

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

إعداد الطالبة:

نجلاء محمد الدوسري

٢٢٢٠٠١٠٠٦

مشروع تخرج-٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

٢٠٢٥م - ٢٠٢٦م

٢٠٢٥- الفصل الدراسي الثاني

## ١. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## ١,١. 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 ويفسرهما، مما يؤدي إلى تقديم إجابات وافية لأسئلة الدراسة.

## ١,٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

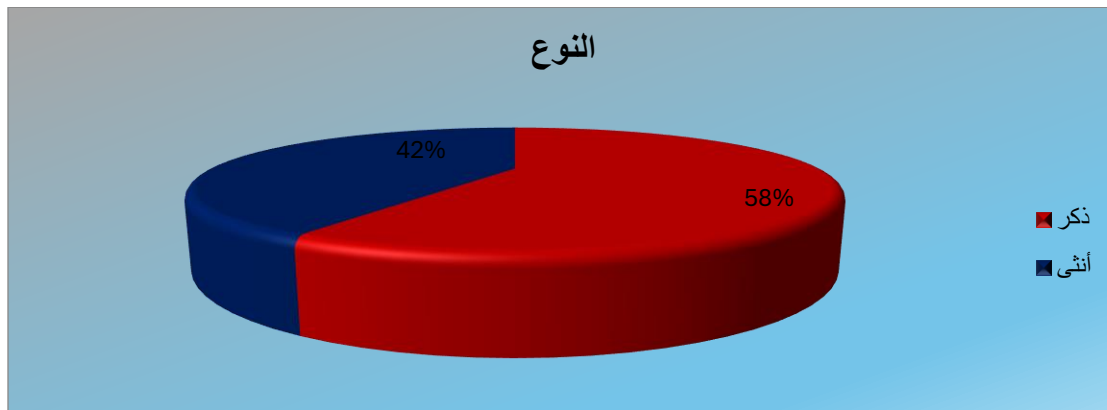
### ١- النوع:

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 أن 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



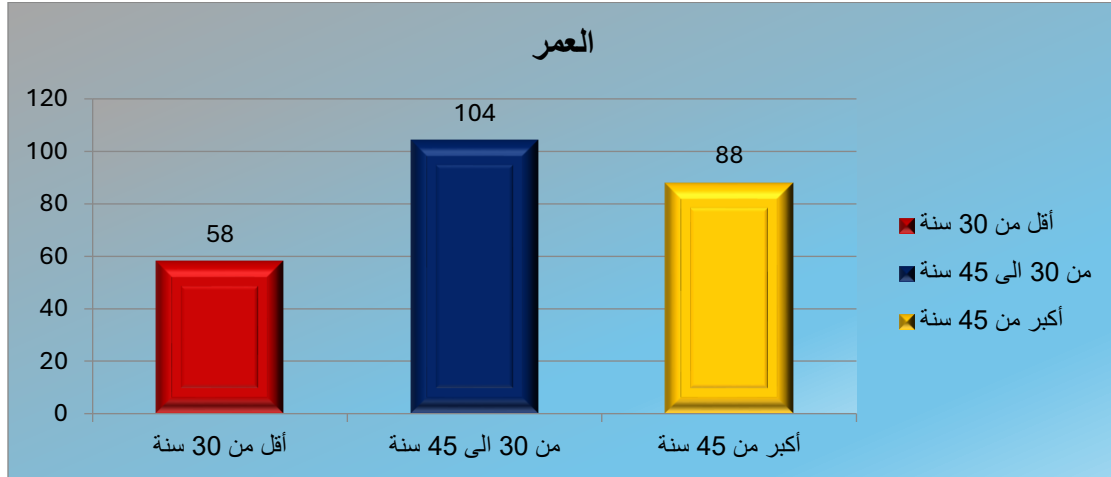
## ٢-العمر:

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:

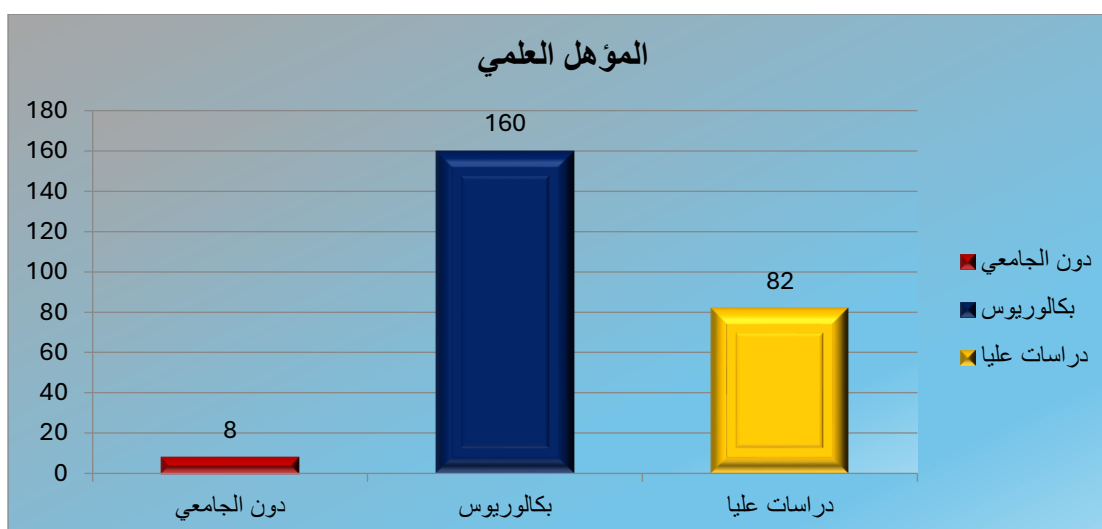
جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدِّراسة وفق المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| دون الجامعي   | 8       | 3.2    |
| بكالوريوس     | 160     | 64.0   |

|             |            |                |
|-------------|------------|----------------|
| 32.8        | 82         | دراسات عليا    |
| <b>100%</b> | <b>250</b> | <b>المجموع</b> |

يُتَّضح 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



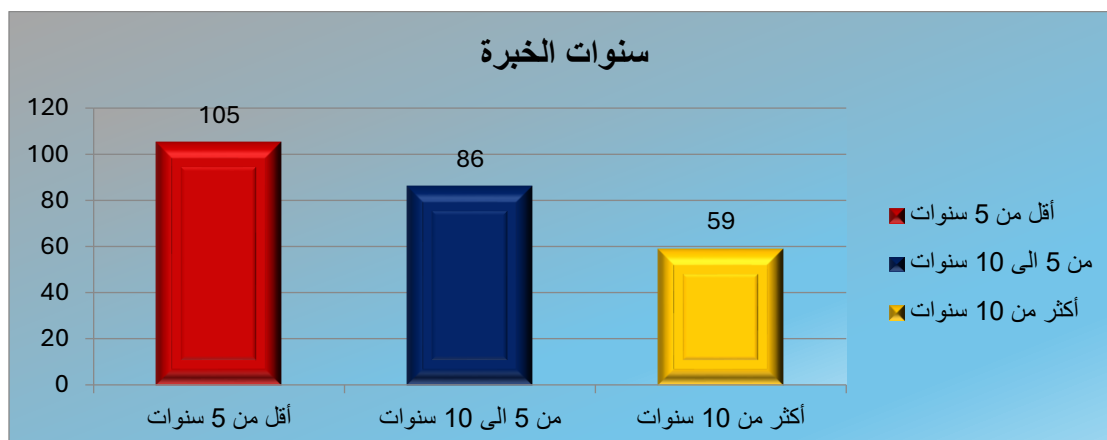
٤- عدد سنوات الخبرة:

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        |
| <b>المجموع</b>    | <b>250</b> | <b>100%</b> |

يُتَّضح من الجدول أنَّ 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



ثانيا 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 | .٠٦٧ | 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 الأصالة

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 أن بعد الأصالة جاء بدرجة عالية، وهذا يشير إلى 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 | الترتبة | 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 | .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<br>الفقرة | الفقرة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|--------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
|---------------|--------|--------------------|----------------------|--------|------------------|

|               |                                                                                            |      |      |       |       |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|
| ١١            | يملك 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 | .896 | ٥     | موافق |
| المتوسط العام |                                                                                            | 3.91 | .٠٧٩ | 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 تكيف 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 | .850  | ٦     | موافق |
| ٧             | تستطيع المنظمة استعادة مستويات الأداء المعتادة بكفاءة وسرعة بعد التعرض لصدمة أو أزمة. | 3.63 | 1.104 | ١٠    | موافق |
| ٨             | تمتلك المنظمة نظام واضح لتقييم التهديدات والمخاطر المحتملة بشكل استباقي.              | 3.90 | .915  | ٨     | موافق |
| ٩             | يتكيف الموظفون بسهولة مع التغييرات المفاجئة في الأدوار أو المهام.                     | 4.10 | .877  | ٢     | موافق |
| ١٠            | تشجع المنظمة على ثقافة المراجعة المستمرة والإصلاح الذاتي لإجراءات العمل.              | 3.75 | .985  | ٩     | 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 مساوياً (٣,٩٣)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (٠,٨٧)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ 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 للآزمات)، 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 للآزمات)، 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          |
| الاصالة                  | .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.

### ثالثا 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<br>الدلالة | العدد | أداة<br>الاحصاء | مستوي<br>الدلالة    | العدد | أداة<br>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 |
|-------|-------|-------------|-------------|---------------|--------------|
|-------|-------|-------------|-------------|---------------|--------------|

|        |      |          |        |     |         |
|--------|------|----------|--------|-----|---------|
| -1.029 | .304 | 20212.00 | 138.44 | 146 | ذكر     |
|        |      | 11163.00 | 127.34 | 104 | أنثى    |
|        |      |          |        | 250 | المجموع |

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

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 احصائيا 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      |               |                  |          |

|  |  |  |        |     |             |
|--|--|--|--------|-----|-------------|
|  |  |  | 102.80 | 82  | دراسات عليا |
|  |  |  |        | 250 | المجموع     |

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)

## ١. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## ١,١. 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

## ١,٢. توصيات الدراسة:

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

- إنشاء برنامج تدريبي للقيادة 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 أسبوعياً للعاملين بالكادر طبي والإداري للعمل على تطوير حلول إبداعية لمشكلات العمل اليومية
- انشاء 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

### ١,٣ . 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.

ووثُبرز 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 إيجاباً 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..

