أو أن مخاوفه وشككه هي التي تسيطر على قراراته.
4. القائد المبدع يمتاز بالالتزام ويعمل بجد وإخلاص، وبالتالي يستطيع ابراز منظمات ملتزمة ومخلصة الأداء بغض النظر عن الأشخاص أو الخبرات الذين سيتعامل معهم.
5. القائد المبدع يمتاز بالمبادرة وعدم انتظار أي شيء ليتحرك على أساسه، فالقادة المبدعين هم المؤثرين، والذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية وبناء مستقبل ناجح ومميز
6. القائد المبدع قادر على اتخاذ القرارات الصعبة، وبالتالي ينتج طاقة وقوة دافعة، تمثل الدرع الواقى ضد المهام الصعبة. كما أن الحفاظ على المنظمة بهذا الاتجاه يجعلها أكثر تأثيراً وتماسكاً .
7. الحماس له تأثير ايجابي على الأشخاص، فهم ينظرون الى قادتهم وينقلون ذلك الشعور بالحماس، فنجاح المنظمة وإلهامها قائم على حماس القائد المبدع .
8. القائد المبدع يمتاز بتفكير رفيع المستوى، فهو قائد واقعي يتجاوب مع المشكلات ولا يقوم بردة فعل سلبية، فالقائد إذا استطاع أن يبقى دائماً هادئاً في ظل أجواء متوترة، يضفي الشعور بالثقة داخل المنظمة، ويحرك من فيها لاتباع منهجه .

9. الرغبة في مساعدة الآخرين على النجاح هي السمة المميزة للقائد المبدع، فيكون التكامل عندما يستثمر القائد جهده بحق في نجاح الآخرين .
10. القائد المبدع يكون لديه حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر والمثابرة في حل المشكلات، ولديه الرغبة في التقصي والاكتشاف وتفضيل المهمات العلمية والرياضية والأدبية والفنية الصعبة.
11. يمتاز القائد بالبراعة والحنكة وسعة الحيلة، وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات وإظهار روح الاستقصاء في آرائه وأفكاره وتنوعها بالمقارنة بالمجموعة التي ينتمون لها.
12. القدرة على عرض أفكاره بصورة مبدعة، والتمتع بخيال واسع وقدرة عالية على التصور الذهني، والتمتع بمستويات عقلية عليا في تحليل وتركيب الأفكار والأشياء.
13. القائد المبدع يكرس نفسه للعمل الجاد بدافعية ذاتية، ويهب نفسه للعمل العلمي أو الأدبي لفترات طويلة، ويميل للمبادرة في الأنشطة الإبداعية، ولديه ثقة عالية بالنفس .
14. يمتلك القائد المبدع خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة، كما أنه كثير القراءة والإطلاع، ويسأل أسئلة إبداعية (مفتوحة النهاية) أعلى في المستوى العقلي وأكثر عدداً من غير المبدع .
15. الاستقلالية في الفكر والعمل، ويميل للانعزالية والانطواء، وانخفاض سمات العدوانية ويكون أكثر تلقائية من المجموعة، وأكثر استقلالاً في الحكم، معارض بشدة لرأي الجماعة إذا شعر أن مجموعته على صواب، وأكثر جرأة ومغامرة وتحراً، وأكثر ضبطاً للذات وسيطرة عليها.
16. أن القائد المبدع يعاني توتراً شديداً للتوفيق بين المتعارضات الكامنة في طبيعته مع محاولة تحمل ذلك التوتر والتكيف معه والحد منه .

المبحث الثاني: التميز التنظيمي

مقدمة

إن التطورات التكنولوجية والعلمية التي يشهدها العالم حالياً في جميع المجالات من تجارة وصناعة وخدمات ووسائل الاتصال تعود بشكل مباشر للإبداع والابتكار البشري والنظرة الشمولية بمختلف الأمور، وحتى يستمر هذا التطور لا بد من زيادة الاهتمام بالإبداع والتفكير الإبداعي والابتكار، وتعزيز أفكاره ونظرياته وأنماطه، حيث تهتم مختلف الدول والمنظمات بالإبداع والمبدعين وتنمية المهارات لدى أفرادها، فالعديد من الدول تستخدم العملية الإبداعية للمحافظة على مكانتها بين الدول، بسبب ازدياد التنافس فيما بينها على التطوير التكنولوجي والعلمي، ومن هنا وحتى يتم الحفاظ على هذا المستوى لا بد من إعداد قوى بشرية مدربة ومؤهلة، قادرة على استخدام إبداعاتها وابتكاراتها وتطوراتها بالإنتاج والتصنيع. (السعدي، 2021)

أن القيادة الإبداعية تحتاج لقادة مبدعين لكل ما هو جديد ويواكب العصر، ولتوليد المزيد من هؤلاء القادة يجب تنشيط وتنمية قدراتهم الإبداعية، وتوفير مناخ مناسب للخلق والإبداع والابتكار ليكون هناك دائماً قوى عاملة ذات قدرات ابداعية وابتكارية كأساس لبقاء واستمرار تطور هذه الدول والمنظمات في ظل التغيرات البيئية والتطورات السريعة في مختلف المجالات، تخصيص جزء من ميزانيتها لأغراض الإبداع والابتكار خاصة الدول العربية ومنها الأردن بحاجة لقادة مبدعين تساعدوا على مواكبة تطورات العصر والتقدم التكنولوجي والعلمي. (الصومالي، 2020)

1.2.2 التعريف للمفهوم

إن لفظ التميز له مفهوم أخلاقي تردد كثيراً في أدبيات المعرفة والفكر الإنساني، ولفظ التميز يحمل الكثير من المعاني، وقد اختلفت آراء المفكرين والعلماء حوله، بعضهم اقترح (التفوق)، وبعضهم اقترح ال سطوع)، (الامتياز) (النجاح)، والآخرين اقترحوا السمو (السموق). (الدهيمي، 2021)

إن مصطلح التميز يشير إلى الرفعة، حيث ترجم اللفظ دولياً حينما أنشئت مؤسسات علمية تحمل اسم (Centers of Excellence) . (المراكز المتميزة)

إن تعريف التميز التنظيمي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات المؤتمرات العلمية، والصحف، وهذا التعدد يعكس أهمية اللفظ التي جعلت مداخل الإدارة الجديدة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الإداري، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، واطاف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل العمل الجماعي، وفرق العمل، وجود الحياة والمناخ، والثقافة التنظيمية، وتواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية الحديثة التي حددت مفهوم الفاعلية التي تركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة . (العامري، 2022)

حيث يعرف التميز بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء. (كركود، 2021)

وعرف المنظمات المتميزة بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنهم، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة. (الحمدي، 2021)

أما فقد عرف التميز بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة .

كذلك عرف : بأنه جودة عالية من المنتجات والخدمات وزيادة معدلات الإنتاجية، وانخفاض في تكلفة الأداء بما لا يقل عن الاستثمار في تكلفة الوقاية، أي انه يجب أن لا يتجاوز الاستثمار في تكلفة الوقاية والتقويم تلك التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب والإهدار وإعادة الأعمال . (السعيد، 2023)

ونظر للتميز التنظيمي بأنه : الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة، الموظفين المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل.

وعرفه بأنه تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي (Internal Motivation)، أما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتبار التميز متطلب مهم نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة (Peak performance). (المعاينة، 2020)

وعرفه بأنه ذروة الأداء وهو أفضل من العادي وأفضل من المتوقع والتنافس، وأفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى.

وينظر إلى القوى العاملة المتميزة بأنها مجموعة من المستخدمين لها التزام عاطفي يمكن أن تضع أو أن تقدم منتجات أو خدمات تشكل ميزة تنافسية لأرباب أعمالها.

وجاء ضمن (دليل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز) بأن التميز يؤدي إلى تحقيق المنظمات الحكومية لأداء أفضل لموظفيها وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها. (حسانين، 2019)

إن المنظمات الإدارية الحديثة تحتاج إلى تميز الإدارة، وإدارة التميز التي تشير إلى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة .

كما عرف التميز بأنه ما يقوم به الإنسان من عمل من أجل وضع الأفكار الذهنية في شكل عملي يتوفر له الجمال والوظيفة والجودة ويسعى إلى توصيل معرفة مقرونة بما يثير متعة المتلقي وإعجابه كما عرفه أيضاً بأنه طاقة خلاقية ومتناسقة وجدت من خلال نشاطات متعددة حيث يكون التميز متحققاً من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية مع إيجاد التفاعل بين الإنسان والبيئة . ومن خلال استعراض

التعاريف السابقة يمكن لنا أن نعرف التميز التنظيمي بأنه: قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. (أبوالقاسم، 2023)

2.2.2 مداخل التميز التنظيمي وسماته :

إن المفهوم الإيجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين أساسيين هما:

- 1- مدخل تعددي للقيم : هذا يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها .
- 2- مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة ليكون موضع التقدير العام : هذا ويستمد من القيم التي تؤمن بها المنظمات الإدارية .

وقد أفاد إبراهيم إن التميز التنظيمي يكمن في سمات الإنسان ومهاراته وأسلوب استخدامه لهذه المهارات من خلال التفاعل مع الآخرين، فتميز الأداء التنظيمي يحتاج إلى أداء مرتفع وسلوكيات دور إضافي يشارك في تحقيقها فريق عمل يتعاون فيما بينه ليصبح كل فرد فيه متميزاً. (السعيد، 2023)

وعليه فإن أداء العاملين المتميز يتصف بمجموعة من السمات وهي :

- 1- السمات الذهنية : (الذكاء - التفكير المتعدد التخیل - الابتكار)
- 2- السمات الشخصية : (الثقة - الطموح - الإصرار على تحقيق التميز وبلوغه).
- 3- السمات الاجتماعية (الذكاء العاطفي - وفن قيادة الآخرين والتواصل معهم)
- 4- السمات التنظيمية : (الولاء - الثقة - المواطنة - التشجيع والمشاركة - التحفيز المتميز).

كما وان القوى العاملة التي تحقق مستوى متميزاً في الأداء تتمثل في مقدار الطاقة التي تفرزها، وفي بناء الصورة المتفردة للمنظمة . (كركود، 2021)

من خلال استعراض تلك السمات نلاحظ أنها ليست تعجيزية، إذ يمكن لأي منظمة لديها الإصرار على تحقيق النجاح أن تتعلم المهارات اللازمة التي تؤهلها للتميز عن باقي المنظمات، حيث أن المنظمات التي

تؤسس على بناء سليم من حيث القيادة الواعية، والعمالة الكفؤة والمبدعة، والهياكل المرنة، والمعرفة المتطورة، حتماً ستحقق التميز والنجاح المطلوب.

3.2.2 أهمية التميز التنظيمي في المنظمات الإدارية العامة:

أن المنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور .
(الحمدي، 2021)

وإن سعي المنظمات الإدارية إلى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز التنظيمي، فالمنظمات التي تعتنق فكر إداري جامد لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً .
(النسور، 2022)

كما وإن استراتيجية التميز من منظور المتعاملين مع المنظمة تخدم أربع طبقات أساسية

- 1- طبقة الخدمة الأساسية: تليي الأساسيات التي يحتاجها المتعاملين.
- 2- طبقة الخدمة المتوقعة: التي ترضي المتعاملين مع المنظمة كونها تفي بكافة احتياجاتهم .
- 3- طبقة الخدمة الموسعة: التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون، ففيها توسيع لتطلعاتهم وإرضائهم.
- 4- طبقة الخدمة القصوى: وفيها يعيش المتعاملين حياة غاية في الاستمتاع والسعادة فوق ما يتوقعونه .

وقد تطرق: إلى ثلاثة عناصر ضرورية لتميز المهام في المنظمة وهي:

- 1- نوعية المهمة : حيث يتطلب العمل المتميز تنوع المهارات المختلفة والقيام بمزيد من السلوكيات الغير موصوفة.
- 2- هوية المهمة : حيث تتطلب السلوكيات الإضافية المتميزة القيام بالمهمة من البداية إلى النهاية بشكل كامل.

3- أهمية المهمة : حيث أن تميز المهام يتحقق من خلال الشعور بأهمية الأدوار الإضافية التي يقوم بها العاملون في تحقيق الأهداف الكلية . (الدهيمي، 2021)

إن أهمية التميز التنظيمي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال (تحقيق معدلات التغيير السريعة، تحقيق المنافسة غير المحدودة، حفظ المكان والمكانة التنظيمية تنامي الشعور بالجودة، القدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات) (حسانين، 2019)

وحدد باكال دواعي اخذ المنظمات المبررات التميز نظراً لأهميته لها من خلال ما يأتي :

- 1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها .
 - 2- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترقيته من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء ؟
 - 3- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المدراء أو الموظفين، حتى يستطيعون المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة .
 - 4- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء فرد أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
- وهكذا نجد إن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراته يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق الابتكار المبادأة، المنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها (داود، 2020)

4.2.2 جوائز التميز التنظيمي :

تتضمن جوائز الأداء الحكومي مسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكومية وفقاً لتمييزها في جودة الخدمات التي تقدمها وارتقاء أساليب ونظم العمل والعلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمر، وتعتمد أسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات الجهاز الحكومي بأعمال وخدمات منافسيه، أو بوضع جداول تتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكل جهة من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير . (العامري، 2022)

ومن أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي، جائزة ديمينج (Deming Application Prize) وجائزة بالدرج (Baldrige National Quality Awards)، وعلى المستوى العربي هناك جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز التي تحتل مكان الصدارة في العالم العربي وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الجوائز :

1- جائزة ديمينج :

قدمت عام (1951) من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (Union Of Japanese Scientists and Engineers) تكريماً للعالم الأمريكي Edward Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي : المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم . (الحمدى، 2021)

وتمثل الجائزة حافز قوي للمؤسسات والأفراد التي تظهر تميز مستمر لمدة خمس سنوات، عقب الحصول على الجائزة تكون مرشحة للفوز بجائزة أكثر تميز هي جائزة نيبون (Nippon Quality Award) وتعد جائزة ديمينج حافز قوي لتقديم جائزة بالدريج بالولايات المتحدة الأمريكية. (الدهيمي، 2021)

إن الشروط والظروف التي تطبق في إطارها الرقابة على الجودة وتأكيداتها تم تحديدها في قوائم اختبار كما يلي:

1- السياسات : كيف يتم تحديد ونشر السياسات ؟ وما هي النتائج التي تحققت؟

- طريقة وضع السياسات.
- الاستفادة بالطرق الإحصائية .
- إذاعة ونشر السياسات.
- مراجعة السياسات والنتائج التي تحققت.
- علاقة بين السياسات والتخطيط طويل الأجل والقصيرة الأجل .

2- المنظمة وادارتها : كيف يتم تحديد نطاق المسؤولية والسلطة؟ كيف يتم ترقية التعاون، وكيف

تدار الرقابة على الجودة ؟

- جائزة بالدريج :

إن الجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية، حيث تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة وتشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات الجودة الناجحة، وتمنح هذه الجائزة إلى ثلاث فئات هي المصانع والخدمات والأعمال الصغيرة، أما إجراءات تطبيقات الجائزة فيكون برفع طلب من الشركة لتطبيق معايير الجائزة، والذي ينتهي بمراجعة تقييمية على أساس معايير التميز في الجودة طبقاً لأدلة الجائزة الإرشادية،

ومن المتوقع أن توفر الشركة الطالبة معلومات وبيانات عن عمليات وتحسينات الجودة بها .

(المعايطة، 2020)

ويرى (ماهوني) بان جائزة بالدريج تساهم في تحقيق هدفين لهما نتائج واسعة التأثير وهما :

1- تحسين مستمر للقيمة التي يتسلمها العملاء من خلال تعظيم الإنتاجية الشاملة

2- زيادة فعالية تنظيم عملية التسليم.

تؤسس جائزة بالدريج على القيم والمفاهيم الجوهرية التالية، والتي توجد تكامل بين أداء المنظمة

وبين رضا العميل هي :

أ- الجودة كما يراها العميل .

ب- القيادة.

ج- التحسين المستمر.

د- المشاركة الكاملة.

هـ- الاستجابة السريعة .

و- تصميم الجودة والرقابة .

ز- الإدارة بالحقائق وتطوير المشاركة والمسؤولية العامة .

3- جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي :

تهدف الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين، وتحديث المؤسسة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل والشراكة مع المواطنين بالعمل معهم بروح الفريق الواحد والأسرة المتكاملة، وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع، والجودة، وخلق ثقافة التميز التي تركز على ثلاثة أسس عالمية للممارسات الفضلى. (النسور، 2022)

وتمنح الجائزة للجهة الحائزة عليها تذكراً يمثل جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، وشهادة شكر وتقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني .

أقسام الجائزة :

وتنقسم الجائزة إلى ثلاثة أنواع هي :

- 1- جائزة أفضل دائرة .
- 2- جائزة افضل منطقة.
- 3- جائزة افضل موظف.

حيث تتألف جائزة افضل موظف من ثلاث فئات هي :

- الفئة الأولى : وهي افضل موظف إشرافي وتضم مساعد مدير ، رئيس قسم رئيس شعبة ، رئيس قلم أو ديوان وما يمثلها من وظائف.
- الفئة الثانية : وهي افضل موظف إداري وفني وتضم : مهندس طبيب مهندس زراعي ، إداري ، محاسب مفتش مهن مراقب صحة مراقب أبنية موظف إرشاد.
- الفئة الثالثة : وهي افضل موظف مساند وتضم : سائق مأمور مقسم ، مأمور تصوير قياس مراسل عامل وما يشابه ذلك من وظائف.

واكد ابو حمور إن برنامج الجائزة يعتبر بناء جماعياً يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجاً دائم التطور لكيفية الأداء الناجحة للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج، حيث يستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دورة مستمرة من التحديث والتحسين، ولقد أثبتت نجاعته ونفعه وقابليته للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة . (أبوالقاسم، 2023)

إن جميع المنظمات المشاركة تستفيد من معايير الجائزة التي تعتبر دليل للأداء المتميز، حيث تحت هذه المعايير المنظمة على تقييم أنظمتها وادائها وموظفيها وعلاقاتها مع عملائها بأسلوب موضوعي وقابل للقياس من خلال عملية التقييم. (كركود، 2021)

3- جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز:

تحرص دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة، وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تشجع روح الإبداع واطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم استراتيجية التميز التنظيمي، حيث تهدف الجائزة إلى :

- 1- تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي .
- 2- نشر مفاهيم التميز والإبداع في الدوائر والجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوى .
- 3- تحفيز موظفي الحكومة على مختلف مستوياتهم الوظيفية، وتشجيعهم على الإبداع والتميز، والالتزام الوظيفي، والإتقان وخدمة العملاء، والأداء الوظيفي الكفء.

5.2.2 معايير تقييم فئات التميز الإداري :

تشمل معايير تقييم الدائرة الحكومية المتميزة :

- أ- معايير تقييم الإدارة الحكومية المتميزة وعناصر تقييم فرق العمل المتميزة.
- ب- معايير وعناصر تقييم التجربة الإدارية المتميزة والمشروع التقني المتميز.
- ج- معايير وعناصر تقييم فئات التفوق الوظيفي.

6.2.2 فئات التميز الإداري:

حيث تشمل هذه الفئات (الدائرة الحكومية المتميزة، فريق العمل المتميز التجربة الإدارية المتميزة، الموظف المتميز في المجال غير الإشرافي والتقني والهندسي، الموظف المتميز في الوظائف المتخصصة وفي المجالات الميدانية الموظفون الجدد الموظف المتميز في المجال الإشرافي) (داود، 2020)

■ أحقية المشاركة:

المشاركة إجبارية لفئة الدائرة الحكومية لفئة واحدة أخرى من فئات التميز الإدارية ولفئتين من فئات التفوق الوظيفي واختيارية لبقية فئات البرنامج . (الدهيمي، 2021)

■ التكريم والمكافآت:

يمثل الفوز بأي فئة من فئات البرنامج انجازاً رفيعاً للجهة الفائزة واعتراف واضح بأدائها الكفاء والتميز والفعال، حيث تحصل الجهات الفائزة ضمن برنامج التميز الإداري على كأس التميز وعلى شهادة شكر وتقدير من حكومة دبي، فضلاً عن حصول الموظفين على مزايا نقدية لقاء تميزهم

4- جائزة الإدارة العامة للتميز في دبي /الإمارات العربية :

تطبق جائزة الإدارة العامة للتميز بمشاركة مدراء الإدارة العامة والفروع حيث تأسست الجائزة عام 1995، ووجدت لتكون نموذجاً للتقييم الذاتي وتجديد نسبة التطور والنمو في الأداء والارتقاء بالمستوى، ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة وتعميم أفضل الممارسات الإدارية، وتحقيق أسس ومعايير القياس النمو وتطور الأداء لضمان القيام بالواجبات والمهام الموكلة والتطبيق الصحيح للمفاهيم والمعايير الإدارية الحديثة، حيث تشمل فئة الجائزة :

1- فئة التميز الإداري من خلال الفرع أو الوحدة التنظيمية .

فئة التميز الإدارية من خلال المشروع أو فرق العمل أو المحطة وذلك على مستوى الإدارة العامة والفروع أيضاً، وأهم فئات الجائزة هي الفرع المتميز والتي يتم فيها اختيار أفضل فروع المواصلات في الإمارات، حيث يتم التقييم من خلال الوحدات التنظيمية بالإدارة العامة من خلال احتساب مؤشرات أداء الفروع . على أن يقدم الفرع وثيقة مشاركة حسب المعايير المقررة ويتم التقييم النهائي بناء على المؤشرات والوثيقة مجتمعين، كما إن وحدة الجودة حرصت على وضع معايير الجائزة وفق أسس ومعايير عالمية اعتماداً على

نموذج تميز أعمال إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى نموذج جائزة دبي للجودة، مما يضيف خبرة عالمية لجميع الفئات المشاركة (النسور، 2022)

7.2.2 خصائص التميز التنظيمي :

إن المنظمات الإدارية التي تحقق تميزاً في الأداء التنظيمي تتمتع بمجموعة من الخصائص الهامة وهي :

- 1- المبادرة : إن التميز يمثل طريقاً في المبادرة والسعي نحو فرص جديدة وتجاوز القولية الوظيفية والمهام الوصفية والمسؤوليات النمطية، فالتميز يقتضي أن يكون الأفراد قادرين على إدارة الجوانب غير الموصوفة بأحكام ومواد اللوائح والقوانين.
- 2- البحث عن المعرفة : إن المنظمات المتميزة لا يتوقف أدائها على إدارة شبكة المعلومات فقط، ولكن يتعداها إلى الشبكات الإنسانية وهي الأهم وكل ذلك يؤكد على مهارات الاتصال والتواصل والمزيد من السلوكيات غير الموصوفة .
- 3- فن إدارة الذات : ويقصد به إدارة المشاعر الذاتية، والعمل على تنمية وصقل قدرات العاملين وسلوكياتهم الإضافية التي تمكن العاملين من تحمل ضغوط العمل وفهم مفارقاته .
- 4- فن التبعية : وتعني العمل بإخلاص على إنجاح القائد والمنظمة دون فقدان الاستقلالية الفردية في تكوين رؤية شخصية الأهداف الاستراتيجية والتبعية هنا تعتمد على رؤية الطريق، والإيمان بالرسالة، والتفاني في أداء مزيد من الأدوار غير الموصوفة .
- 5- القيادة : إن تميز المنظمات الإدارية يتطلب قيادة ترتفع فوق مستوى التسلط والسيطرة، وتتمتع بمهارات عالية للتأثير فهم كقدوة حسنة تقوم بمزيد من الأعمال التطوعية التي تدفع التابعين إلى التأثير بالقيادة والسير على نهجهم .
- 6- العمل في فريق : إحدى متطلبات النجاح والتميز السعي إلى بناء فرق العمل والعمل في مجموعات فلم يعد هناك سبيل للعاملين أن يعملوا بمفردهم وذلك لأن كم المعلومات المتاحة في أي مجال يفوق قدرات الاستيعاب الفردية .

7- المعرفة بالهيكل التنظيمية : حيث أن المعرفة بالهيكل التنظيمية تعد من أهم استراتيجيات التميز التنظيمي، وقد افترض لنا مفهوم التميز ثلاثة أنواع من الهياكل هي:

- أ الهيكل الرسمي : ويعبر عن الشكل الظاهري، ولا يعكس جوهر ومحتوى المنظمة .
- ب هيكل غير رسمي : ويعبر عن شخصية المنظمة وثقافتها، حيث تتحد فيه مراكز القوى الحقيقية من خلال العلاقات المستترة خلف الهيكل الرسمي، وبعيد عن الألقاب الوظيفية لتعكس الجوهر الحقيقي لديناميكية العمل بالمنظمة. (أبوالقاسم، 2023)
- ت التصميم التنظيمي (الادھو قراطي (Adhocracy) الذي يمثل نمطاً متطوراً من التصميم التنظيمي، للتعبير عن حالة الهدفية والقصدية والقدرة على تعامل المنظمة مع التشابك والتعقيد وإشاعة سلطة الخبراء محل سلطة المدراء، من خلال الإيمان بالمرونة وتطويع الوسائل ودعم القدرات الإبداعية والتعامل الواقعي للاستجابة مع التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة وحياتها، والاستفادة من التخصصات وبناء الفرق المؤقتة إزاء تحقيق الأهداف بكل جودة وتميز . (الدهيبي، 2021)

إن تميز الأداء التنظيمي يتطلب فهماً دقيقاً للهيكل الوظيفية، وطبيعة أعمالها، والقدرة على إدارة المصالح التنافسية والصراعات التنظيمية وصولاً إلى تميز الأداء وتفوقه . (كركود، 2021)

وإن المنظمات المتميزة تتمتع بمجموعة من الخصائص كما حددها وهي:

- 1- قبول الأعمال المتحدية : حيث أن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث تفرض النمو والتعلم السريع للمنظمات وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر
- 2- توفر القيادات الكفؤة: إن القيادات تعمل كقدوة، حيث أن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه .
- 3- تحمل المصاعب : إن المصاعب توضح للمنظمات قدراتها، حيث أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، جميع هذه الأحداث تسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها .
- 4- الخبرات بعيداً عن العمل : إن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج العمل وبالتحديد خدمة المجتمع تقدم غالباً فرص لاكتساب التميز في الأداء.

5- برامج التدريب : إن النظام المعياري السائد في المنظمات لانشطة التميز في الأداء تكون أهميته اقل

بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

6- الدقة المعززة ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار افضل الأساليب لتأدية

المهام وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

الإبداع

مقدمة

إن التطورات التكنولوجية والعلمية التي يشهدها العالم حالياً في جميع المجالات من تجارة وصناعة وخدمات ووسائل الاتصال تعود بشكل مباشر للإبداع والابتكار البشري والنظرة الشمولية بمختلف الأمور، وحتى يستمر هذا التطور لا بد من زيادة الاهتمام بالإبداع والتفكير الإبداعي والابتكار، وتعزيز أفكاره ونظرياته وأنماطه، حيث تهتم مختلف الدول والمنظمات بالإبداع والمبدعين وتنمية المهارات لدى أفرادها، فالعديد من الدول تستخدم العملية الإبداعية للمحافظة على مكانتها بين الدول، بسبب ازدياد التنافس فيما بينها على التطوير التكنولوجي والعلمي، ومن هنا وحتى يتم الحفاظ على هذا المستوى لا بد من إعداد قوى بشرية مدربة ومؤهلة، قادرة على استخدام إبداعاتها وابتكاراتها وتطوراتها بالإنتاج والتصنيع. (السعدي، 2021)

أن القيادة الإبداعية تحتاج لقادة مبدعين لكل ما هو جديد ويواكب العصر، ولتوليد المزيد من هؤلاء القادة يجب تنشيط وتنمية قدراتهم الإبداعية، وتوفير مناخ مناسب للخلق والإبداع والابتكار ليكون هناك دائماً قوى عاملة ذات قدرات ابداعية وابتكارية كأساس لبقاء واستمرار تطور هذه الدول والمنظمات في ظل التغيرات البيئية والتطورات السريعة في مختلف المجالات، تخصيص جزء من ميزانيتها لأغراض الإبداع والابتكار خاصة الدول العربية ومنها الأردن بحاجة لقادة مبدعين تساعدوا على مواكبة تطورات العصر والتقدم التكنولوجي والعلمي. (الصومالي، 2020)

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

1.3 التحليل الإحصائي للبيانات

إن التحليل الإحصائي للبيانات يعد الوتيرة الأساسية في أغلب الدراسات العلمية بغية الحصول على استنتاج قوي ومتين يمكن الباحثين من إتخاذ القرار الملائم في اختبار الفرضيات الموضوعية للبحث قيد الدراسة، وبذلك فإن الفصل الثالث يوضح المنهجية التي اتبعت في تحقيق أهداف الدراسة ومعرفة أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فهد العام ، لذا سيتم عرض مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها ، ومصادر جمع البيانات، ومدى صدق وثبات أداة الدراسة، مع تحديد الوسائل والطرق الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات ومعالجتها.

2.3 منهجية الدراسة

إن الأسلوب الوصفي التحليلي في قياس أثر القيادة الإبداعية بمحاورها الأربع (مهارة القيادة، قوة وتأثير القيادة خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة على التميز التنظيمي بمحاوره الأربع تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي في القيادات ضمن مجتمع الدراسة المحدد (مستشفى الملك فهد العام) هو الأسلوب المعتمد في هذه الدراسة. حيث استعملت طريقة الاستبانة في جمع البيانات بعد بناءها وتطويرها ، تم ترميز البيانات وإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، ومن ثم تم إجراء اختبائي الصدق والثبات الخاص بالاستبانة وفحص العلاقة بين محاور الدراسة (المتغيرات) وقياس الأثر المعنوي للمتغير المستقل القيادة الإبداعية على المتغير التابع (التميز التنظيمي).

3.3 مجتمع الدراسة

أعتمد مجتمع الدراسة ضمن منهجيتها على الفئات القيادية المتعددة في مستشفى الملك فهد العام

4.3 عينة الدراسة

بعد تحديد مجتمع الدراسة تم توزيع الإستبانة إلكترونياً عبر مجموعات التواصل الرسمية الخاصة مستشفى الملك فهد العام ، وبلغ عدد المشاركين في الاستبانة 170 مشارك. وعند مقارنة عدد المشاركين مع حجم العينة المفترض أن يكون 156 بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم عينة الدراسة الموضحة في المعادلة (1) تبين ان عدد المشاركين زاد عن العدد المفترض بناءً على المعادلة بمقدار 14 مشارك وهذا من شأنه يزيد من احتمالية كون نتائج العينة المأخوذة للدراسة مشابهة للمجتمع.

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{[(n - 1) \times (d^2 \div z^2) + P(1 - P)]} \dots \dots \dots$$

حيث ان:

- n: حجم العينة.
- N: حجم المجتمع والذي يساوي 264.
- P: القيمة الاحتمالية معامل الاختلاف بين وحدات المجتمع والذي يساوي 0.5
- d: نسبة الخطأ المقبولة عند مستوى ثقة 0.95 والتي تساوي 0.05
- d: الدرجة المعيارية عند مستوى معنوية 0.05 ومستوى ثقة 0.95 والتي تساوي 1.96

4.3 وصف مجتمع الدراسة

ان التكرارات الموضحة في الجدول التالي مع النسب المئوية توضح الوصف الديموغرافي للعينة

المأخوذة من المجتمع المستهدف

الجدول (1): الوصف الديموغرافي للعينة المأخوذة من المجتمع المستهدف

المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
الجنس	إناث	13	% 7.6
	ذكور	157	% 92.4
	المجموع	170	% 100
العمر	30 سنة أو أقل	8	% 4.7
	31 – 40	49	% 28.8
	41 – 50	85	% 50.0
	51 فأكثر	28	% 16.5
	المجموع	70	% 100
المستوى التعليمي	بكالوريوس	45	% 26.5
	دبلوم عالي	2	% 1.2
	ماجستير	39	% 22.9
	دكتورة	84	% 49.4
	المجموع	170	% 100
سنوات الخدمة	5 سنوات أو أقل	13	% 7.6
	6 – 10	22	% 12.9
	11 – 15	39	% 22.9
	16 – 20	59	% 34.7
	أكثر من عشرين	37	% 21.8
	المجموع	170	% 100
	أقل من سنة	28	% 16.5

52.9 %	90	3 – 1	مدة العمل بالمناصب
21.2 %	36	7 – 4	
5.9 %	10	11 – 8	
1.2 %	2	15 – 12	
2.4 %	4	أكثر من 15	
100 %	170	المجموع	

ان الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يمكن وصفها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات المتعلقة لكل متغير على حده حيث يظهر في الجدول (1) ان ما مقداره 92.4% من عينة الدراسة هم من الذكور وباقي العينة هم من الاناث وبنسبة 7.2% فيما يخص متغير الجنس، مما يدل بأن بالمناصب الإدارية في مستشفى الملك فهد العام يحظى بها الذكور على الاناث. أما فيما يخص متغير العمر فقد بلغت اعلى نسبة عند فئة (41 – 50) بمقدار 50% تليها فئة (40 – 31) بمقدار 28.8% ثم فئة (51 فأكثر) بمقدار 16% وادناهم فئة (30) سنة او اقل بمقدار 4.7% ، مبدلك يمكن القول بأن غالبية المناصب الإدارية للفئة العمرية المتوسطة والتي غالباً ما تكون تلك الفئة اكثر نضجاً وعطاء وخبرة، وبالنظر الى متغير المستوى التعليمي نجد ان الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من حملة شهادة (الدكتوراه) بنسبة 49.4% تليها حملة شهادة (البكالوريوس) وبنسبة 26.5% ثم حملة شهادة (المجستير) وبنسبة 22.9% والنسبة الاقل لحملة شهادة (الدبلوم العالي) بنسبة 1.2%، يعزى ذلك بأن حملة شهادة الدكتوراه هم الفئة الأكثر نصيباً في توليها للمناصب الإدارية في المستشفى ويعود ذلك كونها مؤسسة أكاديمية ومن الطبيعي أن حسب القوانين النافذة أن تكون غالبية المناصب فيها تمنح لحملة شهادة الدكتوراه حصراً.

من جانب آخر يوضح الجدول (1) ان متغير مدة العمل بالمناصب قد بلغ اعلى نسبة عند الفئة (1-3) بمقدار 52.9% تليها فئة (4 – 7) بمقدار 21.2% ثم فئة (اقل من سنة) بمقدار 16.5% بينما شكلت فئة (8 – 11) ما مقداره 5.9% وبلغت فئة أكثر من (15) نسبة 2.4% وجاءت في الاخير فئة (12 – 15) بمقدار 1.2% مما يدل أن التدوير الوظيفي عال وعدم بقاء الشخص بالمنصب مدة طويلة.

5.3 أداة الدراسة

طورت أداة الدراسة بعد مراجعة الدراسات السابقة وذلك من أجل قياس أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فهد العام، وبالاعتماد على مقياس لكورت الخماسي.

وقد تكونت الاستبانة من الأقسام الآتية:

- القسم الأول: يقيس المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي المنصب الوظيفي، سنوات الخدمة، مدة العمل بالمنصب).
- القسم الثاني: يقيس المتغير المستقل القيادة الإبداعية يتضمن الفقرات من (1 – 20) لقياس أبعاد المتغير المستقل المتمثلة بالآتي:
 - البعد الأول: مهارات القيادة، يقاس بالفقرات من (1 – 5)
 - البعد الثاني: قوة وتأثير القيادة، يقاس بالفقرات من (6 – 10)
 - البعد الثالث: خبرة القيادة، يقاس بالفقرات من (11 – 15)
 - البعد الرابع: قبول القيادة للمخاطرة، يقاس بالفقرات من (2016).
- القسم الثالث: يقيس المتغير التابع التميز التنظيمي و يتضمن الفقرات من (21 – 36) لقياس أبعاد المتغير التابع المتمثلة بالآتي:
 - البعد الأول: التميز الاستراتيجية، يقاس بالفقرات من (21 – 24)
 - البعد الثاني: تميز الثقافة التنظيمية، يقاس بالفقرات من (25 – 28)
 - البعد الثالث: تميز المرؤوسين، يقاس بالفقرات من (29 – 32)
 - البعد الرابع: تميز الهيكل التنظيمي، يقاس بالفقرات من (33 – 36)

وقد وزعت الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي) إذ تم إعطاء كل وزن قيمة معينة من (1 – 5) والتي تمثلت على النحو الآتي: موافق بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، موافق بدرجة كبيرة (4) درجات، موافق بدرجة متوسطة (3) درجات، موافق بدرجة قليلة (2) درجتان غير موافق على الإطلاق (1) درجة واحدة.

وقد تم اعتماد المقياس الآتي في تحليل النتائج:

الحد الأعلى للمقياس 5 - الحد الأدنى للمقياس 1 / عدد الفئات 3 = 1.33

وعلى النحو التالي:

○ من 1 – 2.33	مستوى منخفض
○ من 2.34 – 3.67	مستوى متوسط
○ من 3.68 – 5	مستوى مرتفع

6.3 الصديق والثبات لأداة الدراسة

▪ الصديق البنائي:

يعد الصديق البنائي أحد العوامل المهمة والمؤثرة التي تقيس مدى صحة الفرضيات التي تؤكدتها النتائج المستحصلة عند تطبيق الاداة على مجتمع الدراسة ، اذ تعتبر مصفوفة الارتباط المعيار الاساسي لتقدير مستوى صدق البناء الفقرات الدراسة من خلال ايجاد مقدار الارتباط بين كل فقرة والقيمة الكلية للاختبار، اذ يتم استبعاد الفقرة التي تقل قيمة ارتباطها عن (0.25) أو تكون ذات صفة مغايرة عما يهدف اليه الاختبار من قياس للظاهرة قيد الدراسة. والجدول (4) يوضح قيم مصفوفة الارتباط لفقرات الظاهرة قيد الدراسة والدرجة الكلية للاختبار.

الجدول (2): مصفوفة الارتباط لفقرات الظاهرة قيد الدراسة

القيادة الابداعية (المتغير المستقل)					
5	4	3	2	1	الفقرة
0.654	0.580	0.655	0.624	0.701	الارتباط
10	9	8	7	6	الفقرة
0.638	0.619	0.755	0.728	0.585	الارتباط
15	14	13	12	11	الفقرة
0.640	0.687	0.691	0.690	0.650	الارتباط
20	19	18	17	16	الفقرة
0.766	0.732	0.687	0.691	0.690	الارتباط
التميز التنظيمي (المتغير التابع)					
	24	23	22	21	الفقرة
	0.804	0.733	0.822	0.812	الارتباط
	28	27	26	25	الفقرة
	0.674	0.718	0.747	0.741	الارتباط
	32	31	30	29	الفقرة
	0.852	0.815	0.854	0.803	الارتباط
	36	35	34	33	الفقرة
	0.754	0.847	0.879	0.864	الارتباط

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة

ت	البعد الدراسي	قيمة معامل ألفا	عدد الفقرات	تسلسل الفقرة
المحور الأول: القيادة الابداعية				
1	مهارات القيادة	0.703	5	Q1 – Q5
2	قوة وتأثير القيادة	0.825	5	Q11 – Q15
3	خبرة القيادة	0.783	5	QJ 1 – QJ 5
4	قبول المخاطرة	0.787	5	QK 1 – QK 5
	الدرجة الكلية للمحور		20	
المحور الثاني: التميز التنظيمي				
1	تميز استراتيجي	0.804	4	QL 1 – QL 4
2	تميز الثقافة التنظيمية	0.702	4	QM 1 – QM 4
3	تميز المرؤسين	0.846	4	QN 1 – QN 4
4	تميز الهيكل التنظيمي	0.816	4	QO 1 – QO 4
	الدرجة الكلية للمحور			

■ ثبات اداة الدراسة :

يعتبر الثبات أحد الركائز الأساسية الواجب توفرها عند اجراء الاختبار (القياس)، ويشير ثبات الاداة الى امكانية اعادة الاختبار في نفس الظروف وعلى عينة الدراسة نفسها للحصول على النتائج نفسها عندما تم اجراء الاختبار اول مرة. حيث يتم التأكد من صدق الاختبار وثباته عن طريق قياس الاتساق الداخلي لمحاور الاختبار بأبعاده وفقراته عن طريق معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يبين التماسك والترابط بين الفقرات بالإضافة الى ثباتها من خلال اعتماده على اتساق الفرد في اجاباته على فقرات الدراسة.

ان معاملات الثبات الموضحة في الجدول (3) تبين التميز الواضح والمرتفع للأداة بصورة عامة والذي من شأنه يعزز قوة الاداة وقدرتها في تحقيق وااثبات أهداف الدراسة. إذ انه بلغ أعلى وأدنى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة (0.846) و (0.702) على التوالي. وهذا بدوره يوضح امكانية ثبات وموثوقية النتائج المستحصل عليها عند تطبيق الاستبانة بالاعتماد على أدني قيمة مقبولة لمعامل الفا (Alpha 0.7) عند تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة حسن والطاهر (2017).

7.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

إن أهم عوامل تحديد الاختبار الانسب لعينة الدراسة هو فحص ما إذا كانت هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. ولكون عينة الدراسة تفوق 50 عينة فانه يتم الاعتماد على نتائج اختبار كولموغوروف - سميرونوف (Kolmogorov-Sminova)

والجدول (4) يوضح نتائج الاختبار

ت	أبعاد الدراسة	Kolmogorov - Smirnov		
		القيمة الاحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة Sig.
1	مهارات القيادة	0.054	170	0.200
2	قوة وتأثير القيادة	0.057	170	0.200
3	خبرة القيادة	0.066	170	0.067
4	قبول المخاطرة	0.052	170	0.200
5	تميز استراتيجي	0.036	170	0.127
6	تميز الثقافة التنظيمية	0.026	170	0.200
7	تميز المرؤوسين	0.033	170	0.200
8	تميز الهيكل التنظيمي	0.055	170	0.200

إذ أن الفرضية الرئيسية لهذا الاختبار هي البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي) والفرضية البديلة هي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي). وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية عندما تكون القيمة المعنوية أو مستوى الدلالة (sig) لكل بعد أكبر من (0.05) ونقول إن أبعاد الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. والعكس صحيح إذا ما حصلنا على قيمة لاي بعد أو لأبعاد الدراسة جميعها أدنى من (0.05) فإننا نستنتج ان ذلك البعد أو الأبعاد جميعها لا تتبع التوزيع الطبيعي.

بملاحظة النتائج التي تم الحصول عليها عند تطبيق اختبار (كولموكروف سميرنوف نجد ان مستويات الدلالة لجميع أبعاد الدراسة تتراوح بين أدنى قيمة (0.067) وأعلى قيمة (0.200) والتي تكون أكبر من (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية القائلة بأن أحد أبعاد الدراسة أو جميعها لا يتبع التوزيع الطبيعي وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن أحد أبعاد الدراسة أو جميعها تتبع التوزيع الطبيعي.

8.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد عملية جمع وتبويب البيانات المطلوبة، استخدم الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Version – 20) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق عينة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة المطلوبة من مجتمع الدراسة.
2. التكرارات مع النسب المئوية لتوضح الوصف الديموغرافي للعينة المأخوذة من المجتمع المستهدف.
3. معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يبين التماسك والترابط بين الفقرات بالإضافة الى ثباتها من خلال اعتماده على اتساق الفرد في اجاباته على فقرات الدراسة.
4. ارتباط بيرسون (Bivariate Pearson Correlation) لقياس معاملات الارتباط المتغيرات الدراسة ومدى قوة ارتباط المتغيرات ببعضها.
5. اختبار كولموكروف - سميرنوف (Kolmogorov-Sminova)، لقياس نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الأبعاد الدراسة.
6. تحليل الانحدار المتعدد القياس الفرضية الرئيسة للدراسة مع الفرضيات الفرعية.

7. الوصف الاحصائي، المتمثل بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحليل ووصف الآراء الواردة من العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة.
8. معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لإثبات أو نفي مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة.
9. اختبار ديرين - واتسون (Durbin Watson) لقياس الارتباط الذاتي للأخطاء أو البقايا إذ انه يوضح استقلالية الأخطاء وتوزيعها العشوائي.
10. مصفوفة الارتباط المعيار الاساسي لتقدير مستوى صدق البناء الفقرات الدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 المقدمة

تناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها للبيانات التي جمعت من عينة المبحوثة، من خلال استخدام الطرق الإحصائية الوصفية التي حددت في منهجية الدراسة، ومن ثم التحقق من الفرضيات التي وضعها الدراسة مسبقاً، وبعد ذلك تقدم التوصيات التي يرى الباحث أنها ذات أهمية.

2.4 الاحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

أولاً: القيادة الإبداعية

في هذا الجزء من الدراسة يتضمن الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل القيادة الإبداعية من خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتلك الأبعاد والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية حسب تصورات العينة المبحوثة بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الإبداعية)

المرتبة	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	مرتفع	78.2	0.559	3.91	مهارات القيادة
2	مرتفع	74.8	0.696	3.74	قوة وتأثير القيادة
3	مرتفع	76.2	0.658	3.81	خبرة القيادة

1	مرتفع	73.1	0.761	3.65	قبول القيادة للمخاطرة
				3.78	القيادة الإبداعية (الكلي)

من خلال الاطلاع على الجدول (5) تبين أن مستوى تصورات العينة المبحوثة للقيادة الإبداعية في مستشفى الملك فهد العام جاء مرتفعاً ولجميع الأبعاد بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.56) وبأهمية نسبية (75.57)، إذ جاء بعد (مهارات القيادة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.559)، يليه بعد (خبرة القيادة بالمرتبة الثاني بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.658) فيما جاء في المرتبة الثالثة بعد قوة وتأثير القيادة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.696)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد قبول المخاطرة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.761)، وفيما يلي عرض لكل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية وبشكل تفصيلي حسب ما جاء بفقرات تلك الأبعاد من وجهة نظر العينة المبحوثة.

ثانياً: مهارات القيادة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات بعد مهارات القيادة حسب تصورات افراد العينة المبحوثة وكما مبين في الجدول (6).

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمهارات القيادة

المرتبة	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	مرتفع	78	0.751	3.9	1- تمتلك مهارة في النقاش والحوار ولديها الحجة والقدرة على إقناع وإلهام الآخرين

1	مرتفع	77	0.812	3.85	2- تتصرف بحكمة وأسلوب رشيد عند مواجهة ضغوط وتحديات العمل
5	مرتفع	97.6	0.863	3.98	3- تتبنى سياسات داعمة ومشجعة لطرح الأفكار الابتكارية والابتعاد عن الروتين
4	مرتفع	79	0.834	3.95	4- تراعي تطبيق مبدأ التخصص الوظيفي عند توزيعها للمهام والمسؤوليات على أفرادها
2	مرتفع	77.2	0.87	3.86	5- تترك مساحة للمرؤوسين الإنجاز الأعمال بالطريقة التي يعتقدون أنها الأفضل

يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (مهارات القيادة)، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات ما بين (3.85 - 3.98) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.91)، وقد جاءت الفقرة (3) التي نصت تتبنى سياسات داعمة ومشجعة لطرح الأفكار الابتكارية والابتعاد عن الروتين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.863)، بدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة (2) التي نصت تتصرف بحكمة وأسلوب رشيد عند مواجهة ضغوط وتحديات العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.812) وبدرجة أهمية مرتفعة أيضاً، يعزى ذلك إلى أن قادة مستشفى الملك فهد العام دائماً حكيمة في مواجهة ضغوط العمل وهي داعمة ومشجعة للأفكار المبتكرة وفي نفس الوقت تراعي مبدأ التخصص الوظيفي.

ثالثاً: قوة وتأثير القيادة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات بعد قوة وتأثير القيادة حسب تصورات افراد العينة المبحوثة وكما مبين في الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بقوة وتأثير القيادة

المرتبة	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	مرتفع	74.4	0.865	3.72	1- تمتلك القدرة على تعظيم مواهب المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وقابلياتهم الفردية والوظيفية
5	مرتفع	80.6	0.824	4.03	2- تسعى إلى ترسيخ القيم الأخلاقية والاجتماعية التي تشجع مرؤوسها للقيام بممارسات المسؤولية الاجتماعية
1	مرتفع	72.9	1.017	3.65	3- تعمل على توفير بيئة عمل مرضية تمكن المرؤوسين من الإبداع والابتكار في العمل
2	مرتفع	73.1	0.865	3.65	4- تمتلك القدرة على إزالة العقبات التي تمنع المرؤوسين من العمل المشترك
3	مرتفع	73.2	0.955	3.66	5- تعمل على توظيف ممارسة التفكير النقدي من أجل تطوير الأداء بشكل مستمر

يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (قوة تأثير القيادة)، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات ما بين (3.65 - 4.03) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.74)، وقد جاءت الفقرة (2) التي نصت تسعى إلى ترسيخ القيم الأخلاقية والاجتماعية التي تشجع مرؤوسها للقيام بممارسات المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف

معياري (0.824) ، بدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة (3) التي نصت تعمل على توفير بيئة عمل مرضية تمكن المرؤوسين من الإبداع والابتكار في العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.017) وبدرجة أهمية مرتفعة أيضاً، يعزى ذلك إلى أن قادة مستشفى الملك فهد العام لديها القدرة على تعزيز وترسيخ القيم الأخلاقية والاجتماعية بين مرؤوسيه من خلال توفير بيئة عمل مرضية لهم لتمكينهم من الإبداع والابتكار في أعمالهم.

رابعاً: خبرة القيادة :

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات بعد خبرة القيادة حسب تصورات افراد العينة المبحوثة وكما مبين في الجدول (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بخبرة القيادة

المرتبة	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفع	73.2	0.954	3.66	1- تتبنى أساليب مرنة عند تطبيقها للقوانين والتعليمات السائدة
5	مرتفع	81.2	0.819	4.06	2- تمتلك قدرة التكيف مع التوجيهات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا
1	مرتفع	72.2	0.938	3.61	3- تمنح المرؤوسين الوقت الكافي والحرية اللازمة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود أو خوف

3	مرتفع	74.4	0.904	3.72	4- تتبنى سياسات داعمة لإحداث تغييرات معاصرة في أساليب وإجراءات العمل
4	مرتفع	79.8	0.874	3.99	5- تعتمد سياسات وإجراءات واضحة ومدروسة في عملية اتخاذ القرارات

يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (خبرة القيادة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات ما بين (3.61 – 4.06) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.81) ، وقد جاءت الفقرة (2) التي نصت تمتلك قدرة التكيف مع التوجهات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.819)، بدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة (3) التي نصت تمنح الرؤوسين الوقت الكافي والحرية اللازمة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود أو خوف في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.938) وبدرجة أهمية متوسطة، ويعود ذلك إلى أن قادة مستشفى الملك فهد العام لديها القدرة التكيف مع التوجهات التي تصدر من الجهات العليا ولديها سياسات واضحة في عملية اتخاذ القرار وتترك مساحة أمام رؤوسها للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم.

خامسا: قبول القيادة للمخاطرة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات بعد قبول القيادة للمخاطرة حسب تصورات افراد العينة المبحوثة وكما مبين في الجدول (9).

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بقبول القيادة للمخاطرة

المرتبة	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفع	72.4	0.961	3.62	1- تتبنى أفكار جديدة حتى لو كانت خارجة عن المؤلف والنمطية
4	مرتفع	73.4	1.07	3.67	2- تتحمل نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق أفكار جديدة
3	متوسط	72.6	72.6	3.63	3- تحرص على اتباع أساليب وتقنيات عمل حديثة بالرغم ما ينطوي عليها من مجازفة
5	مرتفع	76.2	0.963	3.81	4- تشجع المشاركة في إنجاز الأعمال الإبداعية التي يغلب عليها طابع التعقيد بدلاً عن الأعمال الرتيبة والبسيطة
1	مرتفع	71	1.182	3.55	5- ترغب في بناء فريق عمل تسوده روح المخاطرة والمجازفة

يوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات قبول القيادة للمخاطرة، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات ما بين (3.55 – 3.81) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.65) ، وقد جاءت الفقرة (4) التي نصت تشجع المشاركة في إنجاز الأعمال الإبداعية التي يغلب عليها طابع التعقيد بدلاً عن الأعمال الرتيبة والبسيطة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.963) بدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة (5) التي نصت ترغب في بناء فريق عمل تسوده روح المخاطرة والمجازفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.182) وبدرجة أهمية مرتفعة أيضاً، ويعود ذلك إلى أن قادة مستشفى الملك فهد العام دائماً ما تشجع

مرؤوسها على انجاز الاعمال التي يغلب عليها طابع التعقيد وتبعدهم عن الاعمال الروتينية والبسيطة من خلال زرع روح المخاطرة والمجازفة لديهم.

2.4 التميز التنظيمي

في هذا الجزء من الدراسة يتضمن الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي من خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لتلك الأبعاد والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية حسب تصورات العينة

المبحوثة بالنسبة لأبعاد المتغير التابع (التميز التنظيمي)

المرتبة	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفع	76.9	0.665	3.85	التميز الاستراتيجي
3	مرتفع	80.5	0.627	4.03	تميز الثقافة التنظيمية
4	مرتفع	80.9	0.724	4.05	تميز المرؤوسين
1	مرتفع	76.4	0.618	3.82	تميز الهيكل التنظيمي
				3.93	التميز التنظيمي (الكلي)

من خلال الاطلاع على الجدول (10) تبين أن مستوى تصورات العينة المبحوثة للتميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام جاء مرتفعاً ولجميع الأبعاد بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.75) وبأهمية نسبية (78.70)، إذ جاء بعد تميز المرؤوسين بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.724) يليه بعد تميز الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثاني بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري

(0.627)، فيما جاء في المرتبة الثالثة بعد تميز الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.665) ، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد تميز الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.618)، وفيما يلي عرض لكل بعد من أبعاد (التميز التنظيمي) وبشكل تفصيلي حسب ما جاء بفقرات تلك الأبعاد من وجهة نظر العينة المبحوثة.

أولاً: تميز الاستراتيجية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات بعد تميز الاستراتيجية حسب تصورات افراد العينة المبحوثة وكما مبين في الجدول (11).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتميز الاستراتيجية

المرتبة	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفع	75.2	0.811	3.76	1- تسعى إلى تحقيق نوع من التوافق والانسجام بين الاستراتيجيات المتبعة والمستويات التنظيمية
3	مرتفع	78	0.804	3.9	2 تعمل على صياغة استراتيجية قادرة على إيجاد التوازن بين البيئتين الداخلية والخارجية للمستشفى
4	مرتفع	80.6	0.86	4.03	3- تؤمن بأن عملية صياغة الاستراتيجية في المستشفى تستند إلى التعاون والمشاركة بين جميع الأطراف

1	مرتفع	73.8	0.877	3.69	4- تقوم بصياغة استراتيجية تتوافق وتتلاءم مع ثقافتها التنظيمية
---	-------	------	-------	------	---

يوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (تميز الاستراتيجية)، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات ما بين (3.69 - 4.03) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.85) ، وقد جاءت الفقرة (3) التي نصت تؤمن بان عملية صياغة الاستراتيجية في المستشفى تستند إلى التعاون والمشاركة بين جميع الأطراف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.86) بدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة (4) التي نصت (تقوم بصياغة استراتيجية تتوافق وتتلاءم مع ثقافتها التنظيمية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.877) وبدرجة أهمية مرتفعة أيضاً، ويعود ذلك إلى أن قادة مستشفى الملك فهد العام تقوم بعملية صياغة استراتيجية المستشفى من خلال التعاون والمشاركة بين جميع الأطراف مما يؤدي إلى صياغة استراتيجية تنسجم مع جميع المستويات التنظيمية.

ثانياً: تميز الثقافة التنظيمية :

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات بعد تميز الثقافة التنظيمية حسب تصورات افراد العينة المبحوثة وكما مبين في الجدول (12).

ثالثاً: تميز المرؤوسين :

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات بعد تميز المرؤوسين حسب تصورات افراد العينة المبحوثة وكما مبين في الجدول (13).

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتميز المرؤوسين

المرتبة	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفع	80.2	0.897	4.01	1- تسعى إلى المحافظة على تميز المرؤوسين من خلال التحفيز وخلق الدافعية
3	مرتفع	80.2	0.89	4.01	2- تشجع المرؤوسين على التعلم والتطوير المستمر وبما يحقق التحسين المستمر لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية
4	مرتفع	83.8	0.807	4.19	3- تشجع المرؤوسين على أداء واجبات العمل وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة
1	مرتفع	79.6	0.9	3.98	4- تسعى إلى تنمية قدرة الأفراد لحل المشاكل المتعلقة بأعمالهم الوظيفية اعتماداً على خبراتهم وكفاءتهم

يوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تميز المرؤوسين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات ما بين (3.98 - 4.19) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (4.05)، وقد جاءت الفقرة (3) التي نصت تشجع المرؤوسين على أداء واجبات العمل وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري (0.807)، بدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة (4) التي نصت تسعى إلى تنمية قدرة الأفراد لحل المشاكل المتعلقة بأعمالهم الوظيفية اعتماداً على خبراتهم وكفاءتهم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.9) وبدرجة

أهمية مرتفعة أيضاً، يعزى ذلك إلى أن قادة مستشفى الملك فهد العام تعتمد معايير الجودة وتشجع رؤوسها اتباعها عند القيام بالمهام المكلفين فيها.

رابعاً: تميز الهيكل التنظيمي :

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي حسب تصورات افراد العينة المبحوثة وكما مبين في الجدول (14).

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتميز الهيكل التنظيمي

المرتبة	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	مرتفع	77.2	0.859	3.86	1- تقوم بتحديد مزيج أبعاد الهيكل بشكل متناسق (المركزية، الرسمية، التعقيد)
2	مرتفع	74.6	0.928	3.73	2- تحرص على مراجعة العلاقات التنظيمية باستمرار سعياً منها لتحسين أدائها
1	مرتفع	74.2	0.934	3.71	3- تتبنى هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وبما يسهم في استيعاب ومواكبة التطورات في البيئة المحيطة
4	مرتفع	79.6	0.747	3.98	4- تعتمد هيكل تنظيمي يعكس بوضوح خطوط السلطة لتجنب التداخل والازدواجية في تأدية المهام

يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (تميز الهيكل التنظيمي)، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات ما بين (3.71- 3.98) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.82)، وقد جاءت الفقرة (4) التي نصت تعتمد هيكل تنظيمي يعكس بوضوح خطوط السلطة لتجنب التداخل والازدواجية في تأدية المهام في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.757) ، بدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة (3) التي نصت تتبنى هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وبما يسهم في استيعاب ومواكبة التطورات في البيئة المحيطة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.934) وبدرجة أهمية مرتفعة أيضاً، يعزى ذلك أن الهيكل التنظيمي المعتمد في مستشفى الملك فهد العام واضح للمرؤوسين والمهام غير متداخلة فيه كون قادة المستشفى تراجع هيكلها باستمرار وتعالج الانحرافات والازدواجية التي فيه .

3.4. مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

إن العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة تعتبر ركيزة اساسية في التحليل الاحصائي للاستبانة والتي تقيس درجة ارتباط المتغيرات ببعضها البعض. وان اختبار ارتباط بيرسون Bivariate Pearson Correlation هو المقياس الانسب والمتبع في دراستنا كون هذا المقياس يقيس مقدار العلاقة بين المتغيرات الكمية للدراسة. والجدول (15) يوضح معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة ومدى قوة ارتباط المتغيرات ببعضها.

الجدول (15): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	البيان	1	2	3	4	5	6	7	8
مهارات القيادة	الارتباط	1							
	مستوى								
	الدلالة								
	الارتباط	**0.758	1						

							0.000	مستوى الدلالة	قوة وتأثير القيادة
					1	**0.769	**0.0747	الارتباط	خبرة القيادة
						0.000	0.000	مستوى الدلالة	
				1	**0.512	**0.625	**0.765	الارتباط	قبول المخاطرة
					0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
			1	**0.694	**0.685	**0.749	**0.652	الارتباط	تميز الاستراتيجي
				0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
		1	**0.689	**0.674	**0.665	**0.627	**0.593	الارتباط	تمثّل الثقافة التنظيمية
			0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
	1	**0.691	**0.644	**0.662	**0.629	**0.619	**0.560	الارتباط	تميز المرؤسين
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
1	**0.652	**0.686	**0.717	**0.571	**0.723	**0.753	**0.646	الارتباط	تميز الهيكل التنظيمي
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من الجدول أعلاه ان العلاقة الارتباطية بين المتغيرات كانت جميعها طردية وذات دلالة معنوية عالية، حيث وقع معامل الارتباط (r) لأبعاد المتغير المستقل بين (0.512-0.769) وبلغت أقوى درجة ارتباط بين بعدي قوة وتأثير القيادة وخبرة القيادة. في حين وقع معامل الارتباط (1) الأبعاد للمتغير التابع بين (0.560 - 0.753) وبلغت أعلى درجة ارتباط بين بعدي تميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية. بينما بلغت أعلى درجة ارتباط بين بعد قوة وتأثير القيادة التابع للمتغير المستقل وبعد تميز الهيكل التنظيمي التابع للمتغير التابع عند مستوى 0.753.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء باختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار التعددية الخطية من خلال قياس أو معرفة تأثير متغير على متغير آخر أو مجموعة من المتغيرات على متغير أو عدة متغيرات يتم قياسها باستخدام الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد اعتماداً على عدد المتغيرات المراد قياسها. وعليه فإن الفرضيات التي تم تحديدها في دراستنا سوف يتم اختبارها باستخدام نموذج الانحدار ، ولضمان ملائمة هذه البيانات النموذج الانحدار المتبع يجب التأكد من شرط التعددية الخطية (Multicollinearity)، إذ انه يدل على وجود علاقة خطية تامة بين اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة. إن وجود التعددية الخطية بين متغيرين أو أكثر يزيد من قيمة الأخطاء المعيارية لنموذج الانحدار والذي بدوره يؤدي الى زيادة احتمالية قبول فرضية العدم (الفرضية الصفريّة أو الرئيسية) والتي تقود الباحث الى الوقوع بالخطأ من النوع الثاني ERROR TYPE II.

يعتبر معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وقياس مقدار التباين المسموح به لمتغيرات الدراسة Tolerance هي من أبرز المقاييس المستخدمة في اثبات أو نفي مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة، آخذين ينظر الاعتبار ان معامل التضخم VIF إذا تجاوز القيمة (5) فانه يدل على وجود تعددية خطية للمتغير المعني وان قيمة السماح يجب ان تكون أكبر من (0.05) لنفي التعددية الخطية للمتغير المستقل، علماً أن بعض الدراسات بينت انه معامل التضخم المسموح به لا يتجاوز القيمة (10).

والجدول (16) يبين نتائج هذين الاختبارين لكل متغير من المتغيرات المستقلة المدرجة ضمن نموذج الانحدار.

الجدول (16): اختبار التعددية الخطية باستخدام معامل التضخم للتباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Durbin - Watson
1	مهارات القيادة	1.182	0.846	2.052291
2	قوة وتأثير القيادة	1.256	0.796	
3	خبرة القيادة	1.200	0.833	
4	قبول القيادة للمخاطرة	1.087	0.920	

بالنظر الى نتائج الجدول (16) يتبين لنا ان مشكلة التداخل الخطي المتعدد منعدمة بين متغيرات الدراسة المستقلة كون معامل التضخم VIF لجميع المتغيرات المستقلة لم يتجاوز القيمة (2) والتي هي أدنى من القيمة المحددة لإثبات التعددية الخطية (5) ، وأيضاً قيمة السماح للتباين بين المتغيرات المستقلة Tolerance جميعها أعلى من قيمة (0.05).

ان اختبار ديربن - واتسون Durbin Watson الموضحة قيمته في الجدول نفسه ما هو الا مقياس للارتباط الذاتي للأخطاء أو البقايا إذ انه يوضح استقلالية الأخطاء وتوزعها العشوائي وتراوح قيمته بين (2 - 4). فكلما اقتربت قيمة هذا الاختبار من (2) دل على انعدام الارتباط الذاتي وان الأخطاء أو البقايا مستقلة عن بعضها البعض وموزعة بصورة عشوائية وغير مقصودة. بينما توضح هذه القيمة انه عند تزايدها عن القيمة (2) وقربها من القيمة (4) ان للبقايا ارتباط ايجابي، والعكس صحيح في حالة كون هذه القيمة متناقصة عن القيمة (2) ومقتربة من القيمة (0) فانه يدل على وجود ارتباط سلبي بين البقايا. وبما ان قيمة اختبار (Durbin Watson) بلغت (2.052291) والذي يبين قربها الكبير من القيمة (2) ، فانه يكمن القول بأنه مشكلة الارتباط الذاتي للبقايا غير موجودة وإن الأخطاء موزعة بصورة عشوائية.

1.4.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة سوف يتم تسليط الضوء على عملية تحليل واختبار وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الأخرى باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يستعمل للتنبؤ في أثر متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع أو (المعتمد)، وذلك للإجابة على فروض الدراسة وأسالتها.

1.1.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية

بعد التأكد من ملائمة البيانات لنموذج الانحدار المتعدد وخلوه من المشاكل التي قد تؤدي الى نتائج مضللة، تم توظيف نموذج الانحدار الخطي المتعدد للإجابة على الفرضية الرئيسية القائلة:

$H_{0.1}$: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الابداعية بأبعادها (مهارات القيادة، قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة) على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي) في مستشفى الملك فهد العام.

والجدول (17) يوضح النتائج المستخلصة من تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد على أبعاد الدراسة.

الجدول (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار			معاملات الانحراف المعياري		القيادة الإبداعية	المتغير التابع
Sig.	قيمة t	معامل	الخطأ المعياري	معامل B		
مستوى الدلالة	المحسوبة	بيتا	المعياري	الثابت		
0.000	4.859		0.174	0.846	CONSTANT	التميز التنظيمي
0.303	1.033	0.072	0.072	0.074	مهارات القيادة	
0.000	5.872	0.424	0.059	0.349	قوة وتأثير القيادة	
0.000	4.148	0.303	0.064	0.264	خبرة القيادة	
0.000	3.99	0.176	0.037	0.133	قبول القيادة للمخاطرة	
ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج			
			MODEL SUMMERY			
F Sig.	DF	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(r) معامل الارتباط		
مستوى الدلالة	درجات الحرية					
0.000	4	103.096	0.714	0.845		

ان البيانات الموضحة في الجدول (16) تدل على إن للقيادة الابداعية أثر ذو دلالة احصائية (معنوية) على التميز التنظيمي للقيادات الجامعية في مستشفى الملك فهد العام إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد (0.845) والذي يبين العلاقة الايجابية القوية بين القيادة الابداعية والتميز التنظيمي. في حين فسر

معامل التحديد R^2 الذي يمثل القيمة التربيعية لمعامل الارتباط ما نسبته (0.714) من تباين المتغير المعتمد (التابع)، أي أن 71.4% من قيمة المتغير في تحقيق التميز التنظيمي ناتجة عن التغير في القيادة الابداعية.

وان قيمة اختبار F المحسوبة تؤكد معنوية هذا الاثر والبالغة (103.096) عند مستوى معنوية (0.05). وأظهرت النتائج المبينة في الجدول نفسه أن للمتغيرات الفرعية قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة تأثير داخلي قوي على التميز التنظيمي عند نفس مستوى المعنوية البالغ (0.05). في حين نفى النموذج الاحصائي أي تأثير معنوي فرعي للمتغير (مهارات القيادة) عند مستوى المعنوية نفسه.

مما سبق من توضيح لنتائج الفرضية الرئيسية فانه يمكننا القول برفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) جزئياً ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الابداعية بأبعادها قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام

2.1.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

إن الفرضية الفرعية الأولى أثبتت للتنبؤ بأثر متغير القيادة الابداعية المستقل بأبعاده الاربعة على بعد التميز الاستراتيجي لأحد أبعاد التميز التنظيمي المعتمد عند مستوى معنوية (0.05).

H0.1.1: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الابداعية بأبعادها (مهارات القيادة، قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة) في تميز الاستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام. أيضاً تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) للإجابة على الفرض الفرعي الأول للدراسة.

الجدول (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معاملات الانحدار			معاملات الانحراف المعياري		القيادة الإبداعية	المتغير التابع
Sig.	قيمة t	معامل بيتا	الخطأ المعياري	معامل B الثابت		
0.000	2.367		0.235	0.566	CONSTANT	تميز استراتيجي
0.308	1.022	0.083	0.097	0.099	مهارات القيادة	
0.000	5.879	0.493	0.080	0.471	قوة وتأثير القيادة	
0.061	1.883	0.130	0.086	0.162	خبرة القيادة	
0.000	2.870	0.163	0.050	0.143	قبول القيادة للمخاطرة	
ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج			
			MODEL SUMMERY			
F Sig.	DF		F	(R ²) معامل التحديد	(r) معامل الارتباط	
مستوى الدلالة	درجات الحرية		المحسوبة			
0.000	4		65.535	0.614	0.783	

إن البيانات الموضحة في الجدول (18) تدل على أن للقيادة الإبداعية أثر ذو دلالة احصائية (معنوية) على التميز الاستراتيجي للقيادات الجامعية في مستشفى الملك فهد العام، إذ بلغ معامل الارتباط

المتعدد (0.783) والذي يبين العلاقة الايجابية القوية بين القيادة الابداعية والتميز الاستراتيجي. في حين فسر معامل التحديد R الذي يمثل القيمة الترييعية لمعامل الارتباط ما نسبته (0.614) من تباين المتغير المعتمد (التابع)، اي ان (61.4%) من قيمة المتغير في تحقيق التميز التنظيمي ناتجة عن التغير في القيادة الابداعية. وان قيمة اختبار F المحسوبة تؤكد معنوية هذا الأثر والبالغة (65.535) عند مستوى معنوية (0.05). وظهرت النتائج المبينة في الجدول نفسه ان للمتغيرات الفرعية قوة وتأثير القيادة، قبول القيادة للمخاطرة تأثير داخلي قوي على التميز التنظيمي عند نفس مستوى المعنوية البالغ (0.05). في حين نفى النموذج الاحصائي أي تأثير معنوي فرعي للمتغير مهارات القيادة خبرة القيادة عند مستوى المعنوية نفسه.

مما سبق من توضيح لنتائج الفرضية الفرعية الأولى فانه يمكننا القول برفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) جزئياً ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد اثر ذو دلالة احصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الابداعية بأبعادها قوة وتأثير القيادة، قبول القيادة للمخاطرة في تميز الاستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد.

2.1.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

إن الفرضية الفرعية الثانية اثبتت للتنبؤ بأثر متغير القيادة الابداعية المستقل بأبعاده الاربع على متغير تميز الثقافة التنظيمية الفرعي المعتمد عند مستوى معنوية (0.05)

H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها مهارات القيادة قوة وتأثير القيادة خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة في تميز الثقافة التنظيمية، كأحد أبعاد التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام.

أيضاً تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) للإجابة على الفرض الفرعي الثاني للدراسة

الجدول (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معاملات الانحدار			معاملات الانحراف المعياري		القيادة الإبداعية	المتغير التابع
Sig.	قيمة t	معامل بيتا	الخطأ المعياري	معامل B الثابت		
0.000	4.529		0.252	1.141	CONSTANT	تميز الثقافة التنظيمية
0.316	1.005	0.093	0.104	0.104	مهارات القيادة	
0.018	2.380	0.227	0.086	0.205	قوة وتأثير القيادة	
0.001	3.497	0.339	0.092	0.322	خبرة القيادة	
0.014	2.479	0.161	0.053	0.132	قبول القيادة للمخاطرة	
	ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج		
				MODEL SUMMERY		
	F Sig.	DF	F	معامل (R ²)	معامل (r)	
	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	التحديد	الارتباط	
	0.001	4	41.087	0.499	0.706	

إن البيانات الموضحة في الجدول (19) تدل على إن للقيادة الابداعية أثر ذو دلالة احصائية معنوية) على تميز الثقافة التنظيمية للقيادات الجامعية في مستشفى الملك فهد العام، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد 0.706) والذي يبين العلاقة الايجابية القوية بين القيادة الابداعية و تميز الثقافة التنظيمية. في حين فسر معامل التحديد R^2 الذي يمثل القيمة التربيعية لمعامل الارتباط ما نسبته (0.499) من تباين المتغير المعتمد (التابع)، أي أن (49.9%) من قيمة المتغير في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية ناتجة عن التغير في القيادة الابداعية. وأن قيمة اختبار F المحسوبة تؤكد معنوية هذا الاثر والبالغة (41.087) عند مستوى معنوية (0.05). وظهرت النتائج المبينة في الجدول نفسه ان للمتغيرات الفرعية خبرة القيادة، قوة وتأثير القيادة، قبول القيادة للمخاطرة تأثير داخلي قوي على تميز الثقافة التنظيمية عند نفس مستوى المعنوية البالغ (0.05). في حين نفى النموذج الاحصائي أي تأثير معنوي فرعي للمتغير مهارات القيادة عند مستوى المعنوية نفسه.

مما سبق من توضيح لنتائج الفرضية الفرعية الثانية فإنه يمكننا القول برفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) جزئياً ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها قوة وتأثير القيادة خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة في تميز الثقافة التنظيمية، كأحد أبعاد التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام

3.1.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ان الفرضية الفرعية الثالثة اثبتت للتنبؤ بأثر متغير القيادة الابداعية المستقل بأبعاده الاربع على متغير تميز المرؤوسين الفرعي المعتمد عند مستوى معنوية (0.05)

H0.1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها مهارات القيادة قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة في تميز المرؤوسين، كأحد أبعاد التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام. أيضا تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis للجابة على الفرض الفرعي الثالث للدراسة.

الجدول (20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معاملات الانحدار			معاملات الانحراف المعياري		القيادة الإبداعية	المتغير التابع
Sig.	قيمة t	معامل بيتا	الخطأ المعياري	معامل B الثابت		
مستوى الدلالة	المحسوبة					
0.003	2.969		0.301	0893	CONSTANT	تميز الرؤوسين
0.601	0.524	0.050	0.124	0.065	مهارات القيادة	
0.003	3.007	0.297	0.103	0.308	قوة وتأثير القيادة	
0.007	2.748	0.275	0.110	0.302	خبرة القيادة	
0.011	2.564	0.172	0.064	0.163	قبول القيادة للمخاطرة	
	ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج		
				MODEL SUMMERY		
	F Sig.	DF		F	معامل (R ²)	معامل (r)
	مستوى الدلالة	درجات الحرية		المحسوبة	التحديد	الارتباط
	0.000	4		103.096	0.714	0.845

إن البيانات الموضحة في الجدول (20) تدل على أن للقيادة الابداعية أثر ذو دلالة احصائية معنوية) على تميز المرؤوسين للقيادات الجامعية في مستشفى الملك فهد العام إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد (0.845) والذي يبين العلاقة الايجابية القوية بين القيادة الابداعية وتميز المرؤوسين. في حين فسر معامل التحديد R الذي يمثل القيمة التربيعية لمعامل الارتباط ما نسبته (0.714) من تباين المتغير المعتمد (التابع) أي أن (71.4%) من قيمة المتغير في تحقيق تميز المرؤوسين ناتجة عن التغير في القيادة الابداعية.

وان قيمة اختبار F المحسوبة تؤكد معنوية هذا الاثر والبالغة (103.096) عند مستوى معنوية (0.05). وأظهرت النتائج المبينة في الجدول نفسه ان للمتغيرات الفرعية قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة تأثير داخلي قوي على تميز المرؤوسين عند نفس مستوى المعنوية البالغ (0.05). في حين نفى النموذج الاحصائي اي تأثير معنوي فرعي للمتغير مهارات القيادة عند مستوى المعنوية نفسه.

مما سبق من توضيح لنتائج الفرضية الفرعية الثالثة فانه يمكننا القول برفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) جزئياً ونقبل الفرضية البديلة القائلة :-

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها قوة وتأثير القيادة خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة في تميز المرؤوسين، كأحد أبعاد التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام.

4.1.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

ان الفرضية الفرعية الرابعة أثبتت للتنبؤ بأثر متغير القيادة الابداعية المستقل بأبعاده الاربع على متغير تميز الهيكل التنظيمي الفرعي المعتمد عند مستوى معنوية (0.05)

H0.1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها مهارات القيادة قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة في تميز الهيكل التنظيمي، كأحد أبعاد التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام. أيضاً تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) للإجابة على الفرض الفرعي الرابع للدراسة.

الجدول (21) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معاملات الانحدار			معاملات الانحراف المعياري		القيادة الإبداعية	المتغير التابع
Sig.	قيمة t	معامل بيتا	الخطأ المعياري	معامل B الثابت		
مستوى الدلالة	المحسوبة					
0.000	3.717		0.214	796	CONSTANT	تميز الهيكل التنظيمي
0.748	0.322	0.026	0.088	0.028	مهارات القيادة	
0.000	5.636	0.464	0.073	0.412	قوة وتأثير القيادة	
0.001	3.459	0.288	0.078	0.271	خبرة القيادة	
0.042	2.045	0.114	0.045	0.093	قبول القيادة للمخاطرة	
ANOVA تحليل التباين				ملخص النموذج		
				MODEL SUMMERY		
F Sig.	DF		F	(R ²) معامل التحديد	(r) معامل الارتباط	
مستوى الدلالة	درجات الحرية		المحسوبة			
0.000	4		69.698	0.628	0.793	

إن البيانات الموضحة في الجدول (21) تدل على أن للقيادة الابداعية أثر ذو دلالة احصائية (معنوية) على تميز الهيكل التنظيمي للقيادات الجامعية في مستشفى الملك فهد العام، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد (0.793) والذي يبين العلاقة الايجابية القوية بين القيادة الابداعية والهيكل التنظيمي. في حين فسر معامل التحديد R الذي يمثل القيمة التربيعية لمعامل الارتباط ما نسبته (0.628) من تباين المتغير المعتمد (التابع)، أي أن (62.8%) من قيمة المتغير في تحقيق تميز الهيكل التنظيمي ناتجة عن التغير في القيادة الابداعية.

وإن قيمة اختبار F المحسوبة تؤكد معنوية هذا الاثر والبالغة (69.698) عند مستوى معنوية (0.05). وظهرت النتائج المبينة في الجدول نفسه أن للمتغيرات الفرعية قوة وتأثير القيادة خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة تأثير داخلي قوي على تميز الهيكل التنظيمي عند نفس مستوى المعنوية البالغ (0.05). في حين نفى النموذج الاحصائي أي تأثير معنوي فرعي للمتغير مهارات القيادة عند مستوى المعنوية نفسه.

مما سبق من توضيح لنتائج الفرضية الفرعية الرابعة فإنه يمكننا القول برفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) جزئياً ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها قوة وتأثير القيادة خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة في تميز الهيكل التنظيمي، كأحد أبعاد التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

1. من خلال الاطلاع على تحليل الإحصاء الوصفي الموضح بالجدول يمكن استعراض مجموعة من النتائج حسب تصورات العينة المبحوثة حول أبعاد المتغير المستقل القيادة الإبداعية، حيث أظهرت الدراسة أن المتوسط الحسابي العام للإجابات عينة الدراسة التي تقيس تصوراتهم نحو تطبيق مبادئ القيادة الإبداعية في مستشفى الملك فهد العام جاءت بمستوى مرتفع، ويعني ذلك أن قادة مستشفى الملك فهد العام تطبق أبعاد القيادة الإبداعية مهارات القيادة، قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة).

2. حيث جاء بعد (مهارات القيادة) بالمرتبة الأولى، ويعني ذلك بأن قادة مستشفى الملك فهد العام يمتلكون مهارات في النقاش والحوار ويتبنون سياسات داعمة ومشجعة المساعدة المرؤوسين على طرح أفكارهم الابتكارية والابتعاد عن الروتين عند تأدية المهام، وتترك لهم مساحة لإنجاز تلك المهام بالطريقة التي يعتقدون أنها الأفضل

3. فيما جاء بعد (خبرة القيادة) بالمرتبة الثانية، ونستقرئ من تلك النتيجة بأن قادة مستشفى الملك فهد العام تتبنى أساليب مرنة عند تطبيقها للقوانين والتعليمات، ولديها قدرة عالية للتكيف مع التوجهات الجديدة التي قد تصدر من خلال اتباعها سياسات داعمة لاختيار أساليب عمل متجددة تنسجم مع توجهات الجهات العليا.

4. ثم جاء بالمرتبة الثالثة بعد قوة وتأثير القيادة، ويعني ذلك بأن قادة مستشفى الملك فهد العام تمتلك قدرة عالية على تعظيم مواهب المرؤوسين في المستشفى وتنمية مهاراتهم وترسيخ القيم الأخلاقية الاجتماعية لديهم، من خلال توفير بيئة عمل مرضية وإزالة العقبات التي قد تواجههم من أجل خلق الدافعية لديهم وتمكينهم من الابداع والابتكار في واجباتهم الوظيفية.

5. وجاء بالمرتبة الرابعة بعد قبول القيادة للمخاطرة وذلك لأن قادة مستشفى الملك فهد العام قادرة على تبني أفكار وممارسات عمل جديدة حتى وإن كانت خارجة عن المألوف، وتحمل نتائج ما تقوم به من

أعمال إبداعية يغلب عليها طابع التعقيد من خلال بناء فرق عمل تسودها روح المخاطرة يعتمد في ذلك على أساليب وتقنيات عمل حديثة.

6. من خلال الاطلاع على تحليل الإحصاء الوصفي الموضح بالجدول يمكن استعراض مجموعة من النتائج حسب تصورات العينة المبحوثة حول أبعاد المتغير التابع (التميز التنظيمي)، حيث أظهرت الدراسة أن المتوسط الحسابي العام للإجابات عينة الدراسة التي تقيس تصوراتهم نحو تطبيق أبعاد التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام جاءت بمستوى مرتفع، ويعني ذلك أن مستشفى الملك فهد العام تطبق أبعاد (التميز التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي).

7. حيث جاء بعد تميز المرؤوسين بالمرتبة الأولى، ويعني ذلك أن مستشفى الملك فهد العام تسعى دائماً للحفاظ على تميز مرؤوسها عن بقية الجامعات العراقية وخلق الدافعية لديهم من خلال التحفيز المادي والمعنوي والتعليم والتطوير المستمر من خلال الدورات التدريبية وورش العمل من اجل انجاز واجباتهم وفقاً للمعايير الجودة المعتمدة وحل مشاكل العمل اعتماداً على خبراتهم وكفاءتهم.

8. ثم جاء بعد تميز الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثانية، مما يدل على أن مستشفى الملك فهد العام تتبنى ثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع من خلال منح مرؤوسها الاستقلالية في تحقيق أهداف وتوجهات المستشفى وتطبيق مبدأ التعاون والاحترام المتبادل فيما بين المرؤوسين من جه وبين الرئيس والمرؤوس من جه أخرى، وإقامة الحلقات النقاشية باستمرار للتعرف على طاقاتهم من اجل تحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات العراقية.

9. ثم جاء بالمرتبة الثالثة بعد تميز الاستراتيجية وتعني تلك النتيجة بأن مستشفى الملك فهد العامة تحقق نوع من الانسجام والتوافق بين استراتيجيتها والمستويات التنظيمية وهي دائماً تسعى لصياغة استراتيجية قادرة على تحقيق التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية من خلال مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة وبما ينسجم مع ثقافتها التنظيمية.

10. وجاء بالمرتبة الرابعة بعد تميز الهيكل التنظيمي مما يدل أن هيكل مستشفى الملك فهد العام المعتمد يحقق مزيج بين الرسمية والمركزية والتعقيد وفي نفس الوقت يتسم بالمرونة في مواكبة التطورات البيئية وهو قادر على تحديد خطوط السلطة لتجنب الازدواجية والتداخل في تأدية المهام.

11. بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة ويوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

للقيادة الابداعية بأبعادها مجتمعة (قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة) على التميز التنظيمي بأبعاده الاربع (تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي) في مستشفى الملك فهد العامة، يعزى ذلك أن قادة مستشفى الملك فهد العامة تمتلك قوة التأثير في مرؤوسهم من خلال تعظيم وتنمية مواهبهم وتسعى دائماً الى توفير بيئة عمل مرضية لتمكينهم من الابداع والابتكار عن طريق تبنيها أساليب عمل مرنة عند تطبيقها للأنظمة والتعليمات التي تصدر من جهات عليا وبنفس الوقت تسعى إلى تشكيل فرق عمل داخل تشكيلات المستشفى وتدعمهم وتشجعهم على انجاز الاعمال الإبداعية بعيداً عن الاعمار البسيطة.

12. بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

(α) للقيادة الابداعية بأبعادها (قوة وتأثير القيادة، قبول القيادة للمخاطرة) على تميز الاستراتيجية كأحد أبعاد التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العامة، ويعود ذلك على أن قادة مستشفى الملك فهد العام تحقق توافق وانسجام عند صياغة استراتيجية المستشفى سواء كان هذا في بيئتها الداخلية من خلال انسجامها مع المستويات التنظيمية والثقافة التنظيمية للمستشفى أو مع بيئتها الخارجية عن طريق اشراك جميع الأطراف ذات العلاقة.

13. بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

(α) للقيادة الإبداعية بأبعادها (قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة) في تميز الثقافة التنظيمية، كأحد أبعاد التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العامة، ويعود ذلك بأن قادة مستشفى الملك فهد العامة تتبنى ثقافة تنظيمية متعدد وتمثل بمنح مرؤوسها الاستقلالية وزرع الثقة لديهم عند القيام بالمهام وانسجام اهداف المستشفى مع اهداف العاملين فيها، وان قادة المستشفى زرعت روح التعاون والاحترام المتبادل داخلها، وقد نجحت في ذلك وجعلت مستشفى الملك فهد العامة تحقق ميزة تنافسية بين الجامعات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولية.

14. بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

(α) للقيادة الإبداعية بأبعادها (قوة وتأثير القيادة، خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة) في تميز المرؤوسين، كأحد أبعاد التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العام، يعزى ذلك بأن قادة مستشفى

الملك فهد العامة تحافظ على المرؤوسين المتميزين بشدة من خلال تحفيزهم واعطائهم إحساس بأنهم موظفين مهمين في المستشفى وكذلك المرؤوسين المتبقين تحاول خلق نوع من الدافعية لديهم سواء كان ذلك عن طريق التحفيز المادي أو المعنوي، وكذلك تهتم بأن يكون مرؤوسي المستشفى خبراتهم متجددة ومواكبة للمتغيرات من خلال زجهم بدورات تدريبية وورش عمل وبذلك هي ساعدتهم في ان يكونوا قادرين على حل أي مشكلة قد تواجههم.

15. بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها قوة وتأثير القيادة خبرة القيادة، قبول القيادة للمخاطرة في تميز الهيكل التنظيمي، كأحد أبعاد التميز التنظيمي في مستشفى الملك فهد العامة، ويعني ذلك بأن الهيكل التنظيمي لمستشفى الملك فهد العامة منسجم ومتناسق ومرن في نفس الوقت من خلال مواكبته للتطورات البيئية وهو يعكس خطوط السلطة بوضوح، ولا يوجد فيه تداخل بين مستوياته التنظيمية وكل مستوى يؤدي مهامه وفق الأهداف المخطط لها.

من خلال ما تم عرضه من نتائج تبين بأن جميع فرضيات الدراسة أثبتت بأن بعد (مهارات القيادة) ليس له أثر على المتغير التابع التميز التنظيمي وجميع أبعاده الأربعة (تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي)، وأن بعد (خبرة القيادة) ليس له تأثير على بعد (تميز الاستراتيجية) أحد أبعاد التميز التنظيمي في الفرضية الفرعية الأولى، قد يكون السبب في ذلك هو أن هنالك تدوير وظيفي عالي في تولي المناصب القيادية، وهذا ما تم ملاحظته في وصف مجتمع الدراسة، حيث كانت النسبة الأعلى لتولي المناصب القيادية من سنة واحدة إلى ثلاثة سنوات جاءت بنسبة (52.9) تليها نسبة (21.2) لمن تولى المنصب من أربع إلى سبع سنوات ومن ثم (16.5) لمن تولى المنصب (سنة واحدة فأقل) وهذا بدوره يؤدي إلى قلة الخبرة والمهارات المكتسبة من توليه المنصب، فضلاً عن الاحداث التي مرت بها مستشفى الملك فهد العامة وخاصة بعد احتلالها من قبل العناصر الإرهابية، وهجرة المستشفى إلى مواقع بديلة متعددة أدى ذلك فقدان كثير من منتسبي المستشفى الذين يمتازون بالخبرة والكفاءة، فضلاً عن ذلك قد يكون السبب أن المنتسبين المرشحين للمناصب لا يتم تدريبهم قبل تسنمهم مهام عملهم مما يؤدي ذلك إلى ضرورة بقائهم بالمنصب فترات طويلة حتى يكتسبوا الخبرة والمهارة المطلوبة كون المناصب القيادية والإدارية

تحتاج إلى خبرات متراكمة وتدرج بتولي المناصب العليا ، فضلاً عن ذلك قد يكون السبب في ذلك هو قلة البرامج التدريبية للمناصب القيادية أدت لحصول هذه النتيجة، أو خلل في آلية التوظيف نفسها.

2.5 التوصيات

بناء على استقراء نتائج الدراسة حسب تصورات العينة المبحوثة، يوصي الباحث بعدد من

التوصيات، وهي:

1. توصي الدراسة بضرورة أن تكون الفئة المختارة لتولي المناصب القيادية في المستشفى من ذوي الخبرة والكفاءة ويمتلكون مهارات عالية كون ذلك من ضروريات تحقيق التميز والاهداف المرجوة.
2. توصي الدراسة بأن تكون مدة البقاء بالمناصب القيادية وفق جداول زمنية ثابتة، ودون مخالفتها للقوانين والتعليمات النافذة، من اجل اكتساب القيادات الخبرات والمهارات المطلوبة، حتى يتمكن القيادي من معرفة طبيعة عملة بشكل جيد ويعاصر المتغيرات التي قد تحصل في التشريعات الحكومية والمتغيرات البيئية، وبذلك يكون قادر على تنبؤ المشاكل ووضع حلول مناسبة لها.
3. ضرورة أن تكون هنالك برامج تدريبية معدة مسبقاً لإدخال المرشحين للمناصب القيادية فيها قبل توليه المنصب، من أجل تعزيز مهاراته وخبراته على أن تكون البرامج التدريبية متوافقة مع طبيعة المنصب نفسه، حتى يحقق البرنامج التدريبي هدفه.
4. توصي الدراسة بإدخال جميع المنتسبين الذين يتولون مناصب حالياً وبجميع المستويات الإدارية بدورات تدريبية وبشكل مستمر، حتى تعزز من مهاراتهم وخبراتهم.
5. توصي الدراسة بضرورة أن يكون المرشح للمناصب القيادية قد تدرج بتوليه المناصب في المستويات الإدارية الدنيا، حتى يكون مؤهل لتوليه مناصب قيادية كون لديه من المهارات والخبرات اللازمة وعلى دراية كافية بجميع المتغيرات التي حصلت.
6. توصي الدراسة بأن يكون الهيكل التنظيمي للمستشفى أكثر مرونة ويوضح خطوط السلطة بالشكل الذي ينسجم مع طبيعة عمل المستشفى ، من أجل إعطاء مساحة كافية للقيادات التي هي بالمستويات

الدنيا باتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وعدم ائقال كاهل القيادات العليا بالأعمال الروتينية والاعتيادية.

7. توصي الدراسة بضرورة اهتمام المستشفى بالطاقات الشبابية وزرع روح المنافسة لديهم وتمكينهم، ليكونوا مؤهلين لاستلام مناصب مستقبلاً.
8. وضع اختبارات حقيقية وجدية في عملية التوظيف والابتعاد عن الاختبارات الشكلية، من أجل استقطاب العناصر التي تملك المهارات والكفاءات والخبرات للعمل في المستشفى .

Abstract

This study aimed to understand the impact of creative leadership on achieving organizational excellence at King Fahd General Hospital. The study relied on the descriptive-analytical method and conducted a comprehensive survey of the study population using electronic questionnaires. A total of 170 participants, occupying various administrative positions, responded to the questionnaires. All responses were subjected to statistical analysis.

The study reached several conclusions, the most notable being that the level of creative leadership and organizational excellence, from the participants' perspective, was high at King Fahd General Hospital. The results also showed a statistically significant impact of creative leadership in its various dimensions (leadership strength and influence, leadership experience, leadership risk acceptance) on achieving organizational excellence in its multiple dimensions (strategic excellence, organizational culture excellence, employee excellence, structural excellence).

The study recommends that those selected for leadership positions in the hospital should be individuals with high experience and competence, as this is crucial for achieving the desired excellence and objectives. Additionally, the study suggests the preparation of pre-training programs to prepare candidates for leadership positions before assuming their roles, and emphasizes the importance of implementing real and serious tests in the hiring process, avoiding superficial tests.

Keywords: Creative Leadership, Organizational Excellence, King Fahd General Hospital.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو القاسم، رائف علي، و السيد، محمود محمد إبراهيم. (2023). أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 1379 - 1400.
- باعباد، إسراء أحمد الشيخ. (2023). علاقة تطبيق إدارة المعرفة والتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع77، 381 - 424.
- الترك، حنان حسين محمد صبحي، و الجوازنة، بهجت عيد. (2020). القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الترك، حنان حسين محمد صبحي، و الجوازنة، بهجت عيد. (2020). القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الجندي، نيفين حسني علي محمود، المسدي، عادل عبدالمنعم، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2022). أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية. مجلة التجارة والتمويل، ع1، 102 - 158.
- حاج عمر، إبراهيم، و لعربي، أحمد. (2020). دور القيادة الإبداعية في إثراء الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للفرع الخطوط الجوية الجزائرية أدرار. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج12، ع1، 269 - 283.
- الحربي، عائشة مليحان رمضان، و الحراحشة، محمد عبود موسى. (2021). مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري مدارس دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

- حسانين، جاد الرب عبدالسميع، محمود، منال فؤاد منصور، و الدريني، سارة السيد عبدالله. (2019). أثر القيادة الجديرة بالثقة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة في محافظة الدقهلية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س39، ع2، 711 - 745.
- الحمدي، فؤاد محمد حسين. (2021). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج17، ع3، 78 - 93.
- داود، محمد علي محمد. (2020). أثر الإدارة بالتجوال على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على الهيئات العامة التابعة لوزارة الزراعة. مجلة البحوث الإدارية، مج38، ع4، 1 - 35.
- الدهيمي، فهد. (2021). أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع59، 63 - 96.
- زقار، ليلي، و بلقرع، فاطنة. (2022). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج6، ع1، 65 - 82.
- السعدي، عبدالله محمد راشد عبدالله، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2021). أثر القيادة الإبداعية في فاعلية المنظمة: التفكير الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة حالة - شرطة دبي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- السنيد، جعفر مصبح متروك، و الحوامدة، نضال صالح إبراهيم. (2023). أثر الرقابة التنظيمية في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الشخي، أحمد حسن، و مجلد، أسامة عبدالرحمن. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبدالعزيز بجدة "1444 هـ - 2023 م". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج7، ع13، 16 - 34.
- الصومالي، صباح بنت عبدالله، باجنيد، أريج عبدالله، و زكي، خديجة محمود. (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة

بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج28، ع3 ، 261 - 234.

■ عاصي، وسيم على. (2023). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العاملة في سورية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع26 ، 164 - 127.

■ العامري، غزوان. (2022). أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العراقية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج7، ع1 ، 439 - 460.

■ العجب، أم أيمن يوسف مصطفى، و حمدناالله، مرتضي طلحة. (2019). القيادة الإبداعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة شركة النيل الكبرى للبترول (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

■ علي، راضي عبدالله، و داود، علاء ناصر. (2021). تأثير التفكير الإبداعي في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة البصرة. مجلة دراسات إدارية، مج14، ع29 ، 50 - 26.

■ عليجات، مالك عبدالرحمن هزاع، و عبابنة، هایل طلاق محمود. (2023). أثر القيادة الإبداعية على الصورة المدركة للجامعات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

■ الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، و محمد، نور الدين علي نور الدين. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ع14 ، 1 - 23.

■ كركود، أحلام. (2021). القيادة الإبداعية كاحد متطلبات التميز التنظيمي: حالة المؤسسة الوطنية للدهن "ENAP". المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، مج9، ع1 ، 165 - 142.

■ المالكي، محسن عبدالإمام لازم، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2022). الإدارة الرقمية وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة العاملة لنقل الطاقة الكهربائية / المنطقة الجنوبية في العراق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

- المري، سنيد صالح سنيد الدعية، و الحواجرة، كامل محمد يوسف. (2020). أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- المعاينة، تامر أحمد حمود، و القطاونة، أيمن سليمان زامل. (2020). القيادة الإبداعية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على إدارة الدعم اللوجستي في مديرية الأمن العام (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- نافع، عبدالله أحمد، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (2021). دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبترول (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- النسور، عريب علي عبدالكريم، و اللوزي، سليمان أحمد. (2022). أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM لعام 2020: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الهيتي، علي جبير مصطفى. (2023). القيادة الإبداعية ودورها في دعم الابتكار الاستراتيجي: دراسة تحليلية في مديرية تربية الأنبار. مجلة الدراسات المستدامة، مج5، ع4، 1718 - 1738.
- ولي، أحلام إبراهيم، و حسن، محسن عثمان. (2021). دور القيادة الإبداعية في الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع54، 409 - 431.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Eida, S. N. S. (2020). The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: an applied study in small and medium enterprises in Qatar. *International Journal of Business and Management*, 15(9), 163.
- Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(1), 57-66
- Nwachukwu, C., & VU, H. M. (2020). Creative leadership and creativity: An overview. *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*.
- Tetteh, E. N., & Brenyah, R. S. (2016). Organizational leadership styles and their impact on employees' job satisfaction: Evidence from the mobile telecommunications sector of Ghana. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(4), 12-24

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة

تطبيقية على مستشفى الملك فهد العام

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ من 30 سنة أو أقل ☐ من 31 – 40 سنة ☐ من 41 – 50 سنة ☐ من 51 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخدمة ☐ من 5 سنوات أو أقل ☐ من 6 – 10 سنة ☐ من 11 – 15 سنة ☐ من 16 – 20 سنة ☐ أكثر من عشرين
- 5- مدة العمل بالمنصب ☐ أقل من سنة ☐ من 1 – 3 سنة ☐ من 4 – 7 سنة ☐ من 8 – 11 سنة ☐ من 12 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

ثانياً محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: القيادة الإبداعية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
مهارات القيادة					
					1- تمتلك مهارة في النقاش والحوار ولديها الحجة والقدرة على إقناع وإلهام الآخرين
					2- تتصرف بحكمة وأسلوب رشيد عند مواجهة ضغوط وتحديات العمل
					3- تتبنى سياسات داعمة ومشجعة لطرح الأفكار الابتكارية والابتعاد عن الروتين
					4- تراعي تطبيق مبدأ التخصص الوظيفي عند توزيعها للمهام والمسؤوليات على أفرادها
					5- تترك مساحة للمرؤوسين لإنجاز الأعمال بالطريقة التي يعتقدون أنها الأفضل
قوة وتأثير القيادة					
					1- تمتلك القدرة على تعظيم مواهب المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وقابلياتهم الفردية والوظيفية
					2- تسعى إلى ترسيخ القيم الأخلاقية والاجتماعية التي تشجع مرؤوسها للقيام بممارسات المسؤولية الاجتماعية
					3- تعمل على توفير بيئة عمل مرضية تمكن المرؤوسين من الإبداع والابتكار في العمل
					4- تمتلك القدرة على إزالة العقبات التي تمنع المرؤوسين من العمل المشترك

					5- تعمل على توظيف ممارسة التفكير النقدي من أجل تطوير الأداء بشكل مستمر
خبرة القيادة					
					1- تتبنى أساليب مرنة عند تطبيقها للقوانين والتعليمات السائدة
					2- تمتلك قدرة التكيف مع التوجهات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا
					3- تمنح المرؤوسين الوقت الكافي والحرية اللازمة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود أو خوف
					4- تتبنى سياسات داعمة لإحداث تغييرات معاصرة في أساليب وإجراءات العمل
					5- تعتمد سياسات وإجراءات واضحة ومدروسة في عملية اتخاذ القرارات
قبول القيادة للمخاطرة					
					1- تتبنى أفكار جديدة حتى لو كانت خارجة عن المألوف والنمطية
					2- تتحمل نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق أفكار جديدة
					3- تحرص على اتباع أساليب وتقنيات عمل حديثة بالرغم ما ينطوي عليها من مجازفة

					4- تشجع المشاركة في إنجاز الأعمال الإبداعية التي يغلب عليها طابع التعقيد بدلاً عن الأعمال الرتيبة والبسيطة
					5- ترغب في بناء فريق عمل تسوده روح المخاطرة والمجازفة

➤ المحور الثاني: التميز التنظيمي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تميز الاستراتيجية					
1- تسعى إلى تحقيق نوع من التوافق والانسجام بين الاستراتيجية المتبعة والمستويات التنظيمية					
2 تعمل على صياغة استراتيجية قادرة على إيجاد التوازن بين البيئتين الداخلية والخارجية للمستشفى					
3- تؤمن بأن عملية صياغة الاستراتيجية في المستشفى تستند إلى التعاون والمشاركة بين جميع الأطراف					
4- تقوم بصياغة استراتيجية تتوافق وتتلاءم مع ثقافتها التنظيمية					
تميز المرؤوسين					
1- تسعى إلى المحافظة على تميز المرؤوسين من خلال التحفيز وخلق الدافعية					

					2- تشجع الرؤوسين على التعلم والتطوير المستمر وبما يحقق التحسين المستمر لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية
					3- تشجع الرؤوسين على أداء واجبات العمل وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة
					4- تسعى إلى تنمية قدرة الأفراد لحل المشاكل المتعلقة بأعمالهم الوظيفية اعتماداً على خبراتهم وكفاءتهم
تميز الهيكل التنظيمي					
					1- تقوم بتحديد مزيج أبعاد الهيكل بشكل متناسق (المركزية، الرسمية، التعقيد)
					2- تحرص على مراجعة العلاقات التنظيمية باستمرار سعياً منها لتحسين أدائها
					3- تتبنى هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وبما يسهم في استيعاب ومواكبة التطورات في البيئة المحيطة
					4- تعتمد هيكل تنظيمي يعكس بوضوح خطوط السلطة لتجنب التداخل والازدواجية في تأدية المهام

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Creative Leadership on Achieving
Organizational Excellence: An Applied Study on King Fahd
General Hospital**

Preparation:

Rami Marwan Hassan Mukhtar

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1445-2024