

دور القيادة التشاركية في تعزيز الإبداع الإداري بديوان وزارة الصحة في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/

نجلاء فهد بن صنقر

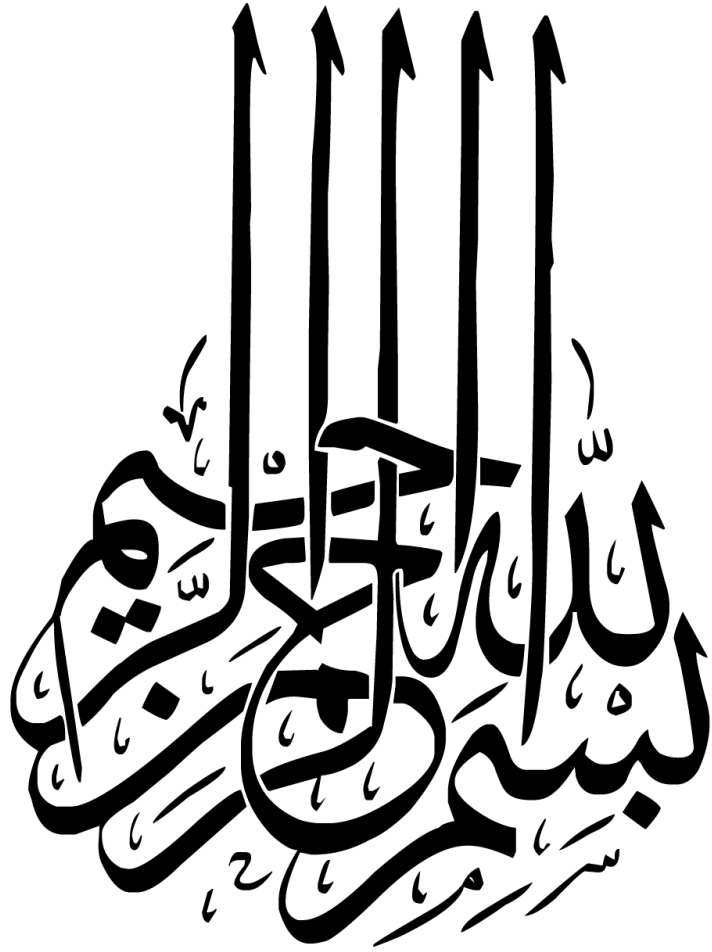
إشراف/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م



الإهداء

إلى أسرتي العزيزة والتي كانت عوناً لي بعد الله بنجاح هذه
الدراسة

وأعضاء هيئة التدريس بجامعة ميد أوشن

وإلى المهتمين بإدارة المشاريع

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب صنع القرار بديوان عام وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية كما سعت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب التخطيط بديوان عام وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. والكشف عن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب تفويض السلطة بديوان عام وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي هو المنهج المناسب لهذه الدراسة لكونه يصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً وتكون مجتمع الدراسة بلغ مجتمع الدراسة (٥٠) موظفة إدارية بديوان وزارة الصحة واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة والدرجة الكلية) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة والدرجة الكلية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- أن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب تفويض السلطة بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (عالية جداً). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤.٥٨). وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة (عالية جداً).
- أن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب التخطيط بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (عالية جداً). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤.٦). وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة (عالية جداً).
- أن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب صنع القرار بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (عالية جداً). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤.٦٦). وجاءت غالبية فقرات هذا المجال بدرجة (عالية جداً).

Abstract

The study aimed to identify the role of participatory leadership in enhancing the attitudes of female administrative employees towards administrative creativity in the decision-making aspect of the office of the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia. The study also sought to reveal the role of participatory leadership in enhancing the attitudes of female administrative employees towards administrative creativity in the planning aspect of the office of the Ministry of Health in the Kingdom. Saudi Arab. Revealing the role of participatory leadership in enhancing the attitudes of female administrative employees towards administrative creativity in terms of delegating authority in the office of the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia. The study used the descriptive survey approach, which is the appropriate method for this study because it accurately describes it and expresses it qualitatively and quantitatively. The study population was (50) female administrative employees in the office of the General Ministry of the Ministry of Health. The researcher relied on the questionnaire as a tool for the study, and the study reached the following findings:

- The mean responses of the participants in the study of the role of participatory leadership in enhancing the attitudes of female administrators toward administrative creativity in the areas (decision making, planning, delegation of authority, and overall grade) according to the variable years of experience do not differ statistically significantly at the function level ($\alpha \leq 0.05$).
- Based on the academic qualification variable, there are no statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) between the mean responses of the participants in the study of how participatory leadership enhances the attitudes of female administrators toward administrative creativity in the areas of decision-making, planning, delegation of authority, and overall grade.
- In the Kingdom of Saudi Arabia, the Ministry of Health office saw a (very high) degree of improvement in the attitudes of female administrators toward administrative inventiveness in terms of distributing authority thanks to participative leadership. This field's arithmetic mean was (4.58). This field's items received a "very high" rating.
- In the Ministry of Health office in the Kingdom of Saudi Arabia, the importance of participatory leadership was (extremely high) in improving the attitudes of female administrators toward administrative creativity in the planning element. For this field, the arithmetic mean was (4.6). This field's items received a "very high" rating.
- In the Kingdom of Saudi Arabia, the Ministry of Health's office saw a significant increase in the attitudes of female administrators toward administrative innovation in the decision-making process thanks to participative leadership. This field's arithmetic mean was (4.66). In this area, most of the goods have ratings (very high).

فهرس والمحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
د	فهرس الموضوعات
و	فهرس الجداول
الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة	
١	المقدمة
٢	مشكلة الدراسة
٤	أسئلة الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
٩	الإطار النظري
٩	المبحث الأول: القيادة وأنماطها
٢٠	المبحث الثاني: الإبداع الإداري
٢٧	الدراسات السابقة
٣٠	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
٣٢	التمهيد
٣٢	منهج الدراسة
٣٢	مجتمع وعينة الدراسة
٣٣	أداة الدراسة
٣٤	صدق أداة الدراسة
٣٧	ثبات أداة الدراسة.

الموضوع	الصفحة
أساليب المعالجة الإحصائية	٣٩
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	
تمهيد	٤١
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	٤١
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	٤٢
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	٤٤
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	٤٦
الفصل الخامس: خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها	
تمهيد	٥٠
ملخص النتائج	٥٠
التوصيات	٥١
مقترحات الدراسة	٥١
فهرس المراجع	٥٣
فهرس الملاحق	٥٨

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٢	التكرارات والنسب المئوية لخصائص مجتمع الدراسة من حيث سنوات الخبرة والمؤهل العلمي	١
٣٥	معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة في العينة الاستطلاعية	٢
٣٦	معامل الارتباط المنصوح بين درجة الفقرة ودرجة المجال الأول (مجال صنع القرار)	٣
٣٦	معامل الارتباط المنصوح بين درجة الفقرة ودرجة المجال الثاني (مجال التخطيط)	٤
٣٧	معامل الارتباط المنصوح بين درجة الفقرة ودرجة المجال الثالث (تفويض السلطة)	٥
٣٧	معاملات ثبات كرونباخ ألفا " α " لمجالات الاستبانة، والاستبانة ككل.	٦
٣٨	حساب الأوزان لدرجة الموافقة من حيث قوتها أو ضعفها وتحديد الاتجاه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.	٧
٤١	الحساب والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب صنع القرار بديوان وزارة الصحة بالملكة العربية السعودية مرتبة ترتيباً تنازلياً.	٨
٤٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب التخطيط بديوان وزارة الصحة بالملكة العربية السعودية مرتبة ترتيباً تنازلياً.	٩
٤٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب تفويض السلطة بديوان وزارة الصحة بالملكة العربية السعودية مرتبة ترتيباً تنازلياً.	١٠
٤٦	تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة والدرجة الكلية) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	١١
٤٧	تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة حول دور	١٢

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة والدرجة الكلية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة

للقيادة دوراً مهماً ورئيساً في حياة الأفراد والأمم خاصة للمجتمعات النامية، وهناك حاجة متزايدة إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات العامة والخاصة للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات المتقدمة.

وتعد القيادة الفاعلة من أهم عناصر النجاح في كافة المنظمات والمؤسسات على اختلاف مستوياتها، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، من خلال المهارات والكفايات القيادية التي تمكنها من تفعيل ومشاركة العنصر البشري ليسهم في تطوير أداء هذه المنظمات ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها، بما يمكنها من المنافسة والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية في مجال عملها (القرشي، ٢٠١٣: ص ٢).

ولقد حظيت موضوعات القيادة وأنماطها، والسمات الشخصية للقادة، باهتمام كثير من المفكرين والباحثين، فأجريت الأبحاث والدراسات المستفيضة حول القيادة وسماتها الشخصية، وصيغت لها نظريات متعددة، لتوضح أبعادها وسماتها وما يتعلق بها في المؤسسات التربوية وغيرها (العتيبي، ٢٠٠٨: ص ٣).

ولاشك إن الاهتمام بالإبداع والمبدعين له ما يبرره، ذلك أنه من مقومات الحضارة الإنسانية، والحضارات نمت وتطورت بالعقول المبدعة، وبقيت صامدة في وجه الأحداث بما تحتويه من إبداعات أبنائها مما يعني أن الأمم ترقى وتزدهر بما لديها من عقول نيرة مبدعة، فالمنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، لذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات لتمكين من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن من الاستمرار والنمو، ويزيد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة (عبدالعال، ٢٠١١: ص ١٧ - ١٨).

وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة والتعرف على الخصائص المميزة لها، مما يساعد في التوظيف الكفء للمعلومات التي تترتب على هذه الجهود العلمية والاستفادة منها في مواقف اكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهارتهم (عبودي، ٢٠١٠: ١٣).

أن القيادات بصفة عامة غالباً ما تواجه تحدياً أثناء اتخاذ قرارات مهمة بشكل يومي، حيث تقع على عاتقهم مسؤوليات تتعلق بالعاملين في الأقسام والتغيرات التنظيمية والاهتمام بالصحة العامة ومكافحة الأمراض وإقامة علاقات إيجابية مع مؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي (خلف، ٢٠١٠: ٣).

ووزارة الصحة من المؤسسات الرائدة وكان من أهم الخطوات الصحيحة التي اتخذت في تلك الفترة زيادة حجم التعاون مع المنظمات العالمية، والاستعانة بالخبرات الأجنبية عالية الكفاءة؛ للتعرف على التطورات الحاصلة في القطاع، مع السعي وبذل كل الجهود لمواكبتها من خلال توطين الكفاءات، ووضع اللبنة الأولى لقطاع صحي متكامل يشمل فيما بعد كل مناطق المملكة مترامية الأطراف، وللبحث عن أساليب إبداعية جديدة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال للابتكار والإبداع لديها، وتسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تعزيز الإبداع الإداري بديوان وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

إن القيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها، والعاملون في المؤسسة كأفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل، وأن القائد الكفء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته باحترام وتقدير، وإن مشاركة العاملين في المنظمة بعملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث إن المشاركة تساعد القائد على التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة، والتجارب الواسعة، والتي يمكن من

خلالها تقييم اختيار البديل الملائم للهدف، وهذا يساعد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى أن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار، وعدم معارضتهم له بعد إصداره، والتقليل من العقبات التي يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه (عباصرة، ٢٠٠٦: ١٢٣).

وأن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعاً معينة من المرؤوسين، ولذلك فإن الإداري الذي يملك قدرًا من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي (آل خليفة والربيعان، ٢٠٠٠: ص ٣١).

وإن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة، وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميتهم وتطويرهم مطلب لكافة المنظمات، إلا أن الحاجة إلى ذلك تكون أكبر في المنظمات التعليمية لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها (هيحان، ١٩٩٩: ٤٨).

ويؤكد خلف (٢٠١٠) على أن القيادات بوزارة الصحة غالباً ما يواجهون تحدياً وبشكل يومي أثناء اتخاذ القرارات المهمة، ومواجهة التحديات والتطورات المتسارعة، مما يستدعي فتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواجهة التغيرات المحيطة والتحول المتسارعة.

وكون الباحثة إحدى منسوبات وزارة الصحة وتعمل كمدير العلاقات العامة والإعلام في الإدارة العامة للطوارئ والكوارث والنقل الطبي، كان حرصها على دراسة دور القيادة التشاركية في تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات بديوان عام وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، لفتح الآفاق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتنمية قدرات وإبداعات الموظفين بديوان الوزارة من أجل القيام بواجباتهم وبالأعمال المناطة بهم بأكمل صورة، وتتلخص مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التشاركية في تعزيز الإبداع الإداري بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

أسئلة الدراسة:

١- ما دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين نحو الإبداع الإداري في جانب صنع القرار بجامعة بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

٢. ما دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين نحو الإبداع الإداري في جانب التخطيط بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

٣. ما دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب تفويض السلطة بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة) تعزى إلى المتغيرات المستقلة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١- الكشف عن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب صنع القرار بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

٢. الكشف عن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب التخطيط بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

٣. الكشف عن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب تفويض السلطة بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

٤. الكشف عن الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة) تعزى إلى المتغيرات المستقلة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها، ومما يزيد من أهمية الدراسة النظرية هو الكشف عن مدى ارتباط القيادة التشاركية بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لدى الإداريين ألا وهو الإبداع الإداري، الذي يعد من أهم وسائل تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر للإداريين والإداريات بما من قدرات [مكانيات] إبداعية.

الأهمية التطبيقية:

تعود أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام، ووزارة الصحة السعودية من المؤسسات الكبرى والتي ترفع شعار وطن ينبض بالصحة، ولذلك فإنها تحتاج أكثر من غيرها إلى قادة مبادرون ومشجعون على الابتكار والتجديد والإبداع لكون طبيعة عملها تقتضي تنمية قدرات إبداعية وعقلية ابتكارية من الموظفين من أجل مواكبة هذه التحولات والتطورات المتسارعة التي

فرضتها طبيعة الحياة والتي تستلزم وجود قيادات في إدارتها لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

مجتمع الدراسة:

الموظفات الإداريات بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة

الاتجاه: هو " التهيؤ للإدراك والتفكير والشعور والسلوك نحو شيء أو شخص أو مسألة بطريقة معينة" (إبراهيم، ١٩٨٠ : ٤٠).

الدور: " العمل الذي يتوقع من المسئول القيام به، وذلك لأنه يشغل مكانة أو منصباً معيناً يكشف من خلاله عن مدى قدراته وإمكاناته" (العراييد، ٢٠١٠ : ٧).

القيادة: هي " السلوك الذي يمارسه القائد بهدف التأثير على مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة " (مغاري، ٢٠٠٩ : ٩).

الأنماط القيادية: مجموعة من الخصائص المميزة، والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه، أو يقاوم تأثيرها، ويسلك سلوكه الفردي (الأزهري، ١٩٩٣ : ص ٢٨٧).

أما أحمد (١٩٩٤ : ص ١٨٧) فعرفها " نوع القيادة التي تضفي على شخص ما سمة يتصف بها في ممارسته في إحدى المؤسسات التربوية".

القيادة التشاركية: هي القيادة التي تهتم بالعاملين وعلاقاتهم وحاجاتهم ومناخ العمل، ويتميز فيها القائد بالتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، فهي القيادة التي تهتم بالبعد الإنساني (المنقاش، ٢٠٠٧ : ص ٣٧).

وعرفها القرشي (٢٠١٣ : ٩) بأنها "مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع

المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية".

وترى الباحثة بأنها السلوكيات في جانب صنع القرار، وجانب التخطيط، وجانب تفويض السلطة السائدة على القائد والغالبية في تعامله مع المرؤوسين من الموظفين الإداريات، والتي تدفعهن لتحقيق أهداف وزارة الصحة التي يعملن فيها بشكل إبداعي.

الإبداع: "استعداد ذهني لدى الفرد هيأته بيئته لأن ينتج شيئاً جديداً غير معروف سلفاً كتلبية متطلبات الواقع الاجتماعي" (هرمز وإبراهيم، ١٩٨٨: ٣٣).

الإبداع الإداري: عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات [م]مكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (هيجان، ١٩٩٩: ص ٨).

وعرفه حمود (٢٠٠٢: ص ٢٠٤) بأنه: محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعة أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وان أنتجت وان تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع.

ويقصد بالإبداع الإداري في هذه الدراسة قدرة الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للطوارئ والكوارث والنقل الطبي على استخدام مهارات التفكير والقدرات العقلية والذهنية وابتكار واستحداث طرق وأساليب جديدة لتسيير الأعمال الموكلة إليهن لم يسبق وأن استخدمت لتحقيق المنفعة العامة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

- المبحث الأول: القيادة وأنماطها
- المبحث الثاني: الإبداع الإداري

ثانياً: الدراسات السابقة

- عرض الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد:

تناول هذا الفصل جزئين رئيسيين هما الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث اختص الجزء الأول في اثنين من المباحث جاء أولها القيادة وأنماطها، والثاني الإبداع الإداري. وفيما يختص بالجزء الثاني من هذا الفصل، فقد تناول عرض الدراسات السابقة في أربعة أقسام، حيث تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، ثم عرض أوجه الاتفاق والتباين بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً عرض أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

الإطار النظري:

المبحث الأول: القيادة وأنماطها.

مفهوم القيادة:

إن القيادة التربوية هي الأساس الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسات التربوية، وبغيره لا يمكن تحقيق أي نقله فعلية، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، ومتعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها قدرة على التعامل، بغض النظر عن اختلاف الأفراد مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل الوصول إلى أهدافهم المنشودة فمن هذا المنطلق احتلت القيادة التربوية مكاناً رئيساً في علم الإدارة (الداعور، ٢٠٠٧، ص٤).

وتعددت التعريفات للقيادة واختلفت، فمنهم من نظر إليها من جهة تربوية، ومنهم من اعتبرها وظيفة اجتماعية، ومنهم من ربطها بشخصية القائد، لذا يصعب أن تجد تعريفاً موحداً جامعاً لها، حيث ذكر الفهيد (٢٠٠٩، ص٣) " أن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام الإقليمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها".

وقد عرفتها مددين (٢٠١٣، ص ٢٢) بأنها " فن التعامل مع الآخرين على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم وأنماط سلوكهم، والقدرة على كسب احترامهم، وطاعتهم، وثقتهم، وتعاونهم".

وعرفها الحديدي (٢٠٠٩، ص ٦) بأنها " القدرة على التأثير في المرؤوسين، أو المساعدين من خلال الاتصال، والحفز، والتوجيه، لتهيئة وتنمية روح الفريق بما يؤدي لتحقيق الأهداف المخططة".

وعرف عليوة (٢٠٠١، ص ٤٥) القيادة الإدارية بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف".

ويصنف عليوة (٢٠٠١، ص ٤٦) القيادة كآلآتي:

القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فللقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

أما القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً.

الصفات الشخصية والقيادية للقائد:

وتتمثل الصفات الشخصية للقائد: بالسمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة، والهدوء والإتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند إتخاذ القرارات، والقوة البدنية والسلامة الصحية، والمرونة وسعة الأفق، والقدرة على ضبط النفس عند اللزوم، والمظهر

الحسن، واحترام نفسه واحترام الغير، والإيجابية في العمل، والقدرة على الابتكار وحسن التصرف، وأن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون (عليوة، ٢٠٠١، ص ٥٣).

أما الصفات القيادية للقلند: كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها مليأتي: الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، والإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والقدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء، والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد، والثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير، والحزم وسرعة البت وتجنب الإندفاع والتهور، والديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة، والقدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل، والمواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه، وسعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة، وتوخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه، وتجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم (عليوة، ٢٠٠١، ص ٥٣ - ٥٤).

النظريات القيادية:

ذكر الفياض (١٩٩٥) أن هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة، ومن هذه النظريات:

أولاً: نظريات التأثير على المرؤوسين:

وتتعلق بالأساليب التي تمكن للقادة من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقلند، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها: السمات القيادية، والقدوة، والحزم والإصرار، والتبرير المنطقي، والتودد للمرؤوسين والثناء عليهم.

ثانياً: نظريات سلوك القائد وقدراته:

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

القائد السلطوي، والقائد الميال للإنجاز، والقدرة على حل المشاكل، والقدرة على المبادرة، والقدرة الفنية، ودعم المرؤوسين، والتغذية الراجعة.

ثالثاً: نظريات النمط القيادي:

وتصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد وبناءً على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالاً أو غير فعال، ومن هذه النظريات:

١. أنماط لاستخدام السلطة: أي مدى لستئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها: نموذج وليت وليبيت، ونموذج تنبوم وثفت، ونموذج ليكرت.

٢. أنماط تعتمد على افتراضات القائد ومنها: نموذج مكريجور، ونموذج أوشي.

٣. أنماط تعتمد على اهتمامات القلائد بالإنتاج والأفراد معاً: كنموذج بليك وموتون (نظرية الشبكة الإدارية).

رابعاً: النظريات الموقفية في القيادة:

يقول أصحاب هذه النظريات ومؤيدوهل بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد، ومن هذه النظريات: نموذج فيدلر، ونموذج هاوس وإيفانس، ونموذج فروم وياتون، ونظرية الشبكة الإدارية.

أنماط القيادة:

هناك عدة مداخل تصف أنماط القيادة وقد تم تطويرها على مدى سنوات مضت، ويركز معظمها على وصف قدرة السلطة والسيطرة التي يمارسها القائد على مجموعة العمل (مصطفى، ٢٠٠٧: ٢٧٨) ويمكن تصنيف أنماط القيادة الإدارية تجاه المرؤوسين ودرجة تركيز السلطة كما يأتي:

١: النمط الأوتوقراطي:

هي القيادة التي تتركز حول القائد، وقد أطلق بعض الباحثين على هذا النمط عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم، أو النمط الفردي، أو النمط الأمر، أو النمط الديكتاتوري، أو النمط التسلسلي، حيث يتركز النفوذ في شخص القائد، وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه القائد، ويحتكر القائد السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات، كما يحدد ويشكل المهام والعلاقات، ويسيطر على ألوان الإثابة والعقاب، ويرى نفسه الأوسع أفقاً والأغزر فكراً والأصوب دائماً (مصطفى، 2007: ص ٤٨).

وأشار الشقحاء (١٤٢٢هـ، ص ٣٠) إن النمط القيادي الأوتوقراطي يركز كافة السلطات في يد القائد، ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمروءوسيه، ويفرض عليهم ما يكلفهم به من أعمال، ويتدخل في أعمالهم ويتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الأوامر كما يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الأفراد.

ويتميز هذا النوع من القيادة بانقصال القائد عن الجماعة، وتركيز اهتمامه على كسب رضا رؤسائه بأي شكل من الأشكال، لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارساته، ويسيطر القائد على جميع العمليات الإدارية ابتداء من التخطيط، وانتهاء بالمتابعة فهو المهيم على الأدوار الإدارية، ولا يفوض السلطة، ويعتبر في ذات الوقت تفويض السلطة انتقاص من حقه كقائد وحيد (أبو جبل، ٢٠٠٥، ص ٣٣).

إن أسلوب القيادة الأوتوقراطي وإن كان من الممكن أن يكون ناجحاً في بعض المواقف والظروف، إلا أنه في الغالب يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس آثارها على العمل، وللعاملين، ويبدو ذلك من خلال المولونة بين مزلياً وسلبيات هذا النمط لأنه كان أكثر ملائمة للإدارة في الماضي ولم يعد يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة (أبو حرب، ٢٠٠٢، ص ٥٧).

٢: النمط القيادي (المشاركة) الديمقراطي:

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين، وتتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون القائد جزءاً من نسيج فريق العمل، ويكون لأعضاء جماعة العمل رأي أو إسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز، وصنع القرارات، ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكراً عليه فقط ويتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة والاقتناع، ويحترم الجميع (مصطفى، ٢٠٠٧: ص ٤٨).

ويلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاوره مرؤوسيه وإشراكهم معه، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات كذلك. وهو بالإضافة إلى ذلك تجده يفوض جزءاً من سلطاته ويهدم حدران المركزية المطلقة، وبذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج، ويعمل كذلك إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية ويأخذ بيدهم بطريقة النمو الإداري (ابراهيم، ٢٠٠٤، ص ١٠٤).

وهذا النمط من القيادة يتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب في تنفيذ العمل وإنما يعتمد على الترغيب والإقناع، ويوظف الحوافز للملدية وغير الملدية، وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الدافعية للعمل ذاتية، وتظهر المهارات الشخصية والابتكارات، وتنمو قدرات العاملين، ويسير العمل بصورة منتظمة في وجود القائد أو في غيابه (النوري، ١٩٩١، ص ٥٥٧).

٣: النمط القيادي الحر/غير الموجهة:

يطلق عليها البعض بالقيادة الفوضوية كونها تقوم بإعطاء الفرد مطلق الحرية في أن يفعل ما يشاء، أما البعض الآخر فيطلق عليها القيادة الترسلية أو الفوضوية أو سياسة إطلاق العنان، أو المتساهلة، كما يصل البعض بتسميتها بالقيادة المتخلية أو قيادة عدم التدخل، وتعرف القيادة الحرة بأنها القيادة التي تؤمن بالحرية المطلقة والكاملة لأعضاء المنظمة، ومنحهم حق تحديد كل شيء بإرادتهم المنفردة، ودون أدنى تدخل من القائد، الذي يتسم دوره بالطابع السليبي، ويختص المرؤوسون أعضاء المنظمة وفقاً لهذا التعريف

بمهمة تحديد أهداف المنظمة، ورسم خططها، وحل مشكلاتهم بإرادتهم المنفردة، وتدريب أنفسهم، وتقسيم العمل وتحديد طرق أدائه واتخاذ القرارات باتفاق جميع الأعضاء، دون أدنى تدخل من القائد (عبد الحميد، ب. ت، ص ٤٢٦).

وأهم خصائص هذا النمط ترك للقائد لأعضاء الجماعة الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات، والقائد يمد الأفراد بالمواد، ويعرفهم بالعمل وعلى استعداد لإعطاء أي معلومة لمن يسأل دون القيام بأي عمل، ولا يصدر عنه أي تعليمات، بل يترك لأفراد الجماعة أن يقوموا بالأعمال كيفما يريدون، والاجتماعات في ظل هذا النمط تتسم بطول المدة لأن القائد يترك للجميع طرح أفكارهم ومقترحاتهم والدفاع عنها دون تدخل منه في عملية التوفيق بين الأطراف المجتمعة، وهذا النمط يصلح عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين (ربيع، ٢٠٠٦، ص ١٤٦).

ثانياً: القيادة التشاركية.

اصطلاح حديث نابع من مفهوم الديمقراطية في الإدارة، وتقوم فلسفة هذا النوع من الإدارة على قيام المدير بعرض المشاكل الإدارية على مرؤوسيه، ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي وخطوات علاجها، أي أنها عبارة عن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة، التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، على أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم، والقيادة التشاركية لا يمكن أن تحدث في فراغ، وإنما يجب أن تكون جزء من فلسفة شاملة تطبق داخل المنظمة نفسها وسيحتاج المديرون إلى تعلم كيفية المشاركة والإفصاح عن المعلومات، وكيفية تهيئة الفرص للأفراد والمجموعات لكي يستغلوا مواهبهم ويشجعوا نموهم وتطورهم من خلال التقويم ونظام المكافآت (سرور، ٢٠٠٨، ص ١٩).

ويؤكد عطوي (٢٠٠٤، ص ٢٦) أن نمط القيادة التشاركية يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم المدير قبل اتخاذ القرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذ بطريقه حكيمة، كما أنه يقوم

بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية، وتتم القيادة التشاركية بالمرؤوسين وتقودهم في جو من الأمن والطمأنينة.

والقيادة التشاركية تهتم بتوفير بيئة تسود فيها الرقابة الذاتية، فلا يحتاج القائد إلى رقابة صارمة، لأن العاملين شركاء في النجاح والفشل (الحري، ٢٠٠٨، ص ١٣٣).

أهمية القيادة التشاركية:

أهمية القيادة ومكانتها ودورها البارز نابع من أهمية دورها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات، وتحقيق الأهداف المشتركة، كما يتضح أن القيادة تعد من أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمة، فيتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى فعالية أنماط القيادة المتبعة فيها (المخلافي، ٢٠٠٨، ص ٥٠).

وقد فرض نموذج القيادة التشاركية نفسه على واقع المؤسسات والإدارات التربوية وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، ومن الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (العراييد، ٢٠١٠، ص ٣٦).

وأن القيادة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال ومشاركة جميع الأطراف (الزعي، ٢٠١٢، ص ١١).

وأشار الرفاعي (٢٠٠٩، ص ٥ - ٧) أن التشاركية في الإدارة من أكثر الأساليب أهمية لأنها استفادت من النظريات السابقة، واستطاعت أن تجمع بينها وتركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، لذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية والتي من أهمها: اتخاذ القرارات الصحيحة، والقوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة، وخلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والمرؤوسين، والآثار الإيجابية على الروح المعنوية للمرؤوسين، وتفويض السلطة.

وعلى الرغم من وجود العديد من الأنماط القيادية إلا أنه تبقى القيادة التشاركية أفضل أنماط القيادة، لعدة أسباب لعل من أهمها كونها تحترم إنسانية المرؤوسين، وتغرس الثقة في نفوسهم، ولا تفرق بين رئيس ومرؤوس فكلهم يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة ويشتركون في الإنجازات كما يشتركون في التخطيط وهذا يساهم في المزيد من الإنتاجية والجودة العالية (الحريري، ٢٠٠٨، ص ٦٥).

شروط تطبيق القيادة التشاركية:

ذكر المحمادي (٢٠١٥، ص ٤١) أهم الشروط اللازم توفرها لتطبيق القيادة التشاركية في المنظمات التربوية ومنها:

- وجود مرؤوسين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤهلهم لممارسة القيادة التشاركية.
- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين القيادات والمرؤوسين.
- وجود وعي كافٍ بمعنى القيادة التشاركية ومدى أهميتها، عند القيادات والمرؤوسين.
- وجود تواصل قوي بين القيادات والمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

أهداف القيادة التشاركية:

أشارت الحريري (٢٠٠٨) أن القيادة التشاركية تسعى لتحقيق العديد من الأهداف كالحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين، والتأكيد على الذكاء واللبس إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات، ومراعاة السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف، وتعود العاملين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم، ومواجهة النزاع وحله، وتقديم حوافز سلبية وإيجابية، والاتصال بشكل ثنائي بين القائد والعاملين، وإشراك العاملين في الخطط الاستراتيجية، وإشراكهم في عملية صنع القرارات.

وتعمل القيادة التشاركية على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الصغرى، وإشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم، وتتيح للعاملين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين القائد والمرؤوسين، ورفع من روحهم المعنوية، والمشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية صنع القرار؛ وذلك لأنها تساعد على تحسين نوعية القرار، والاستفادة

القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل، فضلاً عن أنهما تمنع معارضة القرار وتخفف من العقوبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه (القيسي، ٢٠١٠).
أنماط القيادة التشاركية:

قسم إدريس والمرسى (٢٠٠٥) أنماط القيادة التشاركية إلى ثلاثة أنواع من حيث نوعية أو مساحة المشاركة وهي:

١. **القائد الاستشاري:** هو القائد التشاركي الذي يتشاور مع المرؤوسين قبل اتخاذ القرار، إلا أنه ليس ملزماً بقبول أفكارهم أو الامتثال لما قد تتوصل إليه، ومن أمثلة ذلك، دعوة المرؤوسين لعقد اجتماع بشأن قضية ما، بغرض التعرف على وجهات النظر المختلفة في تلك القضية أو المشكلة.

وذكر الحربي (٢٠٠٨) سمات القائد الاستشاري والتي تمثلت بالآتي:

أ. ممارسة أكبر قدر من التوجيه الذاتي، وهذا يقتضي تحمل المسؤولية والقيام بها على أكمل وجه، مع المبادأة وضبط النفس.

ب. القدرة على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها، والحصول على الحقائق والمعلومات المتعلقة بهذه المشكلات من مصادرها الأصلية.

ج. معاملة المرؤوسين بكرامة واحترام، وعدم التقليل من قيمتهم أو معاملتهم على أساس أنهم وسيلة لتحقيق أغراضه الذاتية.

٢. **القائد الإجماعي:** هو القائد الذي يشجع المناقشة الجماعية حول قضية ما، ثم يتخذ القرار الذي يعكس اتجاه الغالبية من الأعضاء، ويعني ذلك، أن القائد الإجماعي يتخلى عن المزيد من السلطة للمجموعة مقارنة مع القائد الاستشاري، إلا أنه من ناحية أخرى، يترتب على استخدام هذا النوع القيادي، التأخير النسبي في اتخاذ القرارات؛ نظراً لضرورة الحصول على موافقة جميع المرؤوسين.

وحدد مغازي (٢٠٠٩) سمات القائد الاجتماعي بالافتناع بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وتحمل المسؤولية مع المرؤوسين، وإتاحة فرص النمو المهني والوظيفي للمرؤوسين ولنفسه.

وأضاف حمود والشيخ (٢٠١٠) القدرة على استشارة المرؤوسين معه، والقدرة على اختيار عدد من المرؤوسين معه لتفويضهم في استخدام بعض سلطاته، لأداء بعض المسؤوليات في العمل، والتي تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم.

٣. القائد الديمقراطي: هو القائد الذي يتخلى عن السلطة لصالح المجموعة، فيعمل على جمع الآراء والتصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي، ويحقق المرؤوسون مستويات أعلى من الإنتاجية في ظل هذه القيادة، إلا أن هذا المفهوم أقرب في تطبيقه للعمل السياسي وقضايا المجتمع عنه بالنسبة لأوضاع العمل في منظمات الأعمال، ومن صفات القائد الديمقراطي (الحريري، ٢٠٠٨):

- أن يسمع ويشجع الآخرين على التمتع بنفس الدرجة من الحرية والحقوق والامتيازات التي يتمتع بها.
- أن يعتبر أفكاره منكاً للجميع من يعملون معه، ولذلك يحرص على تبادلها معهم.
- ألا يطلب لنفسه أو يستخدم في ظل القانون أو المنظمات الرسمية الاجتماعية امتيازات خاصة ينكرها على الآخرين.

المبحث الثاني

الإبداع الإداري.

تعتبر المهارات من المقومات الأساسية لإنجاز أي عمل، وتتنوع هذه المهارات تبعاً لدرجة صعوبة العمل، فالأعمال الصعبة تتطلب تمتع القائمين بها بعدد أكبر من المهارات، بينما لا تتطلب الأعمال البسيطة سوى مهارات محدودة.

وعرف كنعان (٢٠٠٢: ٣٠٥) المهارات الإبداعية بأنها: الخصائص والسمات والخبرات التي تنعكس في شكل سلوكيات إيجابية من قبل العاملين في المنظمات لتعبر عن قدراتهم المتميزة على إنجاز المهام المكلفين بها بدقة وسهولة وفي أقل وقت وجهد وبأقل تكلفة.

ويرى جروان (٢٠٠٢: ٢٢) أن المهارات الإبداعية عبارة عن: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة.

ملامح الشخصية المبدعة:

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوحد أفراداً متميزين باستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل

عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

ويرى نصير والعزاوي (٢٠١١: ٣-٤) أن بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلاءم والصفات التي يحملونها ومن جملتها:

١. الحساسية: وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

٢. الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسم الطلاقة إلى:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

- طلاقة الأفكار: أي سرعة إبراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.

- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

٣. المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستحدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

٤. الأصالة: وتعني تقديم نتاجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع المهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.

٥. البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، وذكر الصرايرة (٢٠٠٣، ٢٠٣-٢٠٥) بعض هذه النظريات والمتمثلة بالآتي:

١. نظرية (March & Simon; 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

٢. نظرية (Burns & Stalker; 1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

٣. نظرية (Wilson; 1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزويد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

٤. نظرية (Harvey & Mill; 1970): قد استفادا مما قدمه كلاً من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام

الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

٥. نظرية (Hang & Aiken; 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، والمركزية، والرسمية، والإنتاج، والكفاءة، والرضا عن العمل.

٦. نظرية (Zaltman & others; 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبيني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة

التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

أنواع الإبداع الإداري في المنظمات:

ميز أبو زيد (٢٠١٠: ٣٧) بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي:

١. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

٢. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

٣. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة.

وأشار عواد (٢٠٠٩) إلى أن "تايلر" قد صنف الإبداع الإداري إلى الأنواع الآتية:

- الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما، أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
- الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات، كالمظهر العام للسلعة أو الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة.
- الاختراع: ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة، غير أن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ شكلاً جديداً، وتؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي.

وذكر عواد (٢٠٠٩) بأن "إيفان" قد يصنف الإبداع الإداري إلى أحد النوعين:

- الإبداع الإداري: والذي يشتمل على إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف وعمليات المؤسسة (عمليات التشغيل [إدارة الموارد البشرية] وسياساتها واستراتيجياتها ونظمها الرقابية).

- الإبداع الفني: والذي يشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، وتغييرات أخرى في فنون وأساليب الإنتاج [دخال الحاسب إلى العمل].

ويرى "دارفت وناو" أن الإبداع الفني عملية تتم من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته، بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية، أما الإبداع الإداري فهو عملية فاعلة تتم من قمة الهرم التنظيمي إلى أسفله حيث يتم تبني الإبداع ودعم تطبيقه من قبل المستويات الإدارية العليا.

معوقات الإبداع الإداري:

قسمت البشاشة (٢٠٠٧: ٦٤) معوقات الإبداع الإداري إلى معوقات إداركية، واجتماعية وثقافية، وتنظيمية، ونفسية وعاطفية، وبيئية:

- المعوقات الإدراكية:

وهي المعوقات التي تتعلق بإدراك أو تصور للبيئة، وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في الإدراك أو ما يسمى بضيق الإدراك أو محدوديته، وتعني الصعوبة في عزل المشكلة الحقيقية ومعرفتها، [ضافة افتراضيات زائدة إلى المشكلة وعدم المقدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة (على والحاكم، ٢٠١٥: ١٨٥)].

- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

وهي المعوقات التي تتمثل في التقاليد والأعراف وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات أو أفكار أو رؤية للأشياء، والتي يلتزم بها أفراد المجتمع حرصاً على انسجامهم واندماجهم في جماعاتهم (العزري، ١٤٢٥هـ: ٣٣).

- المعوقات التنظيمية:

وهي المعوقات التي تتمثل فيما تفرضه المنظمة في صورة رسمية، كاللوائح والتعليمات والتوجيهات، أو في صورة غير رسمية، مثل الإرشادات والنصائح والضغوط، بحيث كلما كثرت هذه المعوقات ضاقت دائرة الإبداع (على والحاكم، ٢٠١٥: ١٨٦).

- المعوقات النفسية والعاطفية:

تظهر بشكل واضح هذه المعوقات عندما تطرأ على الفرد أفكار جديدة ولكنه يطردها أو لا يتابعها، خوفاً من الفشل أو انتقاد الآخرين أو الخوف من نتائجها.

- المعوقات البيئية:

ذكر العتري (١٤٢٥هـ: ٣٣) العديد من المعوقات البيئية والتي تعيق الإبداع ومنها:

- فقر المناخ التنظيمي: حيث يكون التركيز فيه على الأمور غير الجوهرية، وقلة الدعم والاتصالات، والتوزيع غير العادل للمكافآت، والقيود ونقص الحرية.
- سوء إدارة المشروع: ويشمل سوء التنظيم والتخطيط، ووجود أهداف غير واضحة.
- التقييم والضغط: ويشمل وجود تقييم غير ملائم لـ [ج] إجراءات تغذية راجعة سيئة.
- مصادر غير كافية: وتعني قلة التسهيلات والأدوات والمعلومات الضرورية.
- ضغط الوقت: وتعني وجود وقت غير كافٍ ينعكس أو يؤثر على الموظف في بحثه عن موضوع جديد.
- التركيز على الحالة الوظيفية: معارضة التغيير وعدم الرغبة في أخذ الفرص، وعدم تقبل الاختلاف في الأفكار.

الدراسات السابقة

عرضت الدراسة في هذا الجزء أهم الدراسات العربية والأجنبية التي أمكن الاطلاع عليها والمتعلقة بالقيادة التشاركية والإبداع الإداري، وقد تم ترتيب هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم للأحدث، وذلك على النحو الآتي.

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة محمد (٢٠٢٠م) بعنوان "أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري" هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومعرفة مدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الإداري لديهم، تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة المنظمة وجعلها قادرة على غرس الإبداع الإداري لدى العاملين لتحقيق المنافسة والتكيف مع التغيرات الخارجية. وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين؟، تم استخدام المنهج الوصفي والإحصائي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، عددها ١٥٠ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج اتفقت على أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها. وتم تقديم العديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات والجامعات تجنب أساليب القيادة السلطوية التي تحد من التفكير الإبداعي.

دراسة العجلوني (٢٠١٨م) بعنوان "أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة مكونة من ٣٩ فقرة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) للأنماط القيادية على التفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني، ولم يكن هنالك أثراً لمتغيرات الجنس الخبرة والرتبة الوظيفية للأنماط القيادية على

التفكير الابداعي. وأوصت الدراسة بإجراء بحوث في مجال الدراسة الحالية وتنظيم اختيار القياديين وتحفيز وتمكين الاداريين من تطوير المؤسسات التي يعملون بها.

دراسة بوسماحة (٢٠١٨م) بعنوان "علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري: دراسة ارتباطية على عينة من موظفي المؤسسات الاستشفائية العمومية بورقلة" هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري ومعرفة مستوى الإبداع الإداري ومستوى ممارسة القيادة الخادمة باختلاف الجنس وسنوات العمل في مستشفى محمد بوضياف ومصلحة التوليد بورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني أداتين هما: استبيان القيادة الخادمة لـ (غالي، ٢٠١٥) الذي هوللوب (LUB1999) والمكون من ٢٨ بنداً، للأبعاد التالية: المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة الرؤوسين على التطور والتصرف بأخلاق والمعالجة العاطفية والالتزام بتطوير المجتمع واستبيان الإبداع الإداري لـ (بن حفيظ، ٢٠١٧)، المكون من ٣٨ بنداً للأبعاد التالية الرقابة، التنظيم، التقويم والتطبيق والتخطيط. وشملت عينة الدراسة ٨٥ فرداً تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل، حيث كان عدد الإناث ٤٠ موظفة، وعدد الذكور ٤٥ موظفاً، وبعد تطبيق أدوات الدراسة، وتفرغ البيانات المتحصل عليها واختبارها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، تم التوصل إلى أن المسؤولين يمارسون القيادة الخادمة بمستوى منخفض وأن مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى عينة الدراسة، وأنه لا توجد علاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري، ولا يختلف مستوى ممارسة القيادة الخادمة باختلاف الجنس وسنوات العمل، ولا يختلف الإبداع الإداري باختلاف الجنس وسنوات العمل.

دراسة سعد (٢٠١٧م) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري للعاملين من خلال توسط التمكين النفسي : دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنصورة" هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري للعاملين من خلال توسط التمكين النفسي وباستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد على بيانات تم جمعها من (٣١٣) مفردة من العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، فقد كشفت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كان فوق المتوسط، كما أن مستوى شعور العاملين بالتمكين النفسي كان أيضاً فوق المتوسط، بينما كان الإبداع الإداري للعاملين أقل من المتوسط،

وأكدت نتائج الدراسة وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة التحويلية- التمكين النفسي-الإبداع الإداري)، وأن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري للعاملين، كما أن أبعاد القيادة التحويلية والتمكين النفسي مجتمعة تفسر (٦٤.١٪) من التباين في الإبداع الإداري للعاملين.

دراسة واعر (٢٠١٥م) بعنوان "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري"، هدفت الدراسة الى توضيح دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري إلى جانب أهداف أخرى منها التعرف على مدى تطبيق مختلف أنماط القيادة (التحويلية التبادلية - التشاركية - الأبوية وتأثير كل نمط على الإبداع الإداري والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية حيث كان مجتمع الدراسة عبارة عن ١٦٩ مفردة وبعتماد المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أكثر نمطين مستخدمة في مجمع صيدال هما النمط القيادي التحويلي والتبادلي في المرتبة الأولى والقيادة الأبوية والتشاركية في المرتبة الثانية، مستوى الإبداع الإداري في مجمع صيدال كان مرتفع، لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية حول الإبداع الإداري لدى العاملين ومتغيرات (العمر - الجنس - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة - التخصص).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة جراسميك وآخرون (Grasmick & et al, 2012): بعنوان " دور القيادة التشاركية وأثرها على عملية صنع القرار في الجامعات من وجهة نظر رؤساء الكلية في جامعة فيلادلفيا" هدفت دراسة للتعرف على كيفية تعزيز دور القيادة التشاركية وأثرها على عملية صنع القرار في الجامعات من وجهة نظر رؤساء الكلية في جامعة فيلادلفيا، واستندت الدراسة على إجراء المقابلات الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الكليات في الجامعة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أربع أنماط قيادية تعتبر القيادة التشاركية الأفضل منها بحسب الإحصائيات التي توصلت إليها الدراسة.

دراسة أولورانسولا وأبيودين (Olorunsola & Abiodun, 2011): بعنوان "مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار بالمدارس الثانوية في ولاية اكيبي بنيجيريا" هدفت الدراسة للتعرف على مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار بالمدارس الثانوية في ولاية اكيبي بنيجيريا، والتعرف عما إذا كانت مشاركتهم متصلة بصفاتهم الشخصية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٣١١) معلماً.

أظهرت نتائج الدراسة أن معلمي المدارس يشاركون بفاعلية في عمليات صنع القرار.

دراسة هوانج ويابينق (Huang & Yaping, 2009): بعنوان "سلوك القيادة التشاركية وأثرها على الأداء الوظيفي" هدفت الدراسة إلى التعرف عما إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطاً بتحسين الأداء في العمل عن طريق عملية تحفيزية أو عملية قائمة على أساس التبادل والتعاون، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٧) موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن النموذج التحفيزي للقيادة التشاركية يملك قوة أكثر من النموذج التبادلي في حالة المرؤوسين الإداريين، ومع هذا فإن النموذج يملك قدرة على شرح أكثر من النموذج التحفيزي في حالة المرؤوسين غير الإداريين، وكان سلوك القيادة التشاركية مرتبطاً بأداء المهمة وسلوك المواطنة التنظيمية، كانت القيادة التشاركية أكثر ارتباطاً بالثقة بالمشرف من التمكين النفسي، ووجود تأثير لسياق العمل على القيادة وأساليب القيادة التشاركية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج الآتية:

١. تنوعت الأنماط القيادية في الدراسات السابقة، إلا أنها قد أوصت الدراسات بضرورة تبني النمط التشاركي في القيادة بكل جوانبه لاسيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، وتفويض بعض السلطات للعاملين.

٢. أما بالنسبة للعلاقة ما بين الأنماط القيادية وبين الإبداع الإداري حيث وجد أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي التشاركي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، وعدم وجود نظام أو جهة مسؤولة لتقييم المقترحات الإبداعية أو حتى من المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم، وغياب المكافأة المادية أو المعنوية الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري للعاملين بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، من خلال جانب صنع القرار في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري، وجانب التخطيط في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري، وجانب تفويض السلطة في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري بديوان الوزارة

أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

تم الإفادة من الدراسات السابقة في العديد من الأمور كمراجع ومصادر متعلقة بموضوع الدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة الحالية وصياغة أهدافها، وبناء الإطار النظري، والاطلاع على مناهج البحث المستخدمة، واختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة، وبناء أدوات الدراسة، واختيار أفضل الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات ومن ثم استخلاص النتائج وتفسيرها.

والإفادة من خبرات الباحثين في كيفية تناولهم مشكلات بحثهم ومصادر معلوماتهم وطريقة عرضهم وتحليلها ومناقشتهم للنتائج.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- نوع الدراسة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تمهيد

احتوى هذا الفصل على منهجية وإجراءات الدراسة التي تعد بمثابة الإطار التطبيقي لها، وجاءت محتويات الفصل الثالث في عدة أجزاء، تمثلت في؛ عرض للمنهج العلمي المتبع في الدراسة، وعرض متغيرات الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة) المستخدمة من حيث نوعها وطريقة بنائها والأساليب الإحصائية المتبعة في التحقق من صدقها وثباتها، ومن أجل الوصول إلى النتائج وتفسيرها ومناقشتها فقد عرضت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها تبين أن المنهج الوصفي المسحي هو المنهج المناسب لهذه الدراسة لكونه يصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً .

مجتمع الدراسة:

بلغ مجتمع الدراسة (٥٠) موظفة إدارية بديوان وزارة عام وزارة الصحة. وفيما يلي وصفاً لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات (المستوى التعليمي، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لخصائص مجتمع الدراسة من حيث سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة %
سنوات الخبرة	أقل من (٥) سنوات	5	10%
	من (٥) إلى (٩) سنوات	2	4%
	من (١٠) إلى (١٤) سنة	27	54%
	من (١٥) سنة فأكثر	16	32%
المجموع		٥٠	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	32	64%
	دبلوم عالي	9	18%
	ماجستير	5	10%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
	دكتوراه	٤	٨٪
المجموع		٥٠	١٠٠٪

يكشف الجدول رقم (١) أن سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة توزعت في ثلاث فئات، وجاءت الفئة (من ١٠) إلى (١٤) سنة في المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم (٢٧) فرداً ونسبة مئوية (٥٤٪)، تليها الفئة (من ١٥) سنة فأكثر) وبلغ عددهم (١٦) فرداً ونسبة مئوية (٣٢٪). تليها الفئة (أقل من ٥) سنوات) وبلغ عددهم (٥) فرداً ونسبة مئوية (١٠٪). وأخيراً جاءت الفئة (من ٥) إلى (٩) سنوات) وبلغ عددهم (٢) فرداً ونسبة (٤٪).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة ممن يحملون المؤهل العلمي (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٣٢) ونسبة (٦٤٪)، يليها المؤهل العلمي (دبلوم على) وبلغ عددهم (٩) فرداً ونسبة بلغت (١٨٪)، وجاء المؤهل العلمي (ماجستير) وبلغ عددهم (٥) فرداً ونسبة (١٠٪). وأخيراً جاء المؤهل العلمي (دكتوراه) وبلغ عددهم (٤) فرداً ونسبة (٨٪).

أداة الدراسة

استخدمت الباحثة بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها (استبانة إلكترونية) كأداة لجمع البيانات، وفيما يلي عرض لإجراءات تطوير وبناء أداة الدراسة:

تم تطوير وبناء أداة الدراسة (الاستبانة الإلكترونية) بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة والاطلاع على الاستبانات المقننة على بيانات متعددة كدراسة كل من واصلي (٢٠٠٥)، عبدالرحيم (٢٠٠٩)، هوانج ويابينق (Huang & Yaping, 2009)، العرايب (٢٠١٠)، القرشي (٢٠١٣)، عبدالجبار (٢٠١٣)، نجدي (٢٠١٣). حيث تم تحليلها وتحديد المجالات والفقرات المتضمنة في هذه الاستبانات، وتم تحديد الفقرات المتعلقة بكل مجال وبذلك أصبحت أداة الدراسة بصورتها الأولية، مكونة من جزئين، الجزء الأول: تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، أما الجزء الثاني تضمن مجموعة من الفقرات بلغ عددها (٢٦) فقرة، وصنفت في ثلاثة مجالات

للكشف عن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة) بديوان وزارة الصحة ، وكل مجال تضمن مجموعة من الفقرات كالآتي:

المجال الأول: دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب صنع القرار بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، وأشتمل على (١٠) فقرة. ثم تلاه **المجال الثاني:** دور القيادة التشاركية في جانب التخطيط في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، وأشتمل على (٨) فقرة، وأخيراً **المجال الثالث:** دور القيادة التشاركية في جانب تفويض السلطة في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، وأشتمل على (٨) فقرة. ويقابل كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي كالآتي (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق لحد ما، موافق، موافق بشدة)، كما يوضح ذلك ملحق رقم (١-٢).

أ. **صدق أداة الدراسة:** تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعددٍ من الطرق وهي:

١. **الصدق الظاهري:** تم تحديد الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض الفقرات موزعة حسب المحور الذي تنتمي له كل فقرة، على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والكفاءة والبالغ عددهم (٢٥) محكماً، للحكم على مدى صحة وشمولية الفقرات وسلامتها اللغوية وانتمائها إلى المجال الذي صنف فيه، وفي ضوء التغذية الراجعة من التحكيم، تم اعتماد أداة الدراسة لتصبح في صورتها النهائية تتكون من جزئين، الجزء الأول: تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، أما الجزء الثاني تضمن مجموعة من الفقرات بلغ عددها (٢٦) فقرة، وصنفت في ثلاثة مجالات للكشف عن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة) بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. وكل مجال تضمن مجموعة من الفقرات كالتالي:

المجال الأول: دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب صنع القرار بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، وأشتمل على (١٠) فقرة. ثم تلاه **المجال الثاني:** دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب التخطيط بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، وأشتمل على (٨) فقرة، وأخيراً **المجال الثالث:** دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب تفويض السلطة بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، وأشتمل على (٨) فقرة، ويقابل كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي كآلاتي (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق لحد ما، موافق، موافق بشدة)، كما يوضحة ملحق رقم (١-٣).

٢. صدق البناء: للتحقق من صدق بناء الاستبانة تم تجربتها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) موظفة من خارج عينة الدراسة، وحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة المجال والدرجة الكلية للاستبانة وحساب معامل الارتباط المصحح (corrected item-total correlation) بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، والجدول التالي رقم (٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة المجال والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول رقم (٢)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة في العينة الاستطلاعية.

الرقم	المجال	معامل الارتباط
١	جانب صنع القرار	**٠.٩٠٠
٢	جانب التخطيط	**٠.٩٣٨
٣	جانب تفويض السلطة	**٠.٩٦٧

**وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم معاملات الارتباط لمجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية تراوحت ما بين (٠.٩٠٠) و(٠.٩٦٧) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.01$)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من صدق الاستبانة، يمكن معها الوثوق بالأداة.

ولحساب معامل الارتباط المصحح (corrected item-total correlation) بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه، وللحكم على سلامة صدق البناء تم الاعتماد على ما أشار إليه كلين (Kline, 1986)، والذي يشير إلى رفض الفقرة إذا ما كان معامل الارتباط أقل من (0.20)، والجدول التالي رقم (3) يوضح معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة ودرجة المجال الأول (مجال صنع القرار)، والذي تنتمي إليه الفقرة.

جدول رقم (3)

معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة ودرجة المجال الأول (مجال صنع القرار)

معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة
0.867	6	0.834	1
0.857	7	0.816	2
0.820	8	0.890	3
0.871	9	0.845	4
0.890	10	0.828	5

وبالنسبة للمجال الثاني (مجال التخطيط)، فالجدول التالي رقم (4) يوضح معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة ودرجة المجال الثاني (مجال التخطيط)، والذي تنتمي إليه الفقرة.

جدول رقم (4)

معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة ودرجة المجال الثاني (مجال التخطيط)

معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة
0.917	5	0.955	1
0.917	6	0.950	2
0.842	7	0.936	3
0.833	8	0.897	4

أما بالنسبة للمجال الثالث (تفويض السلطة)، فالجدول التالي رقم (٥) يوضح معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة ودرجة المجال الثالث (تفويض السلطة)، والذي تنتمي إليه الفقرة.

جدول رقم (٥)

معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة ودرجة المجال الثالث (تفويض السلطة)

معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة
٠.٩٣٢	٥	٠.٩٢٦	١
٠.٩٤٣	٦	٠.٩٠٥	٢
٠.٨٩٣	٧	٠.٩٣٩	٣
٠.٨٤٤	٨	٠.٨٦١	٤

يظهر من الجداول (٣، ٤، ٥) أن معامل الارتباط المصحح للفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه ضمن المدى المسموح به (أكبر من ٠.٢٠) حيث تراوحت بين (٠.٨١٦ - ٠.٩٥٥)، وعليه تصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٢٦) فقرة موزعة على ثلاث مجالات.

ب- ثبات أداة الدراسة

تم تقدير معامل ثبات الاتساق الداخلي بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) (Crocker & Algina, 1986)، لجميع مجالات الاستبانة والاستبانة ككل على العينة الاستطلاعية التي بلغت (٣٠) موظفة ومن خارج عينة الدراسة. ويوضح ذلك جدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

معاملات ثبات كرونباخ ألفا "α" لمجالات الاستبانة، والاستبانة ككل.

الرقم	المجال	معاملات ثبات كرونباخ ألفا "α" للعينة الاستطلاعية
١	جانب صنع القرار	٠.٩٥٧

٢	جانب التخطيط	٠.٩٦٧
٣	جانب تفويض السلطة	٠.٩٦٨
٤	الاستبانة ككل	٠.٩٨٢

يُظهر الجدول (٦) بأن معاملات الثبات المقدرة بمعادلة كرونباخ ألفا " α " للعينة الاستطلاعية ولمجالات الاستبانة قد تراوحت بين (٠.٩٥٧-٠.٩٦٨)، أعلاها لمجال صنع القرار، وأدناها لمجال تفويض السلطة، وقد بلغت درجة الثبات الكلية للاستبانة (٠.٩٨٢)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة (Crocker & Algina, 1986).

تصحيح الاستبانة:

تكونت الاستبانة من (٢٦) فقرة، أمام كل فقرة مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعكس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كالتالي:

■ (غير موافق بشدة) أعطيت درجة واحدة.

■ (غير موافق) أعطيت درجتين.

■ (موافق لحد ما) أعطيت ٣ درجات.

■ (موافق) أعطيت ٤ درجات.

■ (موافق بشدة) أعطيت ٥ درجات.

ولتحديد درجة الموافقة من حيث قوتها أو ضعفها وتحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي تم حساب القيم (الأوزان) كما في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

حساب الأوزان لدرجة الموافقة من حيث قوتها أو ضعفها وتحديد الاتجاه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

درجة التضمين	المتوسط المرجح	
منخفضة جداً	من ١ إلى ١.٧٩	١
منخفضة	من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩	٢
متوسطة	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	٣

عالية	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩	٤
عالية جداً	من ٤.٢٠ إلى ٥	٥

أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم تنفيذ المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار (٢٠) Statistical package for Social Sciences (SPSS) V20 كما يلي:

- معامل ارتباط بيرسون (Person)، ومعامل الارتباط المصحح (corrected item-total correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة).
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) لتقدير معاملات ثبات الاستبانة.
- الإحصاء الوصفي البسيط: والمتمثل في التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات المجال، والمتوسط الحسابي العام لكل مجال، والانحرافات المعيارية للتعرف على التباين في استجابات المشاركين في الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين اتجاهات المشاركين في الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للتعرف على اتجاه الفروق لصالح أي فئة من فئات المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين وذلك إذا ما بين اختبار تحليل التباين الأحادي

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئات هذه المتغيرات.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

تناول هذا الفصل عرض وتفسير ومناقشة البيانات التي تم الحصول عليها من تحليل بيانات مجتمع الدراسة التي تم تحليلها من خلال المعالجة الإحصائية، وتحديد مستوى الدلالة الإحصائية لكل منها، وبيان أثر المتغيرات المستقلة بدور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة)، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة حسب تسلسل أسئلتها كما وردت أول مرة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب صنع القرار بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب صنع القرار بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب صنع القرار بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على المتوسطات
5	إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في وضع الحلول للمشكلات	4.72	.607	عالية جداً
2	إتاحة أكبر قدر كبير من التمكين للموظفات الإدارية	4.70	.614	عالية جداً
3	إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في تشخيص المشكلات	4.70	.580	عالية جداً
4	إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في جمع البيانات	4.70	.580	عالية جداً
1	إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين الإدارات	4.68	.653	عالية جداً
6	إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في اختيار الحل الأنسب	4.66	.626	عالية جداً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على المتوسطات
10	دعم مشاركة الموظفين الإداريات في صنع القرارات لتشجيع الإبداع الإداري	4.66	.688	عالية جداً
7	إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في تقويم الحلول	4.64	.722	عالية جداً
8	إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في متابعة تنفيذ القرارات	4.62	.753	عالية جداً
9	إعادة توصيف وظائف الموظفين الإداريات بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع	4.60	.728	عالية جداً
المجال الأول: جانب صنع القرار				
		٤.٦٦	عالية جداً	

يتضح من الجدول رقم (٨) أن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب صنع القرار بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (عالية جداً). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤.٦٦). وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة (عالية جداً)، كان أعلاها للفقرة رقم (٥) والتي تنص على " إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في وضع الحلول للمشكلات" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤.٧٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٠٧) وبدرجة عالية جداً ، وجاءت الفقرة رقم (٩) بالمرتبة الأخيرة والتي تنص على " إعادة توصيف وظائف الموظفين الإداريات بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع " وحازت على متوسط حسابي بلغ (٤.٦٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٢٨).

وترى الباحثة أن التشاركية في صنع القرار تعزز من اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري، وذلك بتشجيعهن على التعاون لحل مشكلات العمل وتقديم الأفكار الجديدة التي تحقق الإبداع الإداري، وبناء قنوات اتصالات إدارية تتسم بالمرونة، وإتاحة الفرصة في تشخيص المشكلات وضع الحلول المناسبة لها، وبالتالي تنمية روح المبادرة لدى الإداريات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " ما دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب التخطيط بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في

جانب التخطيط بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، ويوضح ذلك الجدول رقم (٩).

جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب التخطيط بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على المتوسطات
5	استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة	+70	.735	عالية جداً
6	تجهيز الموظفين الإداريات للاجتماعات بشكل جيد	+70	.735	عالية جداً
3	مشاركة الموظفين الإداريات في عملية التخطيط	+64	.776	عالية جداً
4	تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات الإداريات للتطوير المهني	+64	.749	عالية جداً
2	إقبال الموظفين الإداريات بدافعية وإيجابية نحو العمل	+62	.805	عالية جداً
1	إتقان العمل من جانب الموظفين الإداريات	+60	.808	عالية جداً
7	تشجيع الموظفين الإدارية على تحقيق التنسيق الفعال بين الإدارات	+54	.813	عالية جداً
8	تنظيم الوقت للقيام بالمهام الموكلة للموظفات الإداريات على أكمل وجه	+42	.883	عالية جداً
المجال الثاني: جانب التخطيط				
		٤.٦	عالية جداً	

يتضح من الجدول رقم (٩) أن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب التخطيط بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (عالية جداً). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤.٦). وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة (عالية جداً)، كان أعلاها للفقرة رقم (٥) والتي تنص على " استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة " حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤.٧٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٣٥) وبدرجة عالية جداً ، و جاءت الفقرة رقم (٨) بالمرتبة الأخيرة والتي تنص على " تنظيم الوقت للقيام بالمهام الموكلة للموظفات الإداريات على أكمل وجه " وحازت على متوسط حسابي بلغ (٤.٤٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨٣).

وترى الباحثة أن التشاركية في التخطيط تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري، وذلك عن طريق تنظيم الوقت للقيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، وتحديد الاحتياجات من أجل التطوير المهني، وتحديد الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال الأكثر أهمية، مما ينمي الدافعية والإيجابية نحو العمل واتقانه.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب تفويض السلطة بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب تفويض السلطة بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب تفويض السلطة بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على المتوسطات
7	تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين الإداريات	+64	.749	عالية جداً
8	إعداد قيادات مبدعة	+64	.776	عالية جداً
5	تشجيع الموظفين الإدارية على ممارسة الدور القيادي	+64	.722	عالية جداً
3	تنمية الرغبة لدى الموظفين الإداريات في إنجاز الأعمال	+62	.805	عالية جداً
1	رفع درجة فاعلية الموظفين الإداريات من أجل تحقيق الهدف	+60	.808	عالية جداً
6	منح المرونة الكافية للموظفات الإداريات لإنجاز أعمالهن	+60	.808	عالية جداً
2	تشجيع الموظفين الإداريات على الاعتماد على أنفسهن في إنجاز العمل	+50	.863	عالية جداً
4	تقبل الموظفين الإداريات للأعمال الإضافية	+42	.835	عالية جداً
المجال الثالث: جانب تفويض السلطة				
		٤.٥٨	عالية جداً	

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب تفويض السلطة بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (عالية جداً). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤.٥٨). وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة (عالية جداً)، كان أعلاها للفقرة رقم (٧) والتي تنص على " تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين الإداريات " حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤.٦٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٤٩) وبدرجة عالية جداً ، وجاءت الفقرة رقم (٤)

بالمرتبة الاخيرة والتي تنص على " تقبل الموظفين الإداريات للأعمال الاضافية" وحازت على متوسط حسابي بلغ (٤.٤٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣٥) وبدرجة عالية جداً.

وترى الباحثة أن تفويض السلطة للموظفات الإداريات تعزيز من اتجاهاتهن نحو الإبداع الإداري، وذلك بإعطاء الفرصة لأن يكنّ في موقع القيادة لمواجهة أي تحديات وصعوبات تواجههن في العمل من خلال اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في مصلحة العمل، وتحمل المسؤولية واليقظة أثناء العمل، والاهتمام بالوقت الرسمي، وإنجاز العمل في الوقت المحدد، وعلاوة على ذلك فإن تفويض السلطة يعمل على إعداد قيادات إدارية مبدعة، والتكيف مع الحالات الطارئة، ومنح المرونة الكافية للموظفات الإداريات لإنجاز أعمالهن بشكل مميز وريادي.

وأظهرت النتائج أن مجالات الدراسة (جانب التخطيط، جانب صنع القرار، جانب تفويض السلطة) جاءت جميعها بدرجة عالية، حيث جاء أعلاها لجانب التخطيط بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٦)، يليه جانب صنع القرار بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦)، وأخيراً جاء جانب تفويض السلطة بمتوسط حسابي (٤.٥٨).

وترى الباحثة أن نمط القيادة التشاركية يعطي أعضاء الفريق الفرصة للإدلاء بآراءهم قبل صنع القرار، وأن مشاركة الإدارية بعملية التخطيط يجعلها مشاركة في صنع القرار وملزمة بتنفيذه والدفاع عنه، والأهم من ذلك هو إغناء القرار وتحقيق حالة رضى وظيفي عالية تعزز الإلتزام وتحسن الأداء العام، وأن نمط القيادة التشاركية يغني آليات صنع القرار ويكسب الإداريات مهارات عالية عند التنفيذ خاصة عندما يتم تفويض السلطة لهن.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة) تعزى إلى المتغيرات المستقلة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟".

١ . سنوات الخبرة:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة والدرجة الكلية) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول التالي رقم (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة والدرجة الكلية) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
.446	.905	.284	3	.851	بين المجموعات	جانب صنع القرار
		.313	46	14.418	داخل المجموعات	
			49	15.269	المجموع	
.686	.498	.260	3	.779	بين المجموعات	جانب التخطيط
		.522	46	24.002	داخل المجموعات	
			49	24.782	المجموع	
.984	.052	.029	3	.086	بين المجموعات	جانب تفويض السلطة
		.551	46	25.340	داخل المجموعات	
			49	25.425	المجموع	
.894	.203	.088	3	.264	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.433	46	19.919	داخل المجموعات	
			49	20.183	المجموع	

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

تبين من الجدول رقم (١١) وبعد اجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة والدرجة الكلية) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم "ف" ($0.905, 0.498, 0.052, 0.203$) على التوالي، وجاءت مستويات الدلالة ($0.446, 0.686, 0.984, 0.894$) على التوالي.

٢. متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة والدرجة الكلية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي رقم (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢)

تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة والدرجة الكلية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
.621	.596	.190	3	.571	بين المجموعات	جانب صنع القرار
		.320	46	14.698	داخل المجموعات	
			49	15.269	المجموع	
.443	.912	.464	3	1.391	بين المجموعات	جانب التخطيط
		.508	46	23.390	داخل المجموعات	
			49	24.782	المجموع	
.779		.197	3	.591	بين المجموعات	

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات

- تمهيد
- ملخص النتائج
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات

تمهيد

في هذا الفصل قدمت الباحثة ملخصاً للنتائج، وهي تعطي صورة إجمالية للقارئ عن إجابات أسئلة الدراسة، وتم تقديم التوصيات العلمية المبنية على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وأخيراً وردت المقترحات التي ترى الباحث أهمية إجرائها مستقبلاً، وجاءت خاتمة الفصل بملخص في نهاية الفصل كالآتي:

ملخص النتائج:

١. أن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب صنع القرار بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (عالية جداً). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤.٦٦). وجاءت غالبية فقرات هذا المجال بدرجة (عالية جداً).
٢. أن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب التخطيط بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (عالية جداً). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤.٦). وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة (عالية جداً).
٣. أن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب تفويض السلطة بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، جاء بدرجة (عالية جداً). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤.٥٨). وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة (عالية جداً).
٤. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة والدرجة الكلية) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

٥. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جوانب (صنع القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة والدرجة الكلية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة بعض التوصيات التي قد تسهم في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية كالآتي:

١. ضرورة تبني القيادة التشاركية لدى مديرات إدارات الأقسام الإدارية بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، لما لها من دور في تعزيز اتجاهات الإداريات من خلال: عملية صنع القرار، والتخطيط، وتفويض بعض الصلاحيات.
٢. إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في تقويم الحلول للمشكلات، ومتابعة تنفيذ القرارات.
٣. التعاون والتشاور المستمر بين القادة الإداريين و الإداريات لتحقيق نمط القيادة التشاركية كنموذج قيادي في ديوان عام وزارة الصحة
٤. ترتيب الإداريات للأنشطة اليومية حسب أهميتها وأولويتها، والعمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في إدارات ديوان عام وزارة الصحة من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق الواحد وتقبل آراء الآخرين.
٥. تشكيل لجان وفرق عمل من الإداريات تقوم على التخطيط وبناء الخطط والإشراف عليها.
٦. تشجيع الإداريات على ممارسة الدور القيادي، وتقبل الأعمال الإضافية.

مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة الحالية إجراء مزيد من الدراسات والبحوث في مجال القيادة التشاركية في الموضوعات التالية:

١. واقع ممارسة القيادة التشاركية وأساليبها للحد من المشكلات الإدارية في ديوان عام وزارة الصحة
٢. دراسة مقارنة لواقع ممارسة القيادة التشاركية وأساليبها للحد من المشكلات الإدارية في ديوان عام وزارة الصحة بين الموظفين والموظفات.
٣. إجراء دراسة حول تصميم برامج تدريبية لتطوير أداء القادة الإداريين في مجالات أنماط القيادة الإدارية الحديثة للمجالات (صناعة القرار، وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين، والتخطيط).
٤. إجراء دراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى الإداريات في ديوان عام وزارة الصحة.

قائمة المراجع:

- إبراهيم، أحمد. (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة.
- أبو جبل، مطيع. (٢٠٠٥). أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظات غزة وانعكاساتها على أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو حرب، سعد. (٢٠٠٢). نمط القيادة السائد لدى مديري ومديريات المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الأزهري، محي الدين. (١٩٩٣). الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات، القاهرة: دار الفكر العربي.
- آل خليفة، فاطمة والريبعان، عصام. (٢٠٠٠). قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية - إدارة أعمال، مجلس النشر العلمي، ٧(١).
- بوسماحة، نسمة (٢٠١٨م)، علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري: دراسة ارتباطية على عينة من موظفي المؤسسات الاستشفائية العمومية بورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- الحديدي، عماد. (٢٠٠٩). درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة.
- الحربي، قاسم. (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة، ط١، الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافده. (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير والشيخ، روان. (٢٠١٠). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

خلف، محمد. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.

الداعور، سعيد. (٢٠٠٧). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ربيع، هادي. (٢٠٠٦). ط١، المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
الزعي، محمد. (٢٠٠٩). أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
سرور، سهى. (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

سعد، محمد علي عبد الحميد (٢٠١٧م)، أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري للعاملين من خلال توسط التمكين النفسي: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنصورة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، المجلد (٣٥)، العدد (١).

سيد، أسامة. (٢٠٠٩). الإدارة التعليمية الذاتية بين المركزية واللامركزية، ط٢، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر.

الشفعاء، عادل. (١٤٢٢هـ). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

عبدالعال، عنتر. (٢٠١١). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، منشورات مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، متاح

على الرابط: <http://www.abegs.org/sites/Research/DocLib10/Forms/view.aspx>

عبودي، زيد. (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط١، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- العتبي، نواف. (٢٠٠٨). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العجلوني، كامل محمد (٢٠١٨م)، أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني، دراسة لنيل درجة الدكتوراه بجامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
- العراييد، نبيل. (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديرىات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- العراييد، نبيل. (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديرىات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- عطوي، جودت. (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- عليوة، السيد. (٢٠٠١). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الاولى، دار السماح، القاهرة.
- العوفي، فوزية. (٢٠٠٥). مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عياصرة، علي. (٢٠٠٦). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط١، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- الفريجات، خضر واللوزي، موسى والشهابي، أنعام. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ط١، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- الفهيدى، عبد الله. (٢٠٠٩). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظه تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- الفياض، محمود. (١٩٩٥). أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- القرشي، عبد الله بن فهد بن خلف (٢٠١٣م)، ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- القرشي، عبد الله. (٢٠١٣). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القيسي، هناء. (٢٠١٠). الإدارة التربوية: مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المحمادي، خالد. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- محمد، مني جعفر على (٢٠٢٠م)، أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، رماح، العدد (٤٧).
- المخلافي، أمل. (٢٠٠٨). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- مددين، سحر. (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- مصطفى، أحمد. (٢٠٠٧). المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة، القاهرة.

مغاري، تيسير. (٢٠٠٩). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.

نجدي، عبد الغني. (٢٠١٣). القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة.

نصير، طلال والعزاوي، نجم. (٢٠١١). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الموسومي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة للفترة ١٨-١٩ / ٥/ ٢٠١١، جامعة سعد دحلب - البليدة - الجزائر.

هيحان، عبد الرحمن. (١٩٩٩). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، ٣٩(١)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

واعر، وسيلة (٢٠١٥م)، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، جامعة خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Huang, J & Yaping, G. (2009). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates, **Journal of Organizational Behavior**, J. Organiz. Behav. 31, 122-143.

Grasmick , L; Davies, T & Harbour, C. (2012). Participative Leadership: Perspectives of Community College Journal of Research and Practice, v36 n2 p67-80

الملاحق

استمارة استبيان

المحترمات

إلى الموظفات الإداريات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان دور القيادة التشاركية في تعزيز الإبداع الإداري بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفات الإداريات نحو الإبداع

الإداري في جانب صنع القرار بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

٢. الكشف عن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفات الإداريات نحو الإبداع

الإداري في جانب التخطيط بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

٣. الكشف عن دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفات الإداريات نحو الإبداع

الإداري في جانب تفويض السلطة بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

لذا تأمل الإجابة عن اسئلة الاستبانة التالية، مما يعبر عن رأيك الشخصي، وسوف تعامل الإجابة بمتمتهى السرية وسوف تستخدم للبحث العلمي فقط.

وتعرف القيادة التشاركية " بأنها السلوكيات في جانب صنع القرار، وجانب التخطيط، وجانب تفويض السلطة السائدة على القائد العميد الوكيل، رئيس القسم والغالبية في تعامله مع المرؤوسين (الإداريات) والتي تدفعين لتحقيق أهداف المؤسسة (ديوان وزارة الصحة).

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم،

أولاً: البيانات الأولية:

المتغيرات الديموغرافية		
بكالوريوس		المستوى التعليمي
دبلوم عالي		
ماجستير		
دكتوراه		
لا يوجد		الدورات التدريبية
من ١ إلى ٣ دورات		
من ٤ إلى ٥ دورات		
أغترى تذكر		
إدارة عليا		المستوى الوظيفي
إدارة وسطى		
إدارة دنيا		
أقل من (٥) سنوات		عدد سنوات الخبرة
من (٥) إلى (٩) سنوات		
من (١٠) إلى (١٤) سنة		
من (١٥) سنة فأكثر		

درجة الموافقة					العبارات
موافق تماماً	موافق	متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً	
المجال الأول: دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب صنع القرار بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية					
					١ إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين الإدارات
					٢ إتاحة أكبر قدر كبير من التمكين لموظفات الإدارية
					٣ إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في تشخيص المشكلات
					٤ إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في جمع البيانات
					٥ إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في وضع الحلول للمشكلات
					٦ إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في اختيار الحل الأنسب
					٧ إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في تقويم الحلول
					٨ إتاحة الفرصة للموظفات الإداريات في متابعة تنفيذ القرارات
					٩ إعادة توصيف وظائف الموظفات الإداريات بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع
					١٠ دعم مشاركة الموظفات الإداريات في صنع القرارات لتشجيع الإبداع الإداري
المجال الثاني: دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفات نحو الإبداع الإداري في جانب التخطيط بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية					
					١١ إتقان العمل من جانب الموظفات الإداريات
					١٢ إقبال الموظفات الإداريات بدافعية وإيجابية نحو العمل
					١٣ مشاركة الموظفات الإداريات في عملية التخطيط
					١٤ تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفات الإداريات للتطوير المهني
					١٥ استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة
					١٦ تجهيز الموظفات الإداريات للاجتماعات بشكل جيد

درجة الموافقة					العبارات	
موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					تشجيع الموظفين الإدارية على تحقيق التنسيق الفعال بين الإدارات	١٧
					تنظيم الوقت للقيام بالمهام الموكلة للموظفات الإداريات على أكمل وجه	١٨
المجال الثالث: دور القيادة التشاركية في تعزيز اتجاهات الموظفين الإداريات نحو الإبداع الإداري في جانب تفويض السلطة بديوان وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية						
					رفع درجة فاعلية الموظفين الإداريات من أجل تحقيق الهدف	١٩
					تشجيع الموظفين الإداريات على الاعتماد على أنفسهم في إنجاز العمل	٢٠
					تنمية الرغبة لدى الموظفين الإداريات في إنجاز الأعمال	٢١
					تقبل الموظفين الإداريات للأعمال الإضافية	٢٢
					تشجيع الموظفين الإدارية على ممارسة الدور القيادي	٢٣
					منح المرونة الكافية للموظفات الإداريات لإنجاز أعمالهن	٢٤
					تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين الإداريات	٢٥
					إعداد قيادات مبدعة	٢٦