

دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد
الطبية بالرياض

إعداد الطالبة:

نجلاء محمد الدوسري

٢٢٢٠٠١٠٠٦

مشروع تخرج-١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

٢٠٢٥م - ٢٠٢٦م

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة (٢٥٠) فرد من العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة. وخلصت نتائج الدراسة إلى مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بمدينة فهد الطبية بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣,٨٥)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠,٧٦)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بمدينة فهد الطبية بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها. مدى توافر المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣,٩٣)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠,٨٧)، وهذا يشير الى أن ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها. وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أبعاد القيادة الإبداعية على المرونة التنظيمية مما يشير الى ارتفاع دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية من وجهة العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية – المرونة التنظيمية - مدينة

الملك فهد الطبية- الرياض.

Abstract:

The study aimed to identify the role of creative leadership in enhancing organizational agility at King Fahad Medical City in Riyadh. The descriptive-analytical method was employed, and the study sample consisted of 250 employees working at King Fahad Medical City. A questionnaire was used as the primary instrument for data collection. The findings indicated that the level of practicing creative leadership at King Fahad Medical City, from the employees' perspective, was high, with an overall mean of 3.85, a response level of "Agree," and a standard deviation of 0.76. This reflects a high level of creative leadership practices among the staff. The results also showed that the level of organizational agility at King Fahad Medical City, as perceived by the employees, was high, with an overall mean of 3.93, a response level of "Agree," and a standard deviation of 0.87, indicating a high level of organizational agility. Moreover, the study revealed a statistically significant positive effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for the practice of creative leadership dimensions on organizational agility, suggesting a strong role of creative leadership in enhancing organizational agility from the viewpoint of employees at King Fahad Medical City in Riyadh.

Keywords: Creative Leadership, Organizational Agility, King Fahad Medical City, Riyadh..

قائمة المحتويات

Contents

ب	مستخلص الدراسة:	
ج	Abstract:	
د	قائمة المحتويات	
١	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
٢	1.1 المقدمة:	
٣	١,٢ مشكلة الدراسة	
٤	١,٣ أهمية الدراسة	
٥	1.4 أسئلة الدراسة	
٦	١,٥ أهداف الدراسة	
٦	1.6 فرضيات الدراسة	
٦	١,٧ نموذج الدراسة	
٧	١,٨ مدينة الملك فهد الطبية	
٨	١,٩ مخطط المشروع المقترح	
٩	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
١٠	٢,١ المقدمة:	
١٠	٢,٢ المتغير المستقل	
١٦	٢,٣ المتغير التابع	
٢١	٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	
٢٤	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
٢٥	٣,١ المقدمة	
٢٥	٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	
٢٥	٣,٣ تصميم البحث (بصلة البحثي)	
٢٦	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	
٢٦	3.5. طريقة جمع البيانات	

٤ . الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....	٣٤
٤,١ . لمقدمة.....	٣٥
4.1 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....	٣٥
٤,٢ الإجابة عن أسئلة الدراسة.....	٣٩
٤,٣ التحقق من فروض الدراسة.....	٤٦
الخاتمة.....	٥٢
٥ . الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....	٥٤
٥,١,١ حدود الدراسة.....	٥٥
٥,١,٢ الدراسات المستقبلية.....	٥٥
5.2 توصيات الدراسة:.....	٥٥
قائمة المراجع:.....	٥٧
الملاحق.....	٦٢

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

يشهد العصر الحديث تغيرات متسارعة وغير مسبقة على مختلف المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ما جعله يوصف بأنه عصر التحولات والضغط المركبة. فقد باتت المؤسسات والأفراد على حد سواء في مواجهة دائمة مع أزمات متكررة مثل الأوبئة، والتغيرات المناخية، والاضطرابات الاقتصادية، والتقلبات في سوق العمل. وتُعد الضغوط الناتجة عن هذا الواقع المتقلب أحد أبرز الأسباب التي تدفع المؤسسات لإعادة النظر في بنيتها التنظيمية، وأساليب إدارتها، وطبيعة القيادة فيها، من أجل مواكبة التحولات وتحقيق التوازن بين الاستقرار الداخلي والتكيف الخارجي.

وتبعًا لذلك، أصبحت المرونة التنظيمية في السنوات الأخيرة أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات في سعيها لمواجهة الضغوط المتزايدة ومعالجة الأزمات المتلاحقة. فلم يعد بقاء المنظمات واستمراريتها مرهونًا فقط بمواردها أو قدراتها التقليدية، بل أصبح مرتبطًا بشكل مباشر بقدرتها على الاستجابة السريعة والفعالة لمتغيرات بيئة العمل، حيث تُسهم المرونة التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي والتفاعل البناء بين العاملين، وتشجيعهم على تبادل الأفكار والآراء بهدف تحقيق الأهداف المشتركة (حسن وخونده، ٢٠٢٥). فوفقًا لدراسة الجدعاني (٢٠٢٤) تعزز المرونة التنظيمية قدرة المنظمات على إدارة البيئات المضطربة والتعامل مع المواقف غير المتوقعة، إذ تُعد امتدادًا طبيعيًا للتخطيط الاستراتيجي، وبدليًا مرئيًا في ظل التغيرات المتسارعة، حيث لم يُعد التنبؤ المستقبلي الدقيق ممكنًا كما في السابق.

ولتحقيق هذه المرونة داخل المؤسسات، تبرز الحاجة إلى قادة يتمتعون بالكفاءة والخبرة والقدرة على قراءة المواقف واتخاذ القرارات المناسبة بسرعة وفعالية؛ وهنا يظهر بوضوح دور القيادة الإبداعية بوصفها أحد الأنماط القيادية الحديثة القادرة على تعزيز المرونة التنظيمية. فالقائد المبدع يتسم بتجدد الفكر والانفتاح على التغيير، ويحرص على خلق بيئة عمل تحفز المسؤولين على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة، من خلال غرس روح التنافس الإيجابي وتقديم الدعم اللازم الذي يمكنهم من تحويل أفكارهم إلى حلول عملية مبتكرة تُسهم في رفع كفاءة المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية (المشد والدرع، ٢٠٢٥).

فوفقًا لدراسة البربري (٢٠٢٢) تُعد القيادة الإبداعية من أبرز العوامل الدافعة لعمليات التجديد والتطوير داخل المؤسسات، إذ تُسهم بشكل فعال في إحداث تغييرات متواصلة على مستوى الأفراد، والأنظمة، والهياكل التنظيمية، بهدف تعزيز الكفاءة، ورفع الأداء، وتحقيق نتائج مؤسسية نوعية، ويقوم هذا النمط

من القيادة على امتلاك القائد لمجموعة من القدرات الذهنية والمهارات التحليلية التي تمكنه من تقديم حلول مبتكرة للمشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة، خاصة في البيئات الديناميكية غير المستقرة.

وفي مقدمة المؤسسات التي ينبغي عليها التكيف مع التغيرات السريعة المنشآت الصحية التي تُعد من أكثر البيئات التنظيمية حساسية وتعقيدًا نظرًا لطبيعة المهام التي تضطلع بها، إذ لا تقتصر مسؤوليتها على تقديم خدمات طبية فحسب، بل تمتد لتشمل الاستجابة الفورية والفعالة للأزمات والكوارث الصحية. ومن ثم، تُصبح المرونة التنظيمية للمؤسسات الصحية عاملاً حاسماً في التخفيف من الآثار المجتمعية لهذه الكوارث (Seyghalani et al., 2024).

وتُعد مدينة الملك فهد الطبية بالرياض من المؤسسات الصحية الرائدة التي تشهد العديد من التغيرات المستمرة، سواء على مستوى الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة أو طبيعة الخدمات المقدمة، وذلك في إطار سعيها لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة. وفي ظل هذه التغيرات المتسارعة، تبرز الحاجة إلى تبني أنماط قيادية قادرة على مواكبة التحولات وقيادة فرق العمل بكفاءة ومرونة.

ومن هنا تهدف الدراسة الحالية للكشف عن واقع ممارسة قيادات مدينة الملك فهد الطبية للقيادة الإبداعية، ومستوى المرونة التنظيمية التي تتسم بها مدينة الملك فهد الطبية، والتعرف على دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية من وجهة العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض،

١,٢ مشكلة الدراسة

من خلال مراجعة الباحثة للدراسات والأدبيات السابقة، لاحظت أن الدراسات والأدبيات السابقة ركزت على القيادة الإبداعية، دون تطبيقها على المؤسسات الصحية، كما تناولت الدراسات المرونة التنظيمية، ولكن لم يتم دراسة علاقتها بالقيادة الإبداعية، وبالتالي ترى الباحثة -على حد علم الباحثة- أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية وخاصة داخل المؤسسات الصحية، مما أوجد فجوات بحثية على المستوى النظري والتطبيقي، وهي:

١,٢,١ فجوات على المستوى النظري

١. غياب الدراسات السابقة التي تناولت أثر القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية في القطاع الصحي وخاصة مدينة الملك فهد الطبية بالرياض.

٢. غياب الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإبداعية في المؤسسات الصحية وأهميتها.

٣. غياب التناول المتعمق لمفهوم القيادة الإبداعية ضمن أطر نظرية شاملة تربطه بالمتغيرات الديناميكية داخل المنظمات الصحية.

٤. التركيز في الأدبيات السابقة على القيادة التقليدية (كالتحويلية أو التبادلية)، مع إهمال البُعد الإبداعي للقيادة في تفسير التكيف المؤسسي مع الأزمات.

٥. الحاجة إلى نماذج تفسيرية تربط بين الإبداع القيادي والمرونة التنظيمية في ظل التحديات المستجدة كالأوبئة أو التحول الرقمي.

١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي

١. قلة الأدلة الميدانية حول مدى ممارسة القيادات الصحية للأدوار الإبداعية في مواجهة التحديات التنظيمية اليومية.

٢. غياب دراسات تقيس الأثر الفعلي للقيادة الإبداعية في تعزيز مرونة السياسات والإجراءات داخل المؤسسات الصحية.

٣. عدم وجود أدوات قياس محلية مناسبة لبيئة المستشفيات السعودية، تقيس بوضوح مستوى المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً للقيادة الإبداعية.

٤. الحاجة لتقديم نموذج تطبيقي يمكن الاسترشاد به في تطوير برامج القيادة الصحية بناءً على ممارسات فعلية من بيئة العمل السعودية.

وإشكالية الدراسة هي: ما دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض؟

١,٣ أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية، في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الصحية. وتُعد مدينة الملك فهد الطبية بالرياض من أبرز الصروح الطبية في المملكة، مما يجعل دراسة آراء العاملين فيها حول أثر القيادة الإبداعية في تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات وتجاوز الأزمات، ذات أهمية خاصة. وتسهم نتائج

هذه الدراسة في تقديم تصورات عملية تدعم صناع القرار في تطوير أساليب القيادة بما يعزز من مرونة المؤسسة واستدامة أدائها.

١,٣,١ على المستوى النظري

١. الاسهام في تشخيص واقع ممارسة القيادة الابداعية في القطاع الصحي وخاصة بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض.
٢. قد تفتح هذه الدراسة المجال امام الباحثين والدارسين لتناول متغيرات الدراسة على مجتمعات بحثية أخرى.
٣. إثراء المكتبة العربية بمرجع حديث في مجال القيادة الابداعية في القطاع الصحي وأثر ذلك على مستوى المرونة التنظيمية، وخاصة في المؤسسات الصحية.

١,٣,٢ على المستوى التطبيقي :

١. تبصير أصحاب القرار بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض بأهمية القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية.
٢. قد تفيد نتائج هذه الدراسة مسؤولي الإدارة بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض في تقديم دورات تدريبية لتدريب القادة على نمط القيادة الابداعية.
٣. توجيه أنظار الإدارة بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض إلى إعداد ندوات لتوعية العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض بأهمية القيادة الإبداعية والمرونة التنظيمية في مجال الصحي.

١,٤ أسئلة الدراسة

- (١) ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها؟
- (٢) ما مدى توافر أبعاد المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها؟
- (٣) ما دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية من وجهة العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض؟

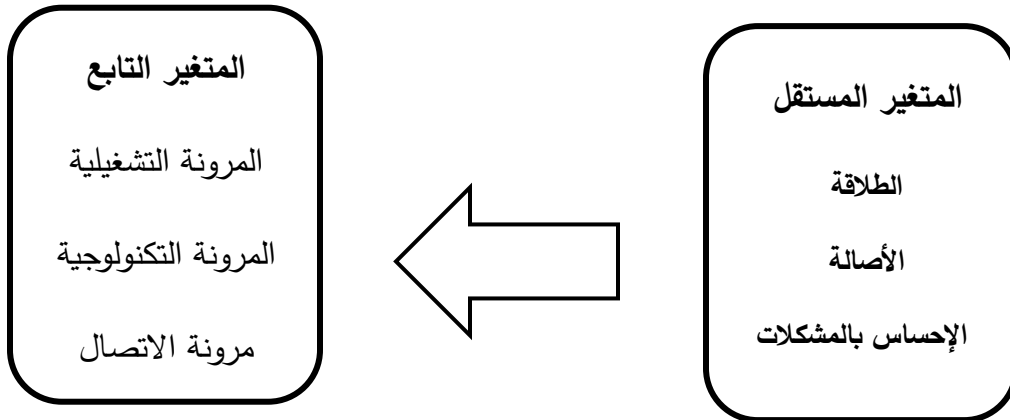
١,٥ أهداف الدراسة

١. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها.
٢. الكشف عن مدى توافر أبعاد المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها.
٣. التعرف على دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية من وجهة العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض.

١,٦ فرضيات الدراسة

- توجد فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض تعزى لمتغير (الخبرة – العمر – المؤهل – النوع).
- توجد فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول توافر أبعاد المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض تعزى لمتغير (الخبرة – العمر – المؤهل – النوع).
- توجد فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة حول دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية لدى العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض تعزى لمتغير (الخبرة – العمر – المؤهل – النوع).

١,٧ نموذج الدراسة



١,٨ مدينة الملك فهد الطبية

نبذة عن مدينة الملك فهد الطبية

تُعد مدينة الملك فهد الطبية (KFMC) أحد أكبر المراكز الطبية في الشرق الأوسط، وتقع في العاصمة السعودية الرياض. تم افتتاحها رسميًا عام ٢٠٠٤، وتضم أربعة مستشفيات متخصصة ومجموعة من المراكز الطبية المتقدمة، وتوفر خدماتها لأكثر من ٥٠٠ ألف مريض سنويًا. تهدف المدينة إلى تقديم خدمات صحية متقدمة وفقًا لأعلى المعايير العالمية في بيئة صحية آمنة ومتكاملة (مدينة الملك فهد الطبية، ٢٠٢٥).

بدأ تشغيل مدينة الملك فهد الطبية كأكبر مدينة طبية في الشرق الأوسط، حيث شملت في مرحلتها الأولى أربعة مستشفيات وأربعة مراكز طبية إلى جانب إدارات مساندة متعددة. أما المرحلة الثانية فقد ركزت على تطوير المدينة لتصبح المرجع المعياري في تقديم الخدمات الطبية التخصصية على جميع المستويات، مع التركيز على علاج الأمراض المستعصية باستخدام أحدث التقنيات العالمية، وبناء شراكات استراتيجية مع جهات صناعية وطبية دولية. ورغم هذا التطور الكبير، تظل المدينة ملتزمة بتوجيهات القيادة الرشيدة، واطاعة صحة المواطن في صميم جهودها، تماشيًا مع شعار وزارة الصحة: "صحة المواطن أولاً." (مدينة الملك فهد الطبية، ٢٠٢٥).

وتفخر المدينة بكوادرها الوطنية المؤهلة طبيًا وفنيًا وإداريًا، حيث تبتعث بشكل سنوي عددًا من الطلاب والمتدربين إلى جامعات مرموقة حول العالم. كما تنظم المدينة عشرات المؤتمرات العلمية والفعاليات الطبية وورش العمل التثقيفية كل عام، مما يساهم في تحقيق رسالتها في تقديم رعاية صحية متخصصة وأمنة، مدعومة بالأدلة العلمية، والتعليم والتدريب والبحث. وقد حصلت المدينة على العديد من الجوائز والاعتمادات الدولية، مؤكدة بذلك مكانتها كمركز طبي مرجعي على المستوى الإقليمي والدولي (مدينة الملك فهد الطبية، ٢٠٢٥).

الرؤية والرسالة والأهداف

الرؤية: الحرص على تقديم خدمات رعاية صحية متخصصة تستند على القيم ويعززها الابتكار والتدريب والبحث.

الرسالة: أن نكون مؤسسة رائدة ومسؤولة في مجال تقديم خدمات الرعاية الصحية المتخصصة.

الأهداف: تشمل الأهداف الرئيسية تقديم خدمات صحية عالية الجودة، تدريب الكوادر الطبية، دعم الأبحاث العلمية، والمساهمة في تطوير السياسات الصحية بالمملكة (مدينة الملك فهد الطبية، ٢٠٢٥).

خدمات مدينة فهد الطبية

تقدم KFMC خدمات صحية متنوعة تشمل طب القلب، الأعصاب، الأورام، الطب التأهيلي، النساء والولادة، والأطفال، كما تضم مركزاً متطوراً للجراحة ومختبرات حديثة للتشخيص. تتيح المدينة برامج تدريبية معتمدة، وتعد مرجعاً وطنياً في الرعاية الطبية التخصصية (مدينة الملك فهد الطبية، ٢٠٢٥).

١,٩ مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول مقدمة الدراسة

١. مشكلة الدراسة

٢. تساؤلات الدراسة

٣. أهداف الدراسة

٤. أهمية الدراسة

٥. منهجية الدراسة

٦. حدود الدراسة

٧. مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: مراجعة الادبيات السابقة

١. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الإبداعية).

٢. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (المرونة التنظيمية).

الخاتمة

قائمة المراجع

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة محورًا أساسيًا في أي بحث علمي، إذ تُسهم في بناء الإطار النظري للدراسة وتزويد الباحثة بخلفية معرفية حول الموضوع محل الدراسة، ومن خلال مراجعة ما أُنجز من أبحاث ذات صلة بالقيادة الإبداعية والمرونة التنظيمية، يمكن الوقوف على الاتجاهات البحثية المختلفة، والتعرف على الأساليب المنهجية التي اعتمدتها، والنتائج التي توصلت إليها، كما تساعد هذه المراجعة على تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، واستخلاص الفجوات البحثية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي، وهو ما يبرز القيمة المضافة للدراسة الحالية، وبذلك تمثل الدراسات السابقة ركيزة مهمة لفهم السياق العلمي والعملية للموضوع، وتوجيه مسار الدراسة نحو معالجة الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة.

٢,٢. المتغير المستقل

دراسات سابقة المتعلقة بالقيادة الإبداعية

١. دراسة (Xia et al., 2024) هدفت التعرف على دور رواد الأعمال المبدعين في المؤسسات الإبداعية، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (٢٠٢) رائد للأعمال، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير وسيط للإبداع الفردي بين الأعراف الاجتماعية والقيادة الإبداعية الفردية، حيث تؤكد النتائج على أن الأعراف الاجتماعية يمكن أن تعزز بشكل فعال توليد الإبداع الفردي الذي كان له تأثير إيجابي على كل من القيادة المعاملاتية والتحويلية.
٢. دراسة (Hashem and Alhumeisat, 2023) هدفت التعرف على دور القيادة الإبداعية (منظور الكفاءة، منظور السلوك، منظور العلاقات، منظور التحويل) كمصدر لريادة الأعمال

الداخلية داخل قسم التسويق الإلكتروني بشركات الاتصالات الأردنية (زين، أمنية، أورانج)، وتم استخدام المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (١١١) من موظفي قسم التسويق الإلكتروني بشركات الاتصالات الأردنية السالف ذكرها، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لها لجمع البيانات والمعلومات الهامة، وأثبتت الدراسة أن القيادة الإبداعية هي مصدر مباشر لريادة الأعمال الداخلية في المنظمات، كما أن التسويق الإلكتروني يتوسط العلاقة بين هذه العلاقة من خلال النظر إلى أدوات وأساليب التسويق الإلكتروني وكيف أنها مبنية على أسس غير تقليدية في التسويق، كما أن المنظور التحويلي من أكثر المتغيرات الفرعية تأثيراً على العلاقة بين القيادة الإبداعية وريادة الأعمال الداخلية، وبالتالي توصي الدراسة بضرورة قيام القادة الإبداعيين بتشجيع التفكير خارج الصندوق وتعزيز ريادة الأعمال الداخلية في المؤسسة وبالتالي تحقيق أداء أفضل في قسم التسويق.

٣. دراسة (Min and Worapongpat, 2023) سعت للتعرف على مستوى القيادة الإبداعية والإدارة لدى مديري المدارس في كلية تشونغغار المهنية والتقنية، كما أنها بحثت حول دراسة العمل على المستوى التنفيذي لمديري المدارس، وكذلك العلاقة بين القيادة الإبداعية والإدارة لدى مديري المدارس في كلية تشونغغار المهنية والتقنية، واعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب الاختيار الغرضي كمنهج للبحث، وكانت عينة الدراسة مكونة من (١٥٢) معلماً، وكانت أداة الدراسة هو الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإبداعية متواجدة بمستويات عالية لدى مديري المدارس، كما أن المستوى الإداري لمديري المدارس مرتفع كذلك، وخاصة في إدارة الميزانيات

وتنفيذ الخطط، كما وجد أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية وإدارة مديري المدارس خلال الإدارة الأكاديمية.

٤. دراسة الهيئي. (٢٠٢٣) هدفت التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في مديرية تربية الأنبار. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، واستخدام الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وزعت الاستبيان على (٦٣) مديراً يشغلون مناصب إدارية في الإدارات الوسطى كمدير قسم ومدير وحدة ومدير شعبة في مديرية التربية الأنبار. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج وأظهرت النتائج أن هناك علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة والدرجة الكلية للابتكار الاستراتيجي للمدراء في مديرية تربية الأنبار. فقد أوصت الدراسة بضرورة أن يعمل مديرو تربية الأنبار على تطوير الابتكار الاستراتيجي داخل المديرية من خلال توفير مناخ مريح للعمل وإقامة علاقات جيدة مع جميع الموظفين وخلق جو يشجع على الإنجاز والتميز

٥. دراسة (Al Saadi and Al Mahasina, 2021) هدفت التعرف على أثر القيادة الإبداعية على فاعلية المنظمة، وكذلك التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق كل من القيادة الإبداعية والتفكير الاستراتيجي وفاعلية المنظمة في شرطة دبي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لقياس متغيرات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) من القيادات الإشرافية بشرطة دبي، وقد أظهرت الدراسة علاقة تصاعدية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأبعادها المتمثلة في التفكير الاستراتيجي، مما يدل على أنه كلما ارتفعت القيادة الإبداعية (المبادرة، الدافعية، الحساسية للمشكلات) ارتفع مستوى التفكير

الاستراتيجي في شرطة دبي، كما أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية في فاعلية المنظمة ووجود التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام المستمر بالموظفين العاملين بشرطة دبي وتحفيزهم باستمرار وبالتالي يضمن التطور المستمر لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم.

٦. دراسة (Zhang et al., 2020) هدفت التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للقيادة الإبداعية لتحفيز المدرسين على الابداع هلال المدارس الابتدائية، كما هدفت الدراسة تطوير استراتيجيات القيادة الإبداعية من أجل تحفيز مديري المدارس على الابداع خلال بالمدارس الابتدائية بمدينة قوانشي بالصين، واعتمدت الدراسة على منهجية بحثية مختلطة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٦) مدرسة ابتدائية و(٦٣٦) من المديرين والمدرسين بتلك المدارس، وكان الاستبيان هو الأداة المستخدمة في تلك الدراسة لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى أن نقاط القوة هي تسهيل الإمكانيات الإبداعية لكل معلم، وكانت نقاط الضعف متمثلة في تسهيل وتشكيل فرق إبداعية ديناميكية للمعلمين وتعزيز ثقافة الابتكار في المدرسة على التوالي، كما اعتبرت الاستراتيجيات السياسية والحكومية بمثابة فرصة، بينما كانت الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية بمثابة تهديدات، وأكدت الدراسة على ضرورة تعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس لتعزيز ابداع الطلاب والمعلمين والابداع الجماعي بشكل عام، بالإضافة إلى أن تسهيل الابداع الفردي لكل معلم ينعكس على ابداع الطلاب.

٧. دراسة المري و الحواجرة. (٢٠٢٠) هدفت بيان أثر ممارسات القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الذكاء الاستراتيجي، وتم اعتماد المنهج الوصفي، وتكون عينة الدراسة من

(٣٢٧) عضو من المؤسسات العامة في دولة قطر ممثلة بـ (المديرون، ونوابهم ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام). وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وأظهرت الدراسة: أن تصورات المبحوثين لمستويات الأبعاد لكل من القيادة الإبداعية واستراتيجيات إدارة الأزمات والذكاء الاستراتيجي قد جاءت بدرجة متوسطة. 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..

٨. دراسة الترك و الجوازنة. (٢٠٢٠) هدفت التعرف إلى القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء لدى فئة المسؤولين والإداريين في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن. وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من الطاقم الإداري، حيث إن عدد المدراء والمسؤولين في مجموعة طلال أبو غزالة -فرع الأردن (٨٨) شخصا، وتم اعتماد طريقة الاستبانة لجمع المعلومات، حيث تم الحصول على (٨٨) استبانة من عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة. 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.

٩. دراسة الصومالي وآخرون. (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (٣٥٠) من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين، في كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة: وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن القادة المبدعين والموهوبين، والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تحسين أداء العاملين؛ لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع، والعمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل، والابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، فهذا من شأنه أن يوفر هامشا من الحرية للموظفين - وأولهم القادة - لإظهار إبداعاتهم.

١٠. دراسة الشخي و مجلد. (٢٠٢٣) هدفت التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) في تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية

بسيطة مقدارها (٨٠) من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للقيادة الإبداعية في كل بعد من أبعادها في تحقيق التميز المؤسسي، وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة: تفعيل دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، وضرورة النظر إلى التميز المؤسسي والاهتمام به وفق الفكر الإبداعي.

٢,٣. المتغير التابع

دراسات سابقة مرتبطة بالمرونة التنظيمية

١. دراسة جمعة، ومفرج (٢٠٢٥) استهدفت تحديد مستوى أبعاد المرونة التنظيمية في وحدات إدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط. اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء فريق العمل بوحدة إدارة الأزمات بكلية جامعة أسيوط ، وعددهم (٧٦) مفردة ، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان لأعضاء فريق العمل بوحدة إدارة الأزمات حول المرونة التنظيمية كألية في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول فروض الدراسة ، ووجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المرونة التنظيمية والتخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط ، والتوصل إلى خطة عمل مقترحة للتخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط.

٢. دراسة حسن و خونده. (٢٠٢٥) سعت إلى قياس مدى تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. وتم اعتماد المنهج الوصفي وتطوير الاستبانة كأداة، وُرعت على (٨٠) عاملاً من العاملين في الأمانة السورية للتنمية ، وأظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية) في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل البحث. وتبين أن البعد الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي هو مرونة

الموارد البشرية، يليه المرونة الاستراتيجية، يليه المرونة التشغيلية. ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بحد ذاتها (المرونة الهيكلية) في الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل البحث، كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير (النوع، المؤهل العلمي) بين آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي. وأوصت بضرورة تبني الأمانة السورية للتنمية للمرونة التنظيمية بأبعادها كافة، والعمل على تشكيل هيكل تنظيمي أكثر مرونة يتناسب مع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها، لتحقيق رسالتها في دعم المواطنة الفاعلة والثقافة التطوعية والتي تنعكس بدورها على القضايا التنموية وتفعيل دور المجتمع المدني.

٣. دراسة قحطان والحميري. (٢٠٢٤). سعت لاختبار تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة

التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية) في تحقيق التفوق التنظيمي بأبعاده (الابتكار والإبداع، التركيز على السوق والزبائن، العمليات) من خلال استعمال العينة القصدية بطريقة المسح الشامل وزعت (١١١) استمارة استبيان على القيادات الإدارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية/معمل أسمنت الكوفة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير متعددة موجبة وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث (المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي).

٤. دراسة مرهج وآخرون (٢٠٢٤) هدفت الكشف عن تأثير المرونة التنظيمية في استراتيجيات

التسويق المستدام في الجامعات الخاصة في محافظة اللاذقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكما تم تصميم استبانة، وتوزعها على (٧٠) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي جيد للمرونة التنظيمية في استراتيجيات التسويق المستدام في محل

الدراسة، أوصت بأن على إدارات الجامعات الخاصة دعم تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة التشغيلية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التكتيكية) في الجامعات محل الدراسة.

٥. عيسى وآخرون (٢٠٢٤) استهدفت اختبار أثر المرونة التنظيمية على التميز الإداري وذلك بالتطبيق على شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم قائمة الاستقصاء شملت متغيرات الدراسة تم توزيعها على عينة من (٣٨٤) مفردة، وقد توصلت الدراسة الي أن هناك توافر بدرجة مرتفعة لأبعاد المرونة التنظيمي، وأن هناك توافر بدرجة مرتفعة لأبعاد التميز الإداري، كما أوضحت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة التنظيمية في التميز الإداري.

٦. دراسة خليف (٢٠٢٣) هدف التعرف على متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات في الاستبانة، تم اختيار عينة من مديري المدارس الثانوية بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد عدد من المعوقات التي تؤدي إلى صعوبة تطبيق المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية بدولة الكويت، وللتغلب على هذه المشكلات والمعوقات تم وضع تصور مقترح لكيفية تحقيق المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية بدولة الكويت ، وقد اتفق أفراد العينة على أهمية تفعيل المرونة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية باعتبارها مبدأ تنظيمي وإداري يسهم في التغلب على الكثير من المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات. وقد أوصت الدراسة بصياغة فلسفة واضحة لكيفية تفعيل المرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية، نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية.

٧. دراسة (Awais et al., 2023) سعت الدراسة إلى دراسة الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وكذلك المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (١٨٤) منظمة في باكستان، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان، وكشفت النتائج أن المرونة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي بالابتكار والأداء التنظيمي، كما يرتبط الابتكار بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي، وترتبط المرونة الاستراتيجية والمرونة التشغيلية جزئيًا بالابتكار.

٨. دراسة (Lemańska-Majdzik, 2023) هدفت توضيح مستوى إدارة المعرفة في شركات التصنيع وأثره على أبعاد مختارة من المرونة التنظيمية في مجالات النشاط التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكونت العينة من (٣٥٥) شركة بولندية عام ٢٠٢٢، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين مستوى إدارة المعرفة والمرونة التنظيمية في الأبعاد التنظيمية لعمليات الشركات، كما أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى إدارة المعرفة لتعزيز المرونة اللازمة في بيئة تنظيمية شديدة الاضطراب.

٩. دراسة (Chatterjee et al., 2022) سعت التعرف على دور المرونة التنظيمية في العمل عن بعد على تعزيز أداء المؤسسة، كما أنها تبحث في الدور المعدل لدعم فريق الإدارة العليا وسياسة المؤسسة تجاه مرونة العمل عن بعد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٧) من المستجيبين من مؤسسات هندية دولية، وكانت الاستبيان هو أداة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية في العمل عن بعد تعزز

أداء المؤسسة بشكل كبير، وأن سياسة المؤسسة ودعم الإدارة العليا يلعبان دور حاسم في تنفيذ سياسات العمل عن بعد في المؤسسات.

١٠. دراسة (Arsawan et al., 2022) هدفت التعرف على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وخلق المعرفة التعاونية في بناء الابتكار ومرونة المنظمة واختيار المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٤) مدير مساعد مدير في الشركات الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وأظهرت النتائج أن هناك رأس المال الاجتماعي له أثر كبير على خلق المعرفة التعاونية والابتكار ومرونة المنظمة، وفي الوقت نفسه لم يكن لخلق المعرفة التعاونية تأثير كبير على مرونة المنظمة، وكما أنه لم تكن المرونة الاستراتيجية متغير معدل للعلاقة بين الابتكار ومرونة المنظمة.

١١. دراسة (Shukor et al., 2021) هدفت التعرف على تأثير عدم اليقين البيئي والمرونة التنظيمية على تكامل سلسلة التوريد وعلاقتها بين مرونة سلسلة التوريد والمرونة التنظيمية في شركات التصنيع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٥٢٦) مدير في قطاعي الخدمات والتصنيع في كوالالمبور، كان الاستبيان هو أداة الدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة وطيدة بين عدم اليقين البيئي وتكامل سلسلة التوريد، بما في ذلك تكامل العملاء والموردين والتكامل الداخلي، وترتبط المرونة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بتكامل سلسلة التوريد، وقد ثبت أن لتكامل سلسلة التوريد تأثيراً إيجابياً على مرونة الشركة وسلسلة سلسلة التوريد.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- دراسات سابقة مرتبطة بالعلاقة بين القيادة والمرونة التنظيمية

١. دراسة (Cui, 2025) سعت الكشف عن تأثير القدرة الاستيعابية والإبداع التنظيمي والمرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مع التحول الرقمي كعامل وسيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من (١٥٠) فرد من ٥ شركات عبر مختلف الصناعات، وكانت أداة الدراسة هو الاستبيان، وتكشف النتائج عن آثار إيجابية كبيرة للقدرة الاستيعابية والإبداع التنظيمي والمرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي، بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال التحول الرقمي. تعزز النتائج الفهم النظري وتقدم آثارًا عملية للمؤسسات التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال استراتيجيات الرقمنة. توفر هذه الدراسة إطارًا قويًا لاستكشاف التفاعل بين القدرات التنظيمية والتحول الرقمي في تحسين الأداء.

٢. دراسة (Kanchanathaveekul et al., 2024) سعت استكشاف تأثير القيادة المبتكرة والمرونة التنظيمية والتغيير الثقافي على تنمية السياحة الريفية في المجتمعات الريفية في آنهوي بالصين. يستخدم تصميم الدراسة المنهج كمي ونوعي. تم توزيع الاستبيانات على عينة من (٤٠٠) من قادة وأعضاء مجموعات المسافرين لاختيار المستجيبين بناءً على الخبرة والتوافر والراحة والاهتمام. وتوصلت الدراسة إلى إن تأثير القيادة الإبداعية على تنمية السياحة في القرى الريفية في آنهوي بالصين له دلالة إحصائية. إن تأثير المرونة التنظيمية على تنمية السياحة في القرى الريفية في آنهوي بالصين له دلالة إحصائية. إن تأثير القيادة الإبداعية على المرونة التنظيمية في تطوير السياحة في القرى الريفية في آنهوي بالصين له دلالة إحصائية. أظهرت الأبحاث النوعية أن تطوير السياحة الثقافية يتطلب تقدير القدرات، وبناء التواصل والعلاقات، وتمكين

المجتمعات المحلية، وضمان استمرارية الموظفين، وتقاسم السلطة مع المجتمع. وتُعدّ المجتمعات الريفية مهمةً لتأثيرها على التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية والبيئية. وينبغي أن تتبنى البحوث المستقبلية استراتيجيةً متعددة الجوانب لفهم العلاقات بين القيادة والمرونة التنظيمية والتغيير الثقافي في قطاع السياحة بشكل أفضل.

٣. دراسة (Zahari et al., 2022) سعت الكشف عن دور القدرات القيادية والمرونة التنظيمية في استعادة النجاح التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة مكونة من (١٢٠) للعاملين في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، واعتمدت الدراسة على الاستبانة، وجدت هذه الدراسة أن المرونة التنظيمية والقدرات القيادية الإبداعية تُسهمان بشكل كبير في أداء مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى ذلك، وجدت هذه الدراسة دعمًا قويًا للدور الوسيط للقدرات القيادية في تعزيز الأداء.

٢.٥. الخاتمة

أولاً: أوجه الشبه مع الدراسة الحالية

أغلب الدراسات السابقة تناولت متغير القيادة الإبداعية كمتغير مستقل أو مؤثر، معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج المعتمد في الدراسة الحالية.

كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مما يدل على مناسبة هذا النوع من الأدوات للمتغيرات السلوكية والتنظيمية. بعض الدراسات جرت في مؤسسات خدمية أو صحية (الجزائر، قطر)، وهو سياق يتقارب مع البيئة الطبية للدراسة الحالية، ما يعزز إمكانية المقارنة والاستفادة من نتائجها.

ثانياً: أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أجريت على منشأة طبية سعودية كبرى، بينما اقتصرت الدراسات السابقة على الجزائر، قطر، العراق، هذا يعزز من خصوصية الدراسة الحالية وواقعيتها في بيئة العمل السعودية الصحية.

ومعظم الدراسات السابقة تناولت القيادة الإبداعية مع متغيرات مثل الأداء الريادي، التميز المؤسسي، أو الذكاء الاستراتيجي، وقلة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين القيادة الإبداعية والمرونة التنظيمية، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية

ثالثاً: الفجوة البحثية

ندرة الدراسات التي تربط بين القيادة الإبداعية والمرونة التنظيمية في القطاع الصحي بشكل عام، والسعودي بشكل خاص، وقلة الأبحاث الميدانية داخل المؤسسات الصحية الكبرى كمدينة الملك فهد الطبية بالرياض، وعدم تناول العلاقة بين المتغيرين بشكل مباشر، مع التركيز على دور القادة المبدعين في زيادة القدرة على التكيف والصمود المؤسسي، والمرونة التنظيمية.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يتناول ذلك الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

مفهوم القيادة الإبداعية

عرفها (المطيري، ٢٠٢٠، ٧٤٩) بأنها: "مجموعة من التغيرات التي يقوم بها القائد الإداري، والتي من الممكن أن تحدث على الهيكل أو العملية أو السلوك التنظيمي، أو هي عملية الاستثمار لتلك الأفكار الجديدة، والعمل على تطويرها وتطبيقها داخل المنظم".

ويمكن نعرفها إجرائيا بـ " قدرة القادة في مدينة الملك فهد الطبية على ابتكار أساليب إدارية جديدة، وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي، وتشجيعهم على تقديم أفكار وحلول مبتكرة تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين الخدمات الطبية".

مفهوم المرونة التنظيمية

عرف الزهراني (٢٠٢٥، ٣٥) المرونة التنظيمية بأنها " قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية والظروف المتقلبة من خلال تعديل استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وممارساتها الإداري".

ويمكن نعرفها إجرائيا بـ " قدرة مدينة الملك فهد الطبية على التكيف مع التغيرات المفاجئة داخل بيئة العمل أو خارجها، من خلال تعديل سياساتها وإجراءاتها وهيكلها التنظيمية بما يضمن استمرارية العمل بكفاءة".

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تم تبني المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، الذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والسلوكية. يهدف هذا المنهج إلى وصف دقيق لواقع متغيرات الدراسة

(القيادة الإبداعية والمرونة التنظيمية)، وتحليل العلاقات البينية القائمة بين أبعادها المختلفة، وقياس أثر المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) على المتغير التابع (المرونة التنظيمية) في مجتمع البحث.

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٢٥٠) فرد من العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض..

٣,٥. طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث على ما ورد في الدراسات السابقة والإطار النظري لبناء وتطوير أداة الدراسة، وهي الاستبانة، لما لها من ملاءمة في جمع البيانات وتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته

بناء أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبانة، كأداة رئيسية للدراسة، للكشف عن تأثير القيادة الإبداعية على المرونة التنظيمية في مدينة الملك فهد الطبية بالرياض. قام الباحث بوضع المسودة الأولية لهذه الاستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات النظرية ذات الصلة بالهدف، واستناداً إلى تحليل الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي، حيث تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: محاور الاستبانة ويتكون من محورين رئيسيين كالآتي:

المحور الأول: القيادة الإبداعية ويتكون من (١٥) فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد

المحور الثاني: المرونة التنظيمية ويتكون من (١٠) فقرات

صدق أداة الدراسة:

يشير صدق الأداة إلى ضمان أن الأداة تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه. كما يُعرف الصدق بكونه شمول الاستبانة لجميع العناصر الأساسية التي يتطلبها التحليل، إلى جانب وضوح ودقة صياغة الفقرات والمفردات، بحيث تكون مفهومة بشكل تام لجميع المستجيبين (العساف، ١٤٣٣ هـ، ص ٣١٠). وللتأكد من تحقق هذا الصدق في أداة الدراسة، اتبع الباحث الإجراءات التالية:

• الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة، عُرضَت الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، بهدف الاستفادة من آرائهم وخبراتهم في تقييمها. وقد تم توجيه المحكمين لإبداء ملاحظاتهم حول وضوح العبارات، وملاءمتها للغرض الذي وُضعت لأجله، وتناسُبها مع المحور الذي تندرج تحته، مع تقديم أي تعديلات أو اقتراحات من شأنها تحسين وتطوير الأداة. وبناءً على ذلك، تم الأخذ بملاحظات المحكمين، واعتماد العبارات التي حازت على نسبة اتفاق تزيد عن (85%) فما فوق.

• صدق البناء لأداة الدراسة:

لضمان صلاحية الأداة، وبعد إتمام إجراءات الصدق الظاهري، عمل الباحث على قياس صدق البناء الداخلي للاستبانة. تم إنجاز ذلك عبر احتساب معاملات الارتباط لكل فقرة في المحاور المختلفة مع الدرجة الإجمالية للمحور الخاص بها، وذلك بهدف تحديد مدى اتساق الفقرة مع المفهوم العام للمحور، وكانت النتائج كما يلي:

المحور الأول: القيادة الإبداعية

جدول رقم (١) صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٧٧٣**	٩	٠,٨٨٤**
٢	٠,٧٩٤**	١٠	٠,٨٥٩**
٣	٠,٦٩٣**	11	٠,٩٣٨**
٤	٠,٧٦٣**	12	٠,٩٦٨**
٥	٠,٨٥١**	13	٠,٨٥٤**
٦	٠,٩١٩**	14	٠,٨٤٦**
٧	٠,٨٧٢**	15	٠,٧٧٨**
٨	٠,٦٥٣**		

**دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

يُتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول " القيادة الإبداعية " جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائية وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع المحور بدرجة صدق مرتفعة وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: المرونة التنظيمية

جدول رقم (٢) صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٩١٦**	٦	٠,٨٤٦**
٢	٠,٩٤٤**	٧	٠,٩٤٤**
٣	٠,٧١٤**	٨	٠,٧٣٣**
٤	٠,٨٠٥**	٩	٠,٧٠٢**
٥	٠,٧٧٠**	١٠	٠,٦٩٩**

**دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

يُتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور الثاني والدرجة الكلية للمحور "المرونة التنظيمية" جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائية وذات قيم مرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع المحور بدرجة صدق مرتفعة جداً وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من استقرار قياسات الأداة (الثبات)، والذي يعني إمكانية الحصول على نتائج متماثلة عند تكرار التطبيق، قامت الباحثة بحساب معامل الثبات الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والجدول الآتي يقدم قيم معاملات الثبات التي تم التوصل إليها لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول رقم (٤) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيادة الإبداعية	15	.814
المحور الثاني: المرونة التنظيمية	10	.802
الدرجة الكلية للثبات	25	.84

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي؛ حيث تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على كافة محاور الاستبانة وكذلك على الدرجة الكلية، حيث بلغت (٠,٨٤٠) مما يدل على صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

١,١٠ أنواع البيانات

احتساب الدرجات على أداة الدراسة:

عقب تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على العينة المحددة، قام الباحث برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. يشتمل هذا المقياس على خمسة مستويات للاستجابة، وتم تخصيص درجة عددية لكل مستوى موافقة على النحو التالي:

- الدرجة: (1) غير موافق بشدة.
- الدرجة: (2) غير موافق.
- الدرجة: (3) محايد.
- الدرجة: (4) موافق.
- الدرجة: (5) موافق بشدة.

١,١١ أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بدأ التحليل بعملية ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث تم تخصيص الدرجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: (٥) لموافق بشدة، (٤) لموافق، (٣) لمحايد، (٢) لغير موافق، و (١) لغير موافق بشدة. بعد ذلك، حُسب الوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

ولغرض تحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، اتبع الباحث الخطوات التالية:

١. حساب المدى : $(5 - 1 = 4)$

٢. حساب طول الخلية (الفئة) : بقسمة المدى على عدد خلايا المقياس : $(4 / 5 = 0.80)$

٣. تحديد الحدود العليا والدنيا : تم إضافة قيمة طول الخلية (0.80) إلى الحد الأدنى لكل فئة لتحديد حدها الأعلى أصبح طول فئات المقياس وفقاً لهذه الخطوات كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٥) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

الترج وفقاً لمقياس ليكرت	درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		مقياس الحكم علي النتائج
		من	إلى	
غير موافق بشدة	١	١	١,٨٠	ضعيفة جداً
غير موافق	٢	١,٨١	٢,٦٠	ضعيفة
محايد	٣	٢,٦١	٣,٤٠	متوسطة
موافق	٤	٣,٤١	٤,٢٠	عالية
موافق بشدة	٥	٤,٢١	٥,٠٠	عالية جداً

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد إجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).
- ٣- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- ٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.
- ٥- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach,s Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة
- ٦- اختبار تحليل الانحدار (Regression test) : للإجابة عن أسئلة الدراسة

١,١٢ الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم استعراض المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في تناول موضوع " دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض". وقد تم توضيح المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف العلاقة بين متغيرين وتحليلها، كما تم تحديد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، كونها وسيلة فعالة لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بشركة الاتصالات السعودية.

وقد تناول الفصل أيضاً وصف مجتمع الدراسة، وتحديد حجم العينة، بالإضافة إلى عرض إجراءات بناء الاستبانة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وبهذا التأسيس المنهجي، تكون الدراسة

قد وضعت إطاراً علمياً واضحاً لجمع البيانات وتحليلها بما يُمكن من الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها.

ويمهد هذا الفصل الطريق للانتقال إلى الفصل الرابع، والذي سيتم فيه عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء البيانات الميدانية المستخلصة من أفراد العينة.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية. ويتم ذلك من خلال تقديم استجابات أفراد العينة لعبارات أداة الدراسة بعد معالجتها إحصائياً. يتبع ذلك تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. في الختام، يناقش الباحث هذه النتائج ويفسرها، مما يؤدي إلى تقديم إجابات وافية لأسئلة الدراسة.

٤,١ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

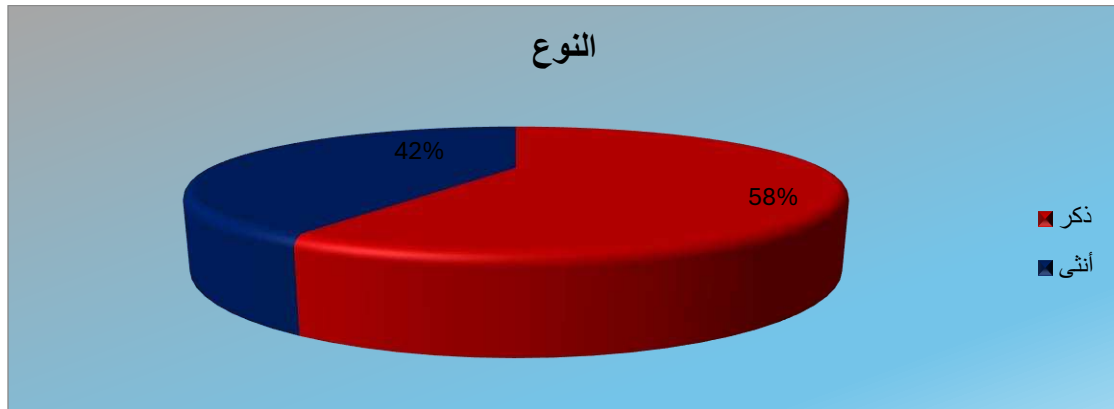
١- النوع:

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	146	58.4
أنثى	104	41.6
المجموع	250	100%

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٥٨,٤ %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور، ونسبة (٤١,٦ %) من إجمالي أفراد الدراسة من الإناث.

شكل رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير النوع



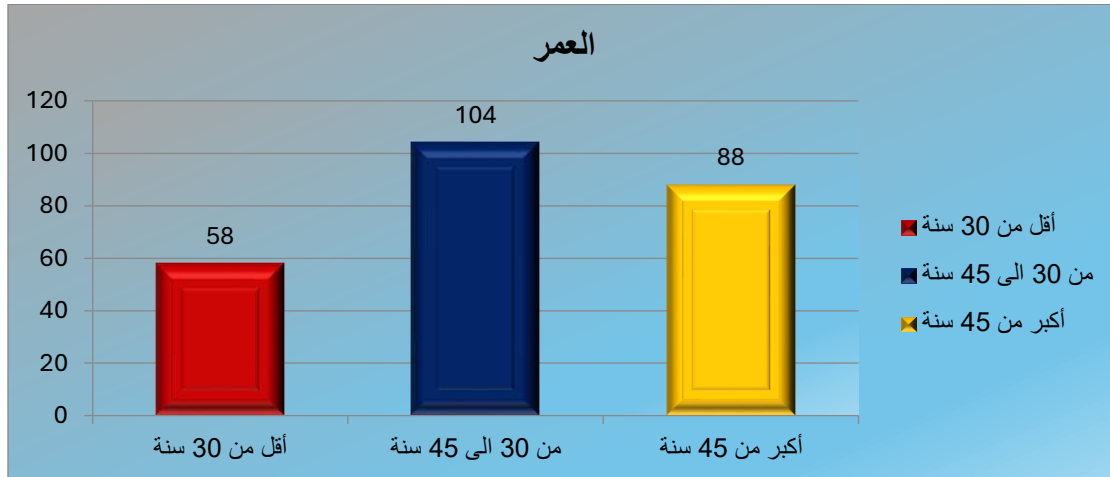
٢-العمر:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	58	23.2
من ٣٠ الى ٤٥ سنة	104	41.6
أكبر من ٤٥ سنة	88	35.2
المجموع	250	100%

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (٤١,٦ %) من إجمالي أفراد عينة الدِّراسة تتراوح أعمارهم بين ٣٠ الى ٤٥ سنة، ونسبة (٣٥,٢ %) من إجمالي أفراد الدِّراسة أعمارهم أكبر من ٤٥ سنة، ونسبة (٢٣,٢ %) من إجمالي أفراد الدِّراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة.

شكل رقم (٢) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر



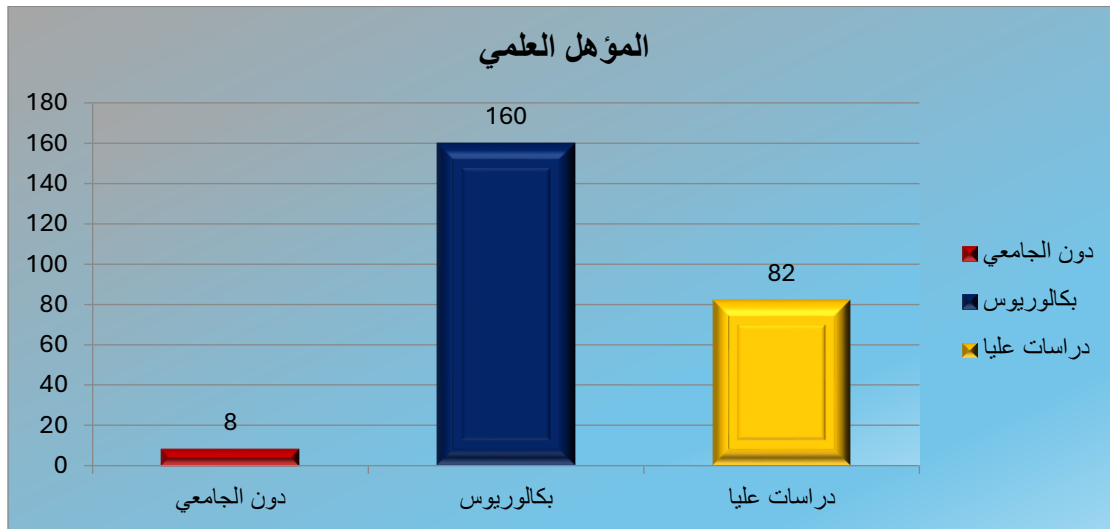
٣- المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدِّراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دون الجامعي	8	3.2
بكالوريوس	160	64.0
دراسات عليا	82	32.8
المجموع	250	100%

يتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (64%) من إجمالي أفراد الدِّراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (٣٢,٨) % من إجمالي أفراد الدِّراسة من حملة الدراسات العليا، ونسبة (٣,٢) % من إجمالي أفراد الدِّراسة من حملة المؤهل دون الجامعي.

شكل رقم (٣) توزيع أفراد الدِّراسة وفق المؤهل العلمي



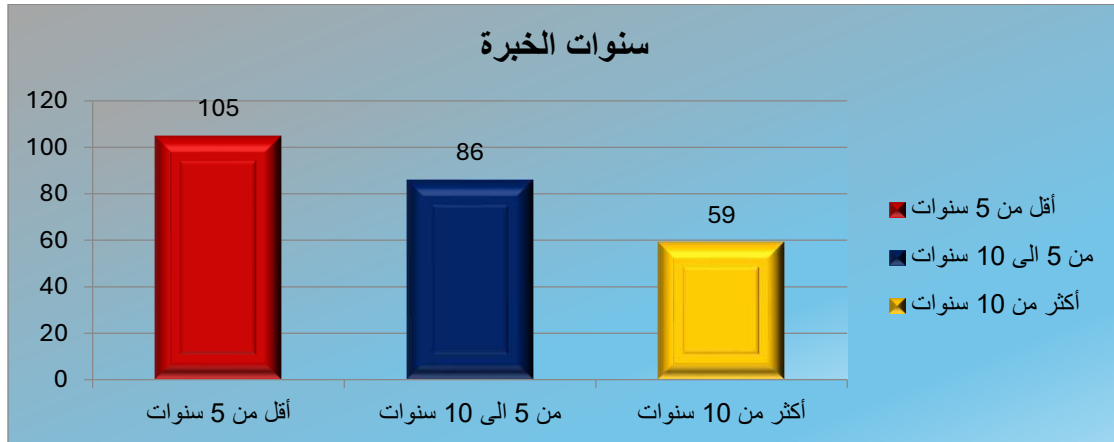
٤- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد الدِّراسة وفق عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	105	42.0
من ٥ الى ١٠ سنوات	86	34.4
أكثر من ١٠ سنوات	59	23.6
المجموع	250	100%

يُتضح من الجدول أنّ نسبة (٤٢%) من إجمالي أفراد الدِّراسة خبرتهم أقل من ٥ سنوات، ونسبة (٣٤,٤%) من إجمالي أفراد الدِّراسة خبرتهم تتراوح من ٥ الى ١٠ سنوات، ونسبة (٢٣,٦%) من إجمالي أفراد الدِّراسة خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات.

شكل رقم (٤) توزيع أفراد الدِّراسة وفق عدد سنوات الخبرة



٤,٢ الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بمدينة فهد الطبية بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟

للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بمدينة فهد الطبية بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لأبعاد المحور الاول وجاءت النتائج كما يلي:

البعد الأول الاصاله

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد الاصاله

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	يشجع القائد على تقديم أفكار جديدة تختلف جذرياً عن الأساليب المتبعة حالياً في العمل.	4.05	.675	1	موافق
٢	يتبنى القائد حلولاً للمشكلات تتميز بالفراة والعمق بدلاً من الحلول السطحية المعتادة.	4.03	.610	٢	موافق
٣	يخصص القائد وقتاً كافياً للنقاش حول الأفكار التي تبدو غريبة أو غير منطقية في البداية.	3.97	.637	٣	موافق
٤	يدعم القائد تطوير واختبار المنتجات أو الخدمات الطبية التي لم يسبق للمدينة الطبية تقديمها.	3.92	.696	٤	موافق
٥	يقدر القائد الإسهامات التي تنطوي على مخاطرة وتخالف القواعد القديمة لصالح نتيجة مبتكرة.	3.85	.732	٥	موافق
المتوسط العام		3.96	.٦٧٠	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن بعد الأصالة جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٣,٩٦)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠,٦٧)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد الاصاله

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (يشجع القائد على تقديم أفكار جديدة تختلف جذرياً عن الأساليب المتبعة حالياً في العمل)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٧٥)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (٢): (يتبنى القائد حلولاً للمشكلات تتميز بالفراة والعمق بدلاً من الحلول السطحية المعتادة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦١)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (٥): (يقدر القائد الإسهامات التي تنطوي على مخاطرة وتخالف القواعد القديمة لصالح نتيجة مبتكرة)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣٢).

ومما سبق نستنتج ان بعد الأصالة جاء بدرجة عالية، وهذا يشير الى أن مستوى الأصالة بمدينة فهد الطبية بالرياض من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة

البعد الثاني الطلاقة

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد الطلاقة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٦	يشجع القائد على توليد قائمة واسعة من الحلول البديلة قبل اختيار الأفضل منها.	3.72	.783	3	موافق
٧	يطالب القائد الفرق بالبحث عن خيارات متعددة للاستجابة للتغيرات التنظيمية.	3.45	.999	5	موافق
٨	يوفر القائد بيئة عمل محفزة لتدفق الأفكار واقتراحات التحسين بشكل مستمر.	3.83	.740	٢	موافق
٩	يحرص القائد على جمع أكبر عدد من المقترحات من مختلف المستويات قبل البت في قضية مهمة.	3.88	.761	١	موافق
١٠	يساعد القائد في تبسيط الإجراءات حتى يتمكن الموظفون من طرح أفكارهم بسهولة ويسر.	3.52	.887	4	موافق
المتوسط العام		3.68	٠,٨٣	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن بعد الطلاق جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٣,٦٨)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠,٨٣)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد الطلاق.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٩): (يحرص القائد على جمع أكبر عدد من المقترحات من مختلف المستويات قبل البت في قضية مهمة.)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٦١)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (٨): (يوفر القائد بيئة عمل محفزة لتدفق الأفكار واقتراحات التحسين بشكل مستمر.)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٤)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (٧): (يطالب القائد الفرق بالبحث عن خيارات متعددة للاستجابة للتغيرات التنظيمية.)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٩٩).

ومما سبق نستنتج أن بعد الطلاق جاء بدرجة عالية، وهذا يشير إلى أن مستوى الطلاق بمدينة فهد الطبية بالرياض من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة

البعد الثالث الإحساس بالمشكلة

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد الإحساس بالمشكلة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١١	يمتلك القائد قدرة عالية على اكتشاف مواطن الخلل أو القصور في الأداء مبكراً.	3.92	.696	3	موافق
١٢	يشجع القائد الموظفين على رصد وتحليل المشكلات الصغيرة قبل أن تتحول إلى أزمات.	3.80	.879	٤	موافق
١٣	يعمل القائد بشكل استباقي على تطوير الإجراءات قبل أن تصبح غير ملائمة.	4.02	.833	٢	موافق
١٤	يولي القائد اهتماماً خاصاً لشكاوى العملاء أو المرضى كمصدر لتحديد فرص التحسين.	4.13	.650	١	موافق

١٥	يحثنا القائد على التفكير فيما هو غير موجود حالياً (فجوات) بدلاً من الاكتفاء بالوضع الراهن.	3.67	0.896	٥	موافق
المتوسط العام		3.91	٠,٧٩	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن بعد الإحساس بالمشكلة جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٣,٩١)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠,٧٩)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد الإحساس بالمشكلة

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١٤): (يولي القائد اهتماماً خاصاً لشكاوى العملاء أو المرضى كمصدر لتحديد فرص التحسين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٥)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (١٣): (يعمل القائد بشكل استباقي على تطوير الإجراءات قبل أن تصبح غير ملائمة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٣٣)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (١٥): (يحثنا القائد على التفكير فيما هو غير موجود حالياً (فجوات) بدلاً من الاكتفاء بالوضع الراهن)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٩٦).

ومما سبق نستنتج ان بعد الإحساس بالمشكلة جاء بدرجة عالية، وهذا يشير الى أن مستوى الإحساس بالمشكلة بمدينة فهد الطبية بالرياض من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة.

ومما سبق تبين أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بمدينة فهد الطبية بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها جاء كما يلي

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد المحور الأول

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	الإصالة	3.96	٠,٦٧	1	موافق
٢	الطلاقة	3.68	٠,٨٣	٣	موافق
٣	الإحساس بالمشكلة	3.91	٠,٧٩	2	موافق

المتوسط العام	3.85	٠,٧٦	موافق
---------------	------	------	-------

يتبين من الجدول السابق أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بمدينة فهد الطبية بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٣,٨٥)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠,٧٦)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بمدينة فهد الطبية بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها

السؤال الثاني: ما مدى توافر المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها؟

للتعرف على مدى توافر المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لفقرات المحور الثاني وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	تستطيع المنظمة تكييف خططها التشغيلية بسرعة عند ظهور تحديات غير متوقعة.	3.92	.907	5	موافق
٢	تمتلك المنظمة القدرة على تخصيص الموارد وإعادة توزيعها بكفاءة للاستجابة للأزمات.	4.17	.642	١	موافق
٣	تتخذ المنظمة قرارات سريعة ومناسبة عند مواجهة اضطرابات في بيئة العمل.	4.03	.736	٣	موافق
٤	تمتلك المنظمة قنوات اتصال فعالة وسريعة لنقل المعلومات أثناء فترات عدم اليقين.	3.98	.833	٤	موافق
٥	تظهر المنظمة استعداداً لتبني تقنيات وأساليب عمل جديدة فور الحاجة إليها.	3.90	.817	٧	موافق

٦	يتم تشجيع الموظفين على التعلم من الأخطاء التي تحدث أثناء الاستجابة للتحديات.	3.92	٦	٠.850	موافق
٧	تستطيع المنظمة استعادة مستويات الأداء المعتادة بكفاءة وسرعة بعد التعرض لصدمة أو أزمة.	3.63	١٠	1.104	موافق
٨	تمتلك المنظمة نظام واضح لتقييم التهديدات والمخاطر المحتملة بشكل استباقي.	3.90	٨	.915	موافق
٩	يتكيف الموظفون بسهولة مع التغييرات المفاجئة في الأدوار أو المهام.	4.10	٢	.877	موافق
١٠	تشجع المنظمة على ثقافة المراجعة المستمرة والإصلاح الذاتي لإجراءات العمل.	3.75	٩	.985	موافق
المتوسط العام		3.93	٠,٨٧		موافق

يتبين من الجدول السابق أن مدى توافر المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣,٩٣)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠,٨٧)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٢): (تمتلك المنظمة القدرة على تخصيص الموارد وإعادة توزيعها بكفاءة للاستجابة للأزمات)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٤٢)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (٩): (تمتلك المنظمة القدرة على تخصيص الموارد وإعادة توزيعها بكفاءة للاستجابة للأزمات)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧٧)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (٧): (تستطيع المنظمة استعادة مستويات الأداء المعتادة بكفاءة وسرعة بعد التعرض لصدمة أو أزمة)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٣)، وانحراف معياري بلغ (١,١٠٤).

ومما سبق نستنتج ان توافر المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها جاء بدرجة عالية، وهذا يشير الى أن ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها

السؤال الثالث ما دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية من وجهة العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض؟

لدراسة دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية من وجهة العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٠) دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.758	4.272	.000
الإصالة	.122	1.484	.001
الطلاقة	.171	-.785	.004
الإحساس بالمشكلة	.377	4.253	.000
معامل الارتباط = .896	معامل التحديد = .796		
قيمة الاختبار F = 92.277	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠,٨٩٦) مما يدل على انه بزيادة ممارسة القيادة الإبداعية يزداد المرونة التنظيمية وجاء معامل التحديد مساويا (٠,٧٩٦) ومنها نستنتج ان ابعاد القيادة الإبداعية تفسر ما يقارب من (٧٩,٦%) من التباين في المرونة التنظيمية وجاءت قيمة F مساوية (٩٢,٢٧٧) وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥) مما يدل على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أبعاد القيادة الإبداعية على المرونة التنظيمية مما يشير الى ارتفاع دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية من وجهة العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض.

٣, ٤ التحقق من فروض الدراسة

للتحقق من فروض الدراسة تم التحقق من اعتدالية بيانات الدراسة وذلك للتحقق من التوزيع الاعتدالي لمحاور الاستبانة حيث تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov - Shapiro-Wilk test) وكانت نتائج الاختبار ما يلي

جدول (١١) اختبار الاعتدالية

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			
مستوي الدلالة	العدد	اداة الاحصاء	مستوي الدلالة	العدد	اداة الاحصاء	محاور الدراسة
.004	250	.936	.001	250	.152	المحور الأول: القيادة الإبداعية
.002	250	.929	.000	250	.194	المحور الثاني: المرونة التنظيمية

من الجدول السابق نجد ان نتائج عينة الدراسة على كافة محاور الاستبانة جاءت دالة احصائيا عند مستوي دلالة اقل من (0.05) في الاختبارين (Shapiro-Wilk-Kolmogorov-Smirnova) مما يؤكد ان البيانات لا تتمثل بها الاعتدالية وان البيانات ليست آتية من توزيع طبيعي ومنها لا يتحقق شرط الاعتدالية ومن ثم للتحقق من فروض الدراسة تم الاستعانة بالاختبارات اللامعلمية (Non-paranetric tests) كما يلي

الفرض الأول: توجد فروق دالة احصائيا لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير (النوع-العمر-المؤهل -الخبرة)

١- النوع

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير النوع تم الاستعانة بالاختبار مان ويتنى (Mann-Whitney Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٢٠) الفروق حول مستوى القيادة الإبداعية تعزى لمتغير النوع

النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مستوى الدلالة	أداة الإحصاء
ذكر	146	138.44	20212.00	.304	-1.029
أنثى	104	127.34	11163.00		
المجموع	250				

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير النوع حيث جاء مستوى الدلالة مساوياً (٠,٣٠٤) أكبر (٠,٠٥) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض

٢- العمر

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٢٢) الفروق حول مستوى القيادة الإبداعية تعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
أقل من ٣٠ سنة	58	122.10	.858	2	.307

			128.31	104	من ٣٠ الى ٤٥ سنة
			124.42	88	أكبر من ٤٥ سنة
				250	المجموع

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير العمر حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠,٨٥٨) أكبر من (٠,٠٥) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

٣- المؤهل العلمي

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٢١) الفروق حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
دون الجامعي	8	82.75	.176	٢	3.479
بكالوريوس	160	139.39			
دراسات عليا	82	102.56			
المجموع	250				

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠,١٧٦) أكبر (٠,٠٥) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

٤- عدد سنوات الخبرة

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٢٢) الفروق حول مستوى القيادة الإبداعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
أقل من ٥ سنوات	105	98.88	.000	2	38.067
من ٥ الى ١٠ سنوات	86	103.56			
أكثر من ١٠ سنوات	59	158.43			
المجموع	250				

من الجدول السابق تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠,٠٠) أقل (٠,٠٥) مما يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكان هذا الفارق لصالح الفئة (أكثر من ١٠ سنوات) بمتوسط رتب قدره (١٥٨,٤٣)

الفرض الثاني توجد فروق دالة احصائية لاستجابة عينة الدراسة حول توفر المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير (النوع-العمر-المؤهل -الخبرة)

أولا النوع

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول توفر المرونة التنظيمية تعزى لمتغير النوع تم الاستعانة بالاختبار مان ويتنى (Mann-Whitney Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٢٣) الفروق حول توفر المرونة التنظيمية تعزى لمتغير النوع

النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مستوى الدلالة	أداة الإحصاء
ذكر	146	138.63	20240.50	.276	-1.090
أنثى	104	107.06	11134.50		
المجموع	250				

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول توفر المرونة التنظيمية تعزى لمتغير النوع حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠,٢٧٦) أكبر (٠,٠٥).

٢- العمر

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول توفر المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٢٢) الفروق حول توفر المرونة التنظيمية تعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
أقل من ٣٠ سنة	58	117.53	.121	2	4.219
من ٣٠ الى ٤٥ سنة	104	119.23			
أكبر من ٤٥ سنة	88	118.16			
المجموع	250				

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول توفر المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير العمر حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠,١٢١) أكبر من (٠,٠٥) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

المؤهل العلمي

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول توفر المرونة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٢٤) الفروق حول توفر المرونة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
دون الجامعي	8	171.25	.236	٢	2.884
بكالوريوس	160	134.85			
دراسات عليا	82	102.80			
المجموع	250				

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول توفر المرونة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠,٢٣٦) أكبر (٠,٠٥) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

ثالثا عدد سنوات الخبرة

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول توفر المرونة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٢٥) الفروق حول توفر المرونة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
أقل من ٥ سنوات	105	104.23	.002	2	12.584
من ٥ الى ١٠ سنوات	86	128.61			
أكثر من ١٠ سنوات	59	141.18			
المجموع	250				

من الجدول السابق تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول توفر المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (٠,٠٠٢) أقل (٠,٠٥) مما يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكان هذا الفارق لصالح الفئة (أكثر من ١٠ سنوات) بمتوسط رتب قدره (١٤١,١٨)

الخاتمة

اختتم هذا الفصل بعرض تفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية ، وهي:

مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بمدينة فهد الطبية بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣,٨٥)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠,٧٦)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بمدينة فهد الطبية بالرياض من وجهة نظر العاملين فيها

مدى توافر المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (٣,٩٣)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠,٨٧)، وهذا يشير الى أن ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض من وجهة العاملين فيها

وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أبعاد القيادة الإبداعية على المرونة التنظيمية مما يشير الى ارتفاع دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية من وجهة العاملين بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير النوع

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير العمر

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير المؤهل العلمي

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الإبداعية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وكان هذا الفارق لصالح الفئة (أكثر من ١٠ سنوات)

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول توفر المرونة التنظيمية تعزى لمتغير النوع

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول توفر المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير العمر

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول توفر المرونة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول توفر المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد بالرياض تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وكان هذا الفارق لصالح الفئة (أكثر من ١٠ سنوات)

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,١,١ حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة القيادة الإبداعية والمرونة التنظيمية.

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين الملك فهد الطبية بالرياض .

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٧هـ - ٢٠٢٦ م.

٥,١,٢ الدراسات المستقبلية

١. دراسة أثر القيادة الإبداعية على الأداء التنظيمي في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض.

٢. العلاقة بين القيادة الإبداعية والذكاء العاطفي لدى القيادات الصحية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية

٣. فاعلية البرامج التدريبية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى القيادات الصحية وأثرها على تحسين المرونة التنظيمية

٤. أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات الصحية وتعزيز المرونة التنظيمية أثناء الطوارئ.

٥. العلاقة بين ثقافة الابتكار المؤسسي والمرونة التنظيمية في القطاع الصحي السعودي.

٦. دراسة مقارنة بين المستشفيات الأكاديمية والمستشفيات العامة في مستوى القيادة الإبداعية والمرونة التنظيمية

٥,٢. توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحث وضع التوصيات على النحو الآتي:

- إنشاء برنامج تدريبي للقادة يركز على مهارات اتخاذ القرار السريع وتشجيع المخاطرة المحسوبة لتعزيز المرونة

- تشكيل فرق عمل ذات صلاحيات واسعة لضمان الاستجابة السريعة للتحديات الصحية والتشغيلية المفاجئة
- إتاحة وقت مخصص أسبوعيًا للعاملين بالكادر طبي والإداري للعمل على تطوير حلول إبداعية لمشكلات العمل اليومية
- إنشاء منصة داخلية لتسجيل الأفكار الإبداعية والمقترحات التي تهدف إلى تبسيط الإجراءات أو تحسين الخدمات
- تطبيق نظام تدوير للموظفين بين الأقسام المختلفة لزيادة فهمهم الشامل للعمليات، مما يعزز قدرتهم على التكيف والمرونة عند حدوث تغيير

٥,٣. الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، تم عرض أبرز التوصيات التي انبثقت عن نتائج الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى الكشف عن دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض . كما تم اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذا البحث، وتسهم في توسيع المعرفة حول العلاقة بين القيادة الإبداعية والمرونة التنظيمية في قطاعات ومؤسسات أخرى.

ووتُبرز هذه الدراسات والتوصيات المقترحة أهمية مواصلة البحث في هذا المجال الحيوي لما له من أثر واضح في رفع كفاءة أداء الموظفين وتعزيز استقرارهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبهذا، يُختتم هذا الفصل بإضافة إسهام علمي جديد يسهم في تعميق الفهم للعلاقة بين القيادة الإبداعية والمرونة التنظيمية في بيئة العمل السعودية..

قائمة المراجع:

البربري، محمد أحمد عوض (٢٠٢٢) القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية - جامعة سوهاج*. (٩٤) ج٢. ٨٣٠-٩٢٧.

الترك، حنان حسين محمد صبحي، و الجوازنة، بهجت عيد. (٢٠٢٠). القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

الجدعاني، ابتهاج بنت حمدان عبدالله (٢٠٢٤) أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. *المجلة العلمية للنشر العلمي*. ١٧٠-١٤٠. (٦٨).

جمعة، محمد جمعة علي، و مفرج، دعاء علي عبدالرحيم. (٢٠٢٥). المرونة التنظيمية كآلية في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، ٧٠ (١)، ١٥٧ - ١٩٨.

حسن، علاء عيسى، خونده، همام علي (٢٠٢٥) أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين : دراسة حالة في الأمانة السورية للتنمية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*. ٢٤٠-٢٢٠. (١)٤١.

حسن، علاء عيسى، و خونده، همام علي. (٢٠٢٥). أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة حالة في الأمانة السورية للتنمية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، ٢٣٩ - ٢٢٠ ، (١)٤١.

خليف، رفعه عيد طلق. (٢٠٢٣). متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ٣ (١٢٤)، ٩٣٨ - ٩٦٦.

الزهراني، فاروق حسن عبد الله (٢٠٢٥) تأثير المرونة التنظيمية على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمدينة الرياض. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية ع. ٢١ ، ج. (٤) ، ص - ص: ٣٣-٦٨.

الشيخ، أحمد حسن، مجلد، أسامة عبد الرحمن (٢٠٢٣) دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة (١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م). المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث ٧(١٣). ١٦-٣٤.

الصومالي، صباح بنت عبدالله، باجنيد، أريج عبدالله، و زكي، خديجة محمود. (٢٠٢٠). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٨(٣) ، ٢٣٤ - ٢٦١.

عيسى، محمود محمد محمود، البناء، طلعت أسعد عبد الحميد، و العادل، لمياء. (٢٠٢٤). أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(٣) ، ٧٢٦ - ٧٦٠.

قحطان، فادية عدنان، و الحميري، بشار عباس. (٢٠٢٤). تأثير المرونة التنظيمية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للإسمنت العراقية "معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٦(٢) ، ٢٤٥ - ٢٦٥.

مرهج، منذر عبدالكريم، ناصر، سومر أديب، و شارد، رائد خليل. (٢٠٢٤). تأثير المرونة التنظيمية في استراتيجيات التسويق المستدام: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٦(٥) ، ١٦١ - ١٧٦.

المشد، الشيماء الدسوقي عبد العزيز، الدرع، هيفاء إبراهيم(٢٠٢٥) أثر القيادة الإبداعية على الريادة الاستراتيجية لدى العاملين في أمانة مدينة الرياض. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية. ٤(١٣). ١٨٠٦-١٨٤١.

المطيري، طروة عمر. (٢٠٢٠). رجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، ٣(٣)، ٧٨٨-٧٢١.

الهيبي، علي جبير مصطفى. (٢٠٢٣). القيادة الإبداعية ودورها في دعم الابتكار الاستراتيجي: دراسة تحليلية في مديرية تربية الأنبار. مجلة الدراسات المستدامة، ٥(٤)، ١٧١٨ - ١٧٣٨.

Al Saadi, A. M. R., & Al Mahasina, M. A. (2021). The impact of creative leadership on organizational effectiveness: strategic thinking is a variable and mediating case study-Dubai Police. International Journal of Education Humanities and Social Science, 4(1), 17-33.

Arsawan, I. W. E., ssy De Hariyanti, N. K., Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., & Koval, V. (2022). Developing organizational agility in SMEs: An investigation of innovation's roles and strategic flexibility. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8(3), 149.

Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: Mediating role of innovation. Sage Open, 13(2), 21582440231181432.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. Journal of Business Research, 139, 1501-1512.

Cui, J. (2025). The Impact of Absorptive Capacity, Organizational Creativity, Organizational Agility, and Organizational Resilience on Organizational Performance: Mediating Role of Digital Transformation. Organizational Creativity, Organizational Agility, and Organizational Resilience on Organizational Performance: Mediating Role of Digital Transformation (January 05, 2025).

Hashem, T. N., & Alhumeisat, E. K. I. (2023). Examining the moderating role of e-marketing: Creative leadership as a source of intrapreneurship within marketing. *Journal of System and Management Sciences*, 13(2), 83-100.

Kanchanathaveekul, K., Buddhapoompitak, W., Srithongphim, W., & Tangmungmee, H. (2024). The Impact of Social Innovation and Perceived Values Towards Cultural Tourism in Rural Villages in Anhui, China. *Nimitmai Review Journal*, 7(2), 36-43.

Lemańska-Majdzik, A. (2023). Knowledge management in enhancing organizational flexibility in manufacturing enterprises. In *European Conference on Knowledge Management* (Vol. 1, pp. 810-R32). Academic Conferences International Limited.

Min, Y., & Worapongpat, N. (2023). Creative Leadership and School of Zhonghar Vacaltional and Technical College. *International Journal of Multidisciplinary in Educational & Cultures Studies*, 1(1), 1-13.

Seyghalani Talab, F., Ahadinezhad, B., Khosravizadeh, O., & others. (2024). A model of the organizational resilience of hospitals in emergencies and disasters. *BMC Emergency Medicine*, 24, 105. <https://doi.org/10.1186/s12873-024-01026-6>

Shukor, A. A. A., Newaz, M. S., Rahman, M. K., & Taha, A. Z. (2021). Supply chain integration and its impact on supply chain agility and organizational flexibility in manufacturing firms. *International Journal of Emerging Markets*, 16(8), 1721-1744.

Xia, Q., Zhu, Q., Tan, M., & Xie, Y. (2024). A configurational analysis of innovation ambidexterity: evidence from Chinese niche leaders. *Chinese Management Studies*, 18(4), 954-977.

Zahari, A. I., Mohamed, N., Said, J., & Yusof, F. (2022). Assessing the mediating effect of leadership capabilities on the relationship between organisational resilience and organisational performance. *International Journal of Social Economics*, 49(2), 280-295.

Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 275-281.

- أكبر من ٤٥ سنة

٣) المؤهل العلمي:

- دون الجامعي
- بكالوريوس
- دراسات عليا.

٤) عدد سنوات الخبرة:

- اقل من ٥ سنوات.
- من ٥ الى ١٠ سنوات.
- أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: القيادة الإبداعية

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الإصالة					
١	يشجع القائد على تقديم أفكار جديدة تختلف جذرياً عن الأساليب المتبعة حالياً في العمل.				
٢	يتبنى القائد حلولاً للمشكلات تتميز بالفراة والعمق بدلاً من الحلول السطحية المعتادة.				
٣	يخصص القائد وقتاً كافياً للنقاش حول الأفكار التي تبدو غريبة أو غير منطقية في البداية.				
٤	يدعم القائد تطوير واختبار المنتجات أو الخدمات الطبية التي لم يسبق للمدينة الطبية تقديمها.				

٥	يقدر القائد الإسهامات التي تتطوي على مخاطرة وتخالف القواعد القديمة لصالح نتيجة مبتكرة.				
الطلاقة					
٦	يشجع القائد على توليد قائمة واسعة من الحلول البديلة قبل اختيار الأفضل منها.				
٧	يطالب القائد الفرق بالبحث عن خيارات متعددة للاستجابة للتغيرات التنظيمية.				
٨	يوفر القائد بيئة عمل محفزة لتدفق الأفكار واقتراحات التحسين بشكل مستمر.				
٩	يحرص القائد على جمع أكبر عدد من المقترحات من مختلف المستويات قبل البت في قضية مهمة.				
١٠	يساعد القائد في تبسيط الإجراءات حتى يتمكن الموظفون من طرح أفكارهم بسهولة ويسر.				
الإحساس بالمشكلة					
١١	يمتلك القائد قدرة عالية على اكتشاف مواطن الخلل أو القصور في الأداء مبكراً.				
١٢	يشجع القائد الموظفين على رصد وتحليل المشكلات الصغيرة قبل أن تتحول إلى أزمات.				
١٣	يعمل القائد بشكل استباقي على تطوير الإجراءات قبل أن تصبح غير ملائمة.				
١٤	يولي القائد اهتماماً خاصاً لشكاوى العملاء أو المرضى كمصدر لتحديد فرص التحسين.				
١٥	يحثنا القائد على التفكير فيما هو غير موجود حالياً (فجوات) بدلاً من الاكتفاء بالوضع الراهن.				

المحور الثاني: المرونة التنظيمية

م	العبارة	درجة الموافقة
---	---------	---------------

		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تستطيع المنظمة تكيف خططها التشغيلية بسرعة عند ظهور تحديات غير متوقعة.					
٢	تمتلك المنظمة القدرة على تخصيص الموارد وإعادة توزيعها بكفاءة للاستجابة للأزمات.					
٣	تتخذ المنظمة قرارات سريعة ومناسبة عند مواجهة اضطرابات في بيئة العمل.					
٤	تمتلك المنظمة قنوات اتصال فعالة وسريعة لنقل المعلومات أثناء فترات عدم اليقين.					
٥	تظهر المنظمة استعداداً لتبني تقنيات وأساليب عمل جديدة فور الحاجة إليها.					
٦	يتم تشجيع الموظفين على التعلم من الأخطاء التي تحدث أثناء الاستجابة للتحديات.					
٧	تستطيع المنظمة استعادة مستويات الأداء المعتادة بكفاءة وسرعة بعد التعرض لصدمة أو أزمة.					
٨	تمتلك المنظمة نظام واضح لتقييم التهديدات والمخاطر المحتملة بشكل استباقي.					
٩	يتكيف الموظفون بسهولة مع التغييرات المفاجئة في الأدوار أو المهام.					
١٠	تشجع المنظمة على ثقافة المراجعة المستمرة والإصلاح الذاتي لإجراءات العمل.					