

Everyone's Smart University

College of Management

Master of Management



**Developing administrative leadership skills for employees and their
impact on job creativity in the Directorate of Health Affairs in Al-
Qunfudhah Governorate**

Team leader:

OTHMAN AHMED OTHMAN ALGHUBYSHI

Advisor:

Dr. Walid Suliman

2023

تنمية مهارات القيادة الادارية للعاملين و أثرها على الإبداع الوظيفي بمديرية
الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة

**Developing administrative leadership skills for employees and their
impact on job creativity in the Directorate of Health Affairs in Al-
Qunfudhah Governorate**

اسم الباحث:

عثمان احمد عثمان الغبيشي

بحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إشراف:

دوليد سليمان

كلية الإدارة

جامعة الجميع الذكية

1444هـ - 2023م

قال تعالى في كتابه الكريم:

{قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ
إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ}

<<سورة الزمر: الآية 9>>

الإهداء

إلى أمِّي وأبي الغاليان، إلى من علمني الصبر والجِدَّ والاجتهاد في كافة مناحي الحياة واللذان ما زالا يمداني بطاقة إيجابية لا نظير لهما، وما زال نبض قلبيهما يطربني منذ أن كنت صغيراً،

إلى الروح المعطاء ورمز الوفاء زوجتي الغالية
إلى فلذات الكبد فرحة عمري أطفالي الصغار
إلى سندي وعزي وفرحتي ووسامي إخوتي وأخواتي الكرام.....
إلى كل الأقارب والأصدقاء وكل شخص تمنى لي الخير
إلى الأستاذ الدكتور/ وليد سليمان الذي يمدني بأي معلومة علمية في مجال
الدراسة

أُقَدِّم لكم هذا العمل البحثي

الشكر والتقدير

يقول المولى سبحانه وتعالى في مُحكم آياته: "وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَى وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنْ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَى الْمَصِيرِ (14) وَإِنْ جَاهَدَاكَ عَلَى أَنْ تُشْرِكَ بِي مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ فَلَا تُطِعْهُمَا ۖ وَصَاحِبُهُمَا فِي الدُّنْيَا مَعْرُوفًا ۖ وَاتَّبِعْ سَبِيلَ مَنْ أَنَابَ إِلَيَّ ثُمَّ إِلَيَّ مَرْجِعُكُمْ فَأُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (15) "

يسرني تقديم هذا الشكر لوالدي ووالدي اللذان سهرا على تربيتي وتعليمي منذ أن بدأت حياتي، وأشكر كل من درسني أو ساهم في تدريسي من دكاترة جامعة الجميع الذكية، كما أقدم الشكر والتقدير للدكتور وليد سليمان المشرف على هذا البحث المتواضع، الذي اسأل الله تعالى أن يضيف قيمة علميه، وشكر موجه كذلك لإدارة جامعة الجميع الذكية لتوفيرهم وتسهيلهم الخدمات للطلاب.

المحتويات

3.....	الآية القرآنية.....
4.....	الإهداء.....
5.....	الشكر والتقدير.....
9.....	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها.....
10.....	1.1 مقدمة.....
11.....	1.2 مشكلة الدراسة:.....
11.....	1.3 أسئلة الدراسة:.....
12.....	1.4 أهمية الدراسة:.....
12.....	1.5 أهداف الدراسة:.....
13.....	1.6 نموذج وفرضيات الدراسة:.....
14.....	1.7 مصطلحات الدراسة:.....
15.....	الفصل الثاني المتغير الأول: مهارات القيادة.....
16.....	2.1 مقدمة.....
16.....	2.2 مفهوم القيادة والمهارات القيادية.....
18.....	2.3 أهمية القيادة.....
19.....	2.4 عناصر القيادة.....
20.....	2.5 سمات وخصائص القيادة.....
21.....	2.6 نظريات القيادة.....
23.....	2.7 أبرز المهارات القيادية.....
28.....	الفصل الثالث المتغير الثاني الإبداع الوظيفي والربط بين المتغيرات.....
29.....	3.1 مقدمة:.....
29.....	3.2 مفهوم الإبداع الوظيفي.....
31.....	3.3 أهمية الإبداع الوظيفي للمؤسسات:.....
32.....	3.4 الربط من المتغيرات:.....
36.....	الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة.....
37.....	4.1 منهج الدراسة:.....

37	4.2 مجتمع وعينة الدراسة:
39	4.3 مصادر جمع البيانات:
40	4.4 أداة الدراسة:
40	4.5 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:
41	4.6 الاساليب الاحصائية المستخدمة:
42	الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية:
43	5.1 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:
48	5.2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:
52	الفصل السادس تحليل النتائج والتصور المقترح:
53	6.1 تحليل النتائج ومناقشتها:
54	6.2 توصيات الدراسة:
54	6.3 التصور المقترح:
55	الملخص:
56	Abstract:
57	قائمة المراجع:
57	أولاً: المراجع العربية:
61	ثانياً: المراجع الأجنبية:

قائمة الجداول

الجدول (4.1) خصائص عينة الدراسة.....	38
الجدول (4.2) معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمحاور الدراسة.....	41
الجدول (5.1) مهارات القيادة الإدارية وقد تم ترتيبها تنازليا حسب درجة التقدير.....	43
الجدول (5.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مهارة الاتصال.....	44
الجدول (5.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مهارة إدارة التغيير.....	45
الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مهارة التخطيط.....	46
الجدول (5.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع.....	47
الجدول (5.6) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression).....	48
الجدول (5.7) نتائج تحليل تباين الانحدار "مهارات القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي".....	49
الجدول (5.8) أثر المهارات القيادية على الإبداع الوظيفي.....	50

قائمة الأشكال

الشكل رقم (4.1) حجم العينة.....	37
---------------------------------	----

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): استبانة الدراسة.....	64
الملحق (2) مخرجات التحليل الإحصائي.....	69

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- نموذج وفرضيات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

1.1 مقدمة

حاز موضوع المهارات القيادية على اهتمام بارز في زماننا الحالي، وذلك للدور الهام الذي تقوم به المهارات القيادية في تحقيق أهداف المؤسسات ونجاحها والمرتبط بالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصية الموظفين وقدراتهم على توظيف امكانياتهم نحو العمل لبناء علاقات إيجابية بين الزملاء وتحسين أداء العمل فيما بينهم والتشجيع على العطاء المستمر (جاهل ونويوة، 2017).

ووفقا لمفري (2022)، فإن موضوع المهارات القيادية من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ قديم الزمان، واستمرت البحوث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا؛ فالتاريخ حافل بقصص النجاح والفشل لجهود الأفراد القيادية، كما يدرك المتابع للتطور العلمي الهائل الذي يشهده العالم اليوم أهمية العمل الجماعي داخل المؤسسات، فقد أدركت المؤسسات في هذا العصر أنها لكي تتحول إلى كيان متفاعل ينبغي أن تتحول من نظام الآلة والاهتمام بها والاعتماد عليها إلى نظام إنساني يقوم على المشاركة والتفاهم والعمل بروح القيادة والفريق الواحد.

وأشار وليد (2021) إلى أن المهارات القيادية تُساعد على جميع جوانب الحياة المهنية بدءاً من عملية البحث عن الوظيفة إلى مرحلة التطور الوظيفي، حيث تُعدّ القيادة واحدة من المهارات الشخصية التي يُقدّرُها أصحاب العمل. وبشكل عام، فإن القيادة تشكل محور هام وضروري تركز عليها عديد الأنشطة في المؤسسات من أجل نجاحها، خاصة المؤسسات العامة، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها واختلاف مجالاتها ومهامها، أصبحت هنالك حاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير المناسب بالشكل الذي يضمن نجاح تلك المؤسسات واستمراريتها وتميزها، وهو أمر لا يمكن تحقيقه إلا في ظل توافر مهارات قيادية لدى العاملين فيها مما يمكن من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات وتحقيق النجاح وأفضل مستويات الإنجاز (الرويمض، 2022).

ونظرا للتطور الكبير في الإدارة والمؤسسات لم تعد الجودة او مستوى الإنجاز كافٍ لتحقيق الأهداف فاصبح التركيز على الابداع في العمل وبحسب بسيوني والحريري، (2022) فإن الإبداع الذي كان يتمركز حول الفنون أصبح يتمركز في معظم المجالات الإدارية والعملية وبشكل خاص في المؤسسات الخدمية ونظرا لأهمية المهارات القيادية

وأهمية الإبداع في المؤسسات الصحية فقد جاءت الدراسة الحالية من أجل دراسة تنمية مهارات القيادة للعاملين وأثرها على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

1.2 مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات الخدمية ومنها الصحية مشكلات تتعلق بالتطور في أعمالها وصعوبة وفي تحقيق رؤية واضحة للتحقيق أهدافها، وذلك على الرغم من أن تلك المؤسسات تعمل بشكل كبير على ادخال أحدث التكنولوجيا في التجهيزات والمعدات والبرامج، حيث يلاحظ الباحث أن العديد من تلك المؤسسات لا تزال تمارس أعمالها بطرق تقليدية روتينية وخاصة فيما يتعلق بطرق الإدارة والعلاقات بين الرؤساء والعاملين في غياب الإبداع كمفهوم ومنهج في العملية القيادية التي تتطلب مهارات تزرع مفهوم الإبداع بين العاملين مما أثار مشكلة الدراسة والتي تتمحور في التعرف على تنمية مهارات القيادة للعاملين وأثرها على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

1.3 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الى الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيس: ما أثر تنمية مهارات القيادة للعاملين على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تنمية مهارات القيادة للعاملين من حيث (مهاراة الاتصال، مهارة إدارة التغيير، مهارة التخطيط)

في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة؟

2. ما مستوى الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة؟

3. هل هناك أثر لتنمية مهارات القيادة للعاملين على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية

بمحافظة القنفذة؟

1.4 أهمية الدراسة:

للدراصة الحالية أهمية عملية وأهمية علمية:

الأهمية العلمية:

قد تساعد نتائج هذه الدراصة في زيادة الوعي بالمهارات القيادية وحث القائمين على المؤسسات الصحية على تنمية تلك المهارات بما يحقق الأهداف العامة للمؤسسة، كما تفيد الدراصة في تعزيز الابداع الوظيفي للعاملين من خلال تنمية المهارات القيادية وتحديد أهم المهارات التي من شأنها تعزيز الابداع الوظيفي في المؤسسات الصحية.

الأهمية العملية:

أما عن أهمية الدراصة العملية فتتمثل في أن الدراصة تعتبر من الدراسات القليلة التي تتناول موضوعها في تنمية المهارات القيادية وتعزيز الابداع الوظيفي في المؤسسات الصحية فمن شأن الدراصة أن تزويد الباحثين والدارسين في هذا المجال بالمعلومات المناسبة، والاستفادة منها في اجراء دراسات ترتبط بالدراصة الحالية.

1.5 أهداف الدراصة:

تسعى الدراصة الى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الرئيس: التعرف على أثر تنمية مهارات القيادة للعاملين على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مدى تنمية مهارات القيادة للعاملين من حيث (مهارة الاتصال، مهارة إدارة التغيير، مهارة

التخطيط) في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

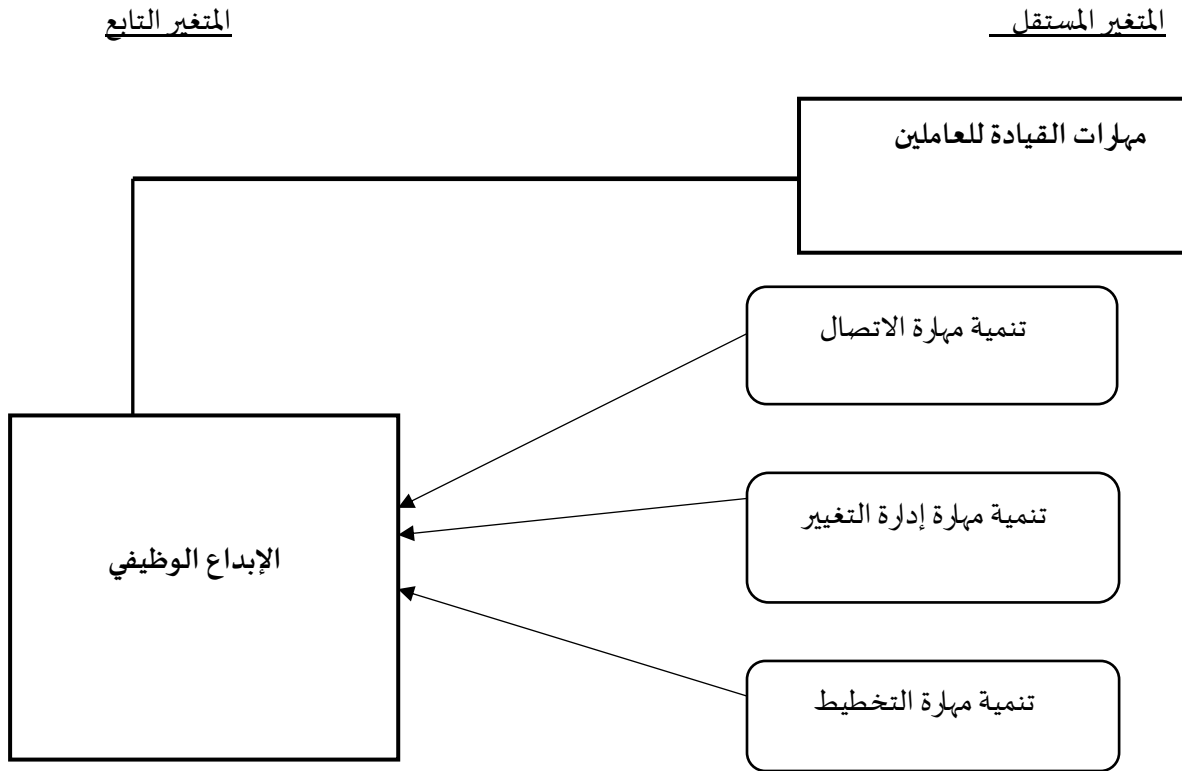
2. قياس مستوى الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

3. التعرف على مدى وجود أثر لتنمية مهارات القيادة للعاملين على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون

الصحية بمحافظة القنفذة.

1.6 نموذج وفرضيات الدراسة:

1.6.1 نموذج الدراسة:



النموذج من اعداد الباحث اعتماداً على دراسة الغيداني (2022)، ودراسة أحمد (2020).

1.6.2 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتنمية مهارات القيادة للعاملين من حيث (مهارة الاتصال، مهارة إدارة التغيير، مهارة التخطيط) على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية مهارات الاتصال على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية مهارات إدارة التغيير على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية مهارات التخطيط على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

1.7 مصطلحات الدراسة:

القيادة: القيادة هي قدرة الفرد أو مجموعة الأفراد على التأثير وتوجيه المتابعين أو أعضاء آخرين في المنظمة، حيث تتضمن القيادة اتخاذ قرارات سليمة، وخلق رؤية واضحة وتفصيلها، ووضع أهداف قابلة للتحقيق وتزويد المتابعين بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (Pratt, 2022).

المهارات القيادية: تعرف المهارات القيادية على أنها "قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، وتوجيههم وتحفيزهم وإرشادهم للعمل وفق أعلى درجات الكفاية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف" (الفرح، 2022، ص 507).

المؤسسات في القطاع الحكومي: تعرف بأنها كل قطاع تابع للدولة وملكاً لها، حيث إما أن تكون هذه القطاعات تعليمية، أو استثمارية، أو علاجية، أو خيرية أو غير ذلك، ويتم إنشاؤها لأهداف غير ربحية وتشرف عليها الدولة وتتكفل برواتب الموظفين فيها (شريم، 2022).

الفصل الثاني

المتغير الأول: مهارات القيادة

2.1 مقدمة

تواجه جميع المؤسسات، منها المؤسسات الصحية، تحديات وظروف تدفعها لتبني التغيير نتيجة التطورات التي تحدث في زماننا الحالي سواء على المستوى المحلي أو العالمي أو حتى على مستوى المؤسسات نفسها، الأمر الذي يحتاج من المؤسسات اعتماد الاستجابة بشكل عاجل لذلك التغيير بأساليب ومهارات قيادية وإبداعية تختلف عن المهارات والأساليب التقليدية الأخرى (البليوي، 2023).

وانطلاقاً من فكرة أن التغيير أمر هام وضروري، ولكي تستطيع المؤسسات من مواكبة التطورات للمحافظة على استمراريته وبقائها، فإن عليها أن تغير من أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة في هياكلها التنظيمية، الأمر الذي يتطلب توافر مهارات قيادية ضرورية تمكن المؤسسات من السيطرة على زمام الأمور (الدغل، 2023).

ووفقاً لموي (Moe, 2021)، فإن مهارات القيادة تعتبر أمر هام وضروري للمؤسسات في زماننا الحالي، والتي تعبر عن القدرة على قيادة مجموعات من الأفراد نحو تحقيق غايات المؤسسة، إذ تعتمد مهارات القيادة على خبرة القائد والمهارات الإدارية المكتسبة وعقلية النمو والذكاء العاطفي المتطور، كما أنها تسمح للقائد أن يكون على دراية بنفسه، وتأثيره على الآخرين، ودوافع الآخرين، في سياق تعزيز المهمة الفردية للمؤسسة.

فالقيادة تتميز برؤية واضحة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة المستدامة على الهدف من العلاقات المتاحة وفق تحقيق المرونة في حالة التكامل والتنسيق على البيئة المنظمة عن طريق تبني الابتكار والابداع للوصول إلى تحقيق المساعي على المدى القريب والبعيد لوضع المؤسسة في الصدارة (أبو جمعة والحامدي، 2021).

وبشكل عام، فإن القيادة ومهاراتها تلعب دوراً كبيراً في نجاح وتقدم المؤسسات، لاسيما إذا ما وجد قائد ذو كفاءة عالية يؤدي دوره بمهارة ويسعى لتقديم الأفضل من خلال اختياره لمهارات قيادية تتلاءم مع ظروف العمل، فالمهارات القيادية من المهارات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، لذا تسعى المؤسسات إلى تنميتها وتعزيزها سواء لدى الإدارات أو العاملين فيها (فنوشة وخشة، 2022).

2.2 مفهوم القيادة والمهارات القيادية

تعتبر القيادة من المفاهيم القديمة، حيث أنها من العمليات الاجتماعية المعقدة والتي كانت سبباً في تطور ونمو المجتمعات، وذلك بوجود قادة لتوجيه المجموعة والتخطيط لها، وأصبحت القيادة مع تطور المجتمعات وظهور عالم الأعمال من العمليات الفعالة في التنظيمات والمؤسسات (يونس، 2014).

تعرف العريفي (2023) القيادة على أنها قدرة الأفراد على بناء الثقة للمرؤوسين، وإتاحة التشجيع المناسب من أجل تحقيق غايات المؤسسة، كما تعبر عن قدرة هؤلاء الأفراد على توجيه المرؤوسين وإقناعهم لتحقيق أهداف المؤسسة لفعالية وجودة عالية.

والقيادة هي نهج إداري يساعد في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع تحفيز الأفراد داخل المجموعة على تنفيذ المهام بنجاح في خدمة تلك الأهداف (Tokar, 2020).

وتعرف القيادة على أنها قدرة الفرد على التأثير على الآخرين، وإرشادهم وتوجيههم، من أجل الحصول على تعاون منهم وتشجيعهم من أجل العمل بأعلى مستوى من الكفاءة، وذلك لإنجاز أهداف وغايات ما (القهيوي، 2019).

وأشار بورت وآخرون (Burt et al, 2021) إلى أن القيادة هي عملية يؤثر من خلالها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً، فهي بشكل عام عملية يقوم من خلالها الفرد بالتأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

وبشكل عام تعرف القيادة بالقدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فعالية وحماس، كما أنها القدرة التي يتميز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحن هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (الحباري، 2021).

أما المهارات القيادية فهي "تلك القدرات التي يكتسبها الفرد في المؤسسة من خلال المعارف والخبرات التي تميز شخصيته القيادية، وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي يؤديها مستقبلاً" (كشير، 2021، ص384).

ومما سبق من المفاهيم يتضح أن القائد يعتبر عضو من أعضاء المجموعة يتبعه الآخرون ويكون ذو أثر في أعضاء المجموعة أكثر من تأثير أي عضو آخر في تلك المجموعة، ذلك من جهة تحديد هدف المجموعة وإنجاز ذلك الهدف،

وتغيير سلوكهم وتوجيههم وضبط ذلك السلوك بحكم مركزه في المجموعة أو خبرته أو سماته الشخصية، لذل من الضرورية معرفة ان قدرة الفرد على القيادة الفعالة تدريجية تزداد خطوة بخطوة مع مرور الوقت، وأن أنسب الطرق لكي يصبح الشخص قائد فعال هو تنمية وتعزيز المهارات القيادية (الطاهر والزهراني، 2020).

2.3 أهمية القيادة

قال الكاتب والفيلسوف رالف والدو إيمرسون (Ralph Waldo Emerson) ذات مرة، "إن رغبتنا الرئيسية هي شخص يلهمنا لنكون كما نعرف أننا يمكن أن نكون؛" إذ يلخص إيمرسون أهمية القيادة وكيف يمكن للقيادة مساعدة الآخرين على تحقيق أشياء عظيمة، فالقيادة لا تتعلق بمسك السلطة على شخص آخر، إنما يتعلق الأمر بالتأثير الإيجابي على الأشخاص للوصول إلى آفاق جديدة، كما أن تطلع الشخص إلى أن يصبح قائدًا رائعًا أمر في غاية الأهمية، لأنه يساعد الناس على إدراك إمكاناتهم وتطوير مهارات جديدة، فضلًا عن أن أولئك الذين ليس لديهم قائد غالبًا ما لا يكون لديهم اتجاه ويواجهون الركود (Baker, 2022).

وللقيادة أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات والعمليات الإدارية، فهي تمثل حلقة وصل بين القائد والمرؤوسين، كما أنها تعتبر بداية تنفيذ الهدف على أرض الواقع، وتساهم في تشجيع الأفراد على العمل من خلال المكافآت والحوافز، وتعمل على توجيه الأفراد لأسلوب العمل الملائم لإنجاز أهداف المؤسسة، فضلًا عن أن القيادة تساعد على تعزيز الروح المعنوية للأفراد العاملين وتشجيعهم على التعاون لتحقيق أفضل أداء ممكن (لافي، 2019).

كما أشار السناني (2021) إلى أن للقيادة دور بارز في سلوك مدير المؤسسات والعاملين فيها، إذ يشتمل ذلك الدور مشاركة العاملين برؤية المؤسسة ورسالتها، ومشاركتهم في وضع خطة المؤسسة وصياغة الأهداف وتبنيها، واتاحة الفرصة لهم للتعبير عن رأيهم بحرية، واشباع حاجاتهم ورغباتهم في تحقيق الذات، وحثهم على رفع أدايمهم، وتعزيزه بالتغذية الراجعة وتوضيح عملهم، كل ذلك بالإضافة الى التركيز على العميل في اشباع حاجاته.

كما لخص مروان (2018) أهمية القيادة فيما يلي:

- تعزيز الروح المعنوية للعاملين؛ تؤثر القيادة في العمل على الموظفين بشكل كبير، حيث أن وجود قيادة جيدة تقلل من الإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وإن القادة اللذين يستمعون إلى موظفيهم ويفهمون

شكواهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشاكل معهم بشكلٍ سلسل يحافظون على موظفيهم لمدى طويل.

- الكفاءة في العمل؛ تعتبر القيادة واحدة من أهم الوظائف الإدارية، حيث تساعد على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف التي تم وضعها.
- كسب رضا العملاء؛ يخلق القائد الناجح مجموعة من العملاء المخلصين للشركة أو المؤسسة التي يقود فريقها.

- تحديد الرؤية المستقبلية؛ إحدى أهم سمات القيادة الجيدة هي الرؤية المستقبلية، ويكون ذلك من خلال وضع التوقعات والاحتمالات للأحداث مستقبلاً بناءً على أسس وأحداث مدروسة

وبشكل عام، أشارت عديد البحوث الإدارية إلى أهمية القيادة واقتربتها بنجاح وتطوير المؤسسات وتجويد خدماتها وتحسين سلوك العاملين فيها، كما أشارت إلى أهمية إتاحة البيئة وتحسين بيئة العمل لتطوير سلوك العاملين عن طريق ممارسة مهارات قيادية مساندة وداعمة تنتقي استراتيجيات وطرق للتواصل مع العاملين بطريقة مقبولة حتى تصل إلى تمكين العاملين في المؤسسة (عويس، 2021).

2.4 عناصر القيادة

من أجل أن تتم عملية القيادة، ينبغي أن يتواجد فريق عمل وقائد يمتلك أهداف مشتركة من أجل تحقيق تلك الأهداف وبلوغها في ظرف معين وفقاً لأنظمة وتعليمات المؤسسة، وعليه فإن أبرز عناصر القيادة تتمثل في النقاط التالية (بوزيد، 2015):

- الجماعة أو المرؤوسين؛ هم الذين يتيحون السلطة والنجاح للمؤسسة والقيادة عند تفاعلهم واستجابتهم لكافة المتطلبات التي يطلبها القائد منهم، وإنجاز جميع المهام الموكلة لهم بنجاح، فهم أساس تعزيز نجاح القيادة في تحقيق الأهداف.
- القائد؛ هو أبرز عناصر القيادة، وذلك نتيجة لأهمية خبراته وقدراته ومؤهلاته وخصائصه الشخصية في نجاح العملية القيادية وتعزيزها.

— الموقف؛ يجب توافر موقف محدد أو ظرف ما بين القائد والمرؤوسين في المؤسسة يؤثر على التفاعل والتعامل مع بعضهم البعض.

— الهدف؛ يسعى القائد بشكل مستمر لتحقيق هدف القيادة من خلال المرؤوسين، وذلك من خلال تشجيعهم والتأثير في سلوكهم للقيام بالأعمال المطلوبة منهم بكفاءة عالية.

وأشار روتليويكز (Rutiewicz, 2018) إلى أن القيادة تتمثل في ثلاثة عناصر وهي:

أولاً، الفن: تعتبر القيادة الجيدة فن، وكما يقول مايكل أومالي (Michael O'Malley)، "كل قائد هو فنان"، إذ ما يجلب الحاجة إلى البراعة في القيادة هو طبيعة وبيئة حرفة القائد، لذا يحتاج القادة إلى التكيف باستمرار مع المواقف المختلفة والشخصيات والأساليب السلوكية وأنماط الاتصال والعلاقات.

ثانياً، النتائج: أينما كان الموقع الوظيفي للشخص في المؤسسة (مشرف، مدير، أو حتى موظفين)، فإن إحدى مسؤولياتهم الرئيسية تتمثل في تجسيد مهمة المؤسسة ورؤيتها واستراتيجياتها وأهدافها وقيمتها؛ أي أن الشخص يقود النتائج (ويشمل ذلك النتائج المتعلقة بكل شيء من الإنتاجية إلى كيفية التصرف مع الأفراد).

ثالثاً، الأفراد: تستلزم القيادة بحكم تعريفها وجود علاقة مع الآخرين، فبلا أتباع، لا يوجد قيادة. ومع ذلك، فإن الكثير من القادة على جميع المستويات يركزون حصرياً على النتائج ويتجاهلون موظفيهم ويقللون من علاقاتهم معهم، الأمر الذي يفشل نجاح أي قيادة (فمن دون الأشخاص، لا يمكن الحصول على النتائج).

كما تقوم القيادة على ثلاث عناصر أساسية أخرى تتمثل في وجود هدف يحرك الأشخاص؛ وتوافر مجموعة من الأفراد؛ إضافة إلى وجود قائد يجعل ذلك في قلب عملية تؤثر في الأشخاص ويكون ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب في الوقت المناسب (علي، 2018).

2.5 سمات وخصائص القيادة

للقيادة العديد من الخصائص والسمات التي أشار هم الباحثون في مجال الإدارة، ومن أبرز تلك السمات ما اشارت له الدويكات (2016) والتي تتمثل بسمه الرؤية الرشيدة؛ ومن أجل أن تتم هذه السمة من الضروري تحلي القائد بالقدرة على تحديد الرؤية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن يكون أميناً في فهم نفسه وقيمه وأماله ومسايعه، أما خطوات تحقيق الرؤية الرشيدة فتتمثل في النقاط التالي:

- التواجد في بيئة هادئة: إذ يجب السعي على التواجد في بيئة هادئة ومنعزلة.
- التأمل في المراحل الأولى من الحياة: كالتأمل في مرحلة الطفولة، وكيف تشكلت الحياة منذ ذلك لوقت، والسلوكيات والقيم والدوافع التي ساهمت في تكوين الشخصية والحياة.
- التأمل في مسار الانشطة: التأمل في مسار الانشطة في كل مرحلة من مراحل العمر، وبالتالي المهارات التي تم اكتسابها.
- الإصغاء لصوت الضمير الداخلي: التفكير في الأوقات التي تم فيها اتخاذ قرارات غير منطقية أو غير مناسبة في ذلك الوقت.

كما تتمثل أهم السمات والخصائص للقيادة في ثمانية سمات رئيسية وهي التكيف مع الوقت، والتفاعل مع الاحداث الاجتماعية، والطموح، والحزم والتعاون، والقدرة على اتخاذ القرار الملائم بالعمل، والاستقلالية، والإصرار، فضل عن تحمل ضغوط العمل والمسؤولية (عويس والواصرة، 2020).

2.6 نظريات القيادة

ظهرت مجموعة من النظريات التي تحدد طبيعة القيادة، حيث أن هذه النظريات قد تم صقلها وتعديلها بمرور الوقت، ونستذكر فيما يلي نبذة عن أبرز ثلاث نظريات من نظريات القيادة:

أولاً، نظرية الرجل العظيم (Great Man):

تعود جذور هذه النظرية إلى الرومان والإغريق، حيث كانوا يعتقدون أن القائد يولد من أب قائد لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة وأحق بها من غيرهم ممن ليسوا أبناء قادة، وأن السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة، حيث أن القائد يحمل صفات قيادية منذ ولادته بوراثتها عن أبيه وأجداده (آل قماش، 2020).

وتشير النظرية إلى أن القادة يولدون وأن هؤلاء الرجال الذين يتمتعون بإمكانيات بطولية هم فقط من يمكنهم أن يصبحوا قادة، حيث سلطت النظرية الضوء على التأثير الذي يمكن أن يحدثه الرجل الحافل بالأحداث مقابل الرجل الذي يصنع الأحداث، حيث أن تصرفات الرجل الذي يصنع الحدث تؤثر على مسار الأحداث، والذي كان من الممكن أن يكون مختلفًا كثيرًا، لولا مشاركته في العملية، حيث إن دور الرجل الذي يصنع الحدث قائم على نتائج القدرات البارزة للذكاء والإرادة والشخصية بدلاً من أفعال التمييز (Nawaz& Khan, 2016).

ثانياً، النظرية السلوكية (Behavioral):

جاءت هذه النظرية بعد فشل نظرية السمات، حيث أدرك الباحثون أن السمات الشخصية لا تحدد وحدها من هو الأحق بالقيادة، وأصبحوا يدرسون السلوك الخارجي للقادة وطريقة تعاملهم مع ما يحيط بهم وتحديداً مع مرؤوسيه، وتقوم هذه الفرضية على أساس أن نجاح القائد يتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه على مرؤوسيه (بوخلخال، 2013).

وتقوم هذه النظرية على الاهتمام الشخصي المتمثل بالاهتمام بالعاملين والمرؤوسين من خلال احترامهم ومنحهم الثقة، كما تقوم على الاهتمام بالعمل ويتمثل في السلوك المتبع لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، ولا تعتمد هذه النظرية على نمط واحد للقيادة، وذلك لتغير المواقف والظروف، بالتالي اتجه الباحثين لدراسة المواقف وأثرها على القادة ودورهم في التعامل معها (تمام، 2020).

ثالثاً، نظرية السمات (Traits):

بدأت هذه النظرية بالظهور والبروز في خمسينيات القرن الماضي مع اهتمام العلماء بالمدرسة السلوكية في علم النفس، حيث بدأ الاهتمام بنظرية الرجل العظيم بالانخفاض، وتم التوجه من التركيز على قدرات ومهارات القائد إلى التركيز على السمات والصفات الشخصية، كما أشارت هذه النظرية إلى أن السمات يمكن تنميتها واكتسابها من خلال التعلم (آل ياسين، 2014).

وترتكز هذه النظرية على فكرة وجود صفات خاصة يتمتع بها الفرد سواء كانت مورثة أو مكتسبة، ويمكن أن تكون هذه الصفات جسدية أو عقلية أو نفسية وسلوكية، واعتمد رواد هذه النظرية على دراسة مجموعة من القادة والمؤثرين في العالم لتحديد أبرز الصفات التي يتمتعون بها، وخلصوا إلى مجموعة صفات هي: السيرة

الشخصية، والدافعية، والنزاهة، والاستقامة، والثقة بالنفس، والقابلية للإبداعية، والمعرفة حول العمل، والزعامية (سايعي، 2014).

كما تقوم هذه النظرية على أن القيادة للأفراد المستعدين لتحمل المسؤولية، والذين يقبلون أخطائهم ويهتفون لنجاحهم، حيث يتطلب الأمر بعض المهارات والقدرات للوقوف كقائد بين أعضاء الفريق، ومن السمات أيضًا معرفة القائد بالضبط لما يحتاجه أتباعهم للعمل الفعال والناجح، كما أن القادة الحقيقيون مستعدون للتفاعل مع أعضاء الفريق مع التزام كبير بالنجاح من خلال الحاجة إلى الإنجاز، إضافة إلى أن القائد الجيد هو الشخص الذي يمكنه إلهام المتابعين ولكن يظل قادرًا على تحفيزهم للحصول على أفضل ما لديهم (Toh&Kuajien, 2019).

2.7 أبرز المهارات القيادية

إن للقيادة العديد من المهارات التي أشار لها الباحثون في مجال الإدارة، منها المهارات الفكرية، والقدرة على الإبداع، واللباقة والدبلوماسية، والذكاء، والإلمام بالعمل، والترتيب والنظام، والقدرة على الاقناع، فضلًا عن الذكاء الاجتماعي (عويس والواصرة، 2020)، إلا أننا في دراستنا الحالية سنتناول 3 مهارات أخرى من المهارات القيادية، والتي تتمثل في مهارة الاتصال، ومهارة إدارة التغيير، ومهارة التخطيط.

أولاً، مهارة الاتصال:

أكدت العديد من الدراسات على أهمية مهارة الاتصال وضرورة تنميتها، إذ لا يتوقف نجاح المؤسسات على كفاءة الأفراد فحسب، إنما كذلك على التعاون القائم فيما بينهم في تحقيق العمل الجماعي (زغلول والضاحي، 2023).

وتساهم مهارة الاتصال في قدرة الفرد على مشاركة أو فهم المعلومات والأفكار والمشاعر بنجاح، فمن خلال مهارات الاتصال الممتازة يمكن التفاعل مع الأشخاص في مواقف مختلفة مثل التفاعل الشخصي أو التحدث أمام الجمهور أو التواصل في مكان العمل (Mehta, 2023).

وتتطلب عملية الاتصال مهارات رئيسية يجب على المرسل والمستقبل إتقانها من أجل تحقيق المهارة القيادية بكفاءة وفاعلية، ويظن بعض الأشخاص أن مهارة الاتصال مهارة مورثة، إلا أنها مهارة مكتسبة يمكن تدريب الأفراد عليها، كما يمكنهم تطوير أنفسهم من خلال القراءة والتعلم والخبرة في الأمور التي تتطلب عمليات الاتصال

بأشكالها المختلفة، ومن أبرز مهارات الاتصال (مهارة الحديث، مهارة الاستماع، ومهارة الإقناع) وهي مهارات تمكن الفرد من تحقيق الأهداف (مروش وآخرون، 2022)، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

مهارة الحديث: تعبر مهارة الحديث عن قدرة الفرد على التعبير الشفوي والتكلم، واتخاذ خطوة قيادية والتصرف بطريقة مسؤولة، ويتم ذلك عادة أثناء الاجتماعات والمناقشات بصفة مباشرة أو وجه لوجه، إذ يجتمع الأشخاص ويتحدثون من أجل تحقيق هدف أو أكثر والخروج بنتائج حول موضوع أو قضية ما عن طريق تبادل الأفكار واتخاذ قرار ملائم حوله (رحماني، 2019).

مهارة الاستماع: تعتبر مهارة الاستماع الجيد من المهارات المؤثرة للقادة ورجال الأعمال، إذ إن الاستماع يمكن من الحصول على وجهات نظر جديدة، كما إن سماع أمور جديدة للقادة يعني من خبراتهم ويساعد على تعلم أمور جديدة فضلا عن التعلم من الأخطاء (تانك، 2019).

مهارة الإقناع: تُعد مهارة الإقناع والتأثير واحدة من مهارات التواصل المطلوبة لدى القائد، حيث يحتاج القائد إلى فهم الطريقة التي يتصرف بها الآخرين، وخلق تفاعلات إيجابية، ويتم ذلك عن طريق استخدام أدوات للمساعدة مثل تحليل نمط التعامل، ومؤشر مايرز بريغز للأنماط (وليد، 2021).

وبشكل عام، يمكن تلخيص مهارة الاتصال لدى القائد في أنها القدرات التي تستخدم في العملية التي بموجبها يقوم القائد بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسد ومن خلال وسيلة اتصال تنقل تلك الأفكار لشخص آخر وبدوره يقوم بالرد على تلك الرسالة وفقا لفهمه لها (الطيب، 2016).

ثانياً، مهارة إدارة التغيير:

يمر العالم الحالي بعدد التغييرات، كما وتتغير المؤسسات بل من الضروري عليها أن تتغير من أجل الحفاظ على استمراريته، كذلك هو الحال للمديرين والقادة والأفراد الذين يتابعون بدورهم التغيير ويسعون للتقليل من انعكاساتها تارة، والاستفادة من فرص التغيير تارة أخرى، إذ يعد التغيير سمة دائمة في حياة المؤسسات ويمثل استقرار إداري يتيح للمؤسسة الاستجابة للبيئة، فلما أصبح الاهتمام الحالي للقادة العصريين يركز على النمو والتطوير والنتائج والأهداف المرجو الوصول إليها، ركزوا في أعمالهم على تبني مفهوم إدارة التغيير استجابة لتحقيق

أهداف المؤسسة من خلال السعي لإدارة التغيير لتصبح المؤسسات أكثر مرونة في الاستجابة لمتطلبات البيئة (العتيبي، 2023).

ويقصد بإدارة التغيير بأنها "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي؛ أي أنها تعبر عن طريقة استغلال أفضل الأساليب الفعلية لعمل التغيير ولخدمة أهداف المؤسسة المرجوة" (حمدتاني وشعبي، 2022، ص 11).

وتتسم إدارة التغيير بالعديد من السمات والخصائص الهامة أشارت لها نمديلي (2022)، إذ هامة يتعين الالمام بها ومعرفتها والاحاطة بجوانبها المختلفة، والتي تتلخص في النقاط التالية:

- الاستهدافية: إذ لا يكون عشوائيا وارتجاليا، إنما يتجه إلى أهداف معلومة ومقبولة.
- التكامل: أو التوافقية بينها وبين احتياجات القوى المختلفة.
- المشاركة: بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- الواقعية: أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها ومواردها.
- القدرة: والفاعلية في اتخاذ القرار.
- الإصلاح: أي السعي إلى إصلاح ما هو قائم من مشاكل ومعالجتها.
- الشرعية: ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية.
- الرشادة: وهو مستوى الإدراك لما ينتج عن عملية التغيير من مكاسب للمؤسسة.
- الإبداع: يغرس قيم الابتكار والجودة ويعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير.

وبشكل عام، لقد أصبحت السمة المشتركة للمؤسسات المعاصرة هي ضرورة التطوير والتغيير المواكبة للتغيرات العديدة، حيث أصبح التغيير من المتطلبات الإدارية الملحة للمؤسسات، (وليس المقصود من عملية التغيير ما يحدث تلقائيا من طفرات فجائية تأتي نتيجة ظروف معينة اقتصادية أو اجتماعية، أو سياسية أو غيرها، وإنما ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة وفي حدود الأهداف العامة للمؤسسات)، وبذلك لا يكون التغيير المطلوب مجرد تقليد لمؤسسة أخرى أو هدفا في حد ذاته، إنما يبقى وسيلة

للوصول إلى الأفضل دائما، فإدارة التغيير بالتالي تمثل عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه (المطيري وآخرون، 2022).

ثالثا، مهارة التخطيط:

حظي التخطيط على اهتمام الإداريين والقادة والمديرين ورجال الأعمال، إذ أنه يعد من أهم المواضيع التي تساهم في تحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسات، فتضعها على المسار الصحيح، فلم يعد التخطيط فقط عملية اقتصادية كما هو متعارف عليه في الفكر الاقتصادي التقليدي، بل أصبح عملية جماعية يتم ممارستها من قبل مجموعة أو فريق من المخططين الذين ينتمون إلى تخصصات متعددة من أجل تحقيق التنمية (داودي، 2020).

ويعتبر التخطيط من العمليات التي تتضمن مجالات واقع المؤسسة وتشخيص مستقبلها، بحيث يشترك فيها مختلف العاملين في المؤسسة المعنيين والمختصين من أجل تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، والاستثمار الأمثل للفرص المتاحة في بيئتها الخارجية (المغربي، 2020).

ويعرف التخطيط بشكل عام بأنه "تفكير للمستقبل بتحديد ما يجب عمله ومن يقوم بهذا العمل على النحو المقبول خلال فترة زمنية معينة وفي حدود تكاليف مناسبة في ظروف أو بيئة معينة، فهو عملية يتم فيها وضع إطار شامل للخطوات والاجراءات والأساليب التي يتم استغلالها من أجل تحقيق أهداف محددة خلال زمن معين، والتأكد من درجة بلوغ تلك الأهداف" (الحازمي، 2021، ص 56).

وتكمن أهمية التخطيط في تحديد وتوجيه المسارات للمؤسسة، وتحديد القضايا الرئيسية التي تشكل جوهر العمل المؤسسي وتؤثر في اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع القضايا المطروحة في العمل المؤسسي، ووضع تصور لمستقبل وإمكانيات المؤسسة ومواردها المتاحة، وصياغة وتطوير المؤسسة بالكشف عن واقع رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحديد الأهداف الإجرائية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل موظف في المؤسسة، والتركيز الدائم على القضايا الرئيسية ذات العلاقة بواقع المؤسسة ومستقبلها، والتركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المؤسسة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة (برهم، 2019).

وبشكل عام، فإن التخطيط يشير الى مجموعة من القرارات المرتبطة بالمستقبل من أجل تحقيق أهداف المؤسسات من أجل استمرارها ونموها على الامد البعيد، ومن أجل أن يتحقق النجاح في عملية التخطيط، يجب تحديد استراتيجية تشتمل على تحديد أهداف المؤسسة، ووضع الخطط وتنظيم الاولويات، واتاحة الامكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف العديدة (رضوي، 2021).

الفصل الثالث

المتغير الثاني الإبداع الوظيفي والربط بين المتغيرات

3.1 مقدمة:

يعتبر الإبداع من العوامل الضرورية التي تساهم في إنجاح المؤسسات باختلاف مجالاتها، إذ يوجد لها أثر بارز في تحقيق أهداف المؤسسات بأفضل طريقة، ونتيجة للتغيرات التي ظهرت في بيئات الأعمال (كالتغيرات السريعة في الأسواق واحتدام شدة التنافسية بين تلك المؤسسات) فقد ظهر الإبداع الوظيفي، ليلبي تلك التغيرات (الغيداني، 2022).

ووفقاً للعيورات (2022)، فإن المؤسسات تسعى إلى الاتيان بالجديد والتركيز على الإبداع الوظيفي في ظل المنافسة في عالم الاعمال، إذ أصبح التميز السبيل الوحيد لاستمرارية المؤسسات، وبالتالي أصبح الإبداع الوظيفي من بين تلك السبل، وذلك باعتباره من الأدوار الأساسية البارزة في العمل لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسات والعاملين.

وبشكل عام، تعتمد المؤسسات والمنظمات على العاملين المبدعين في مجابهة تحديات البيئة الخارجية سريعة التغير كالمنافسة العالمية المكثفة والتكنولوجيا المتقدمة المتغيرة وبالتالي، فإن الإبداع هو المفتاح الأساسي لنجاح تلك المؤسسات، والذي يعد المرحلة الأولى لتحقيق الابتكار المستمر لها، ولكي يتسنى لتلك المؤسسات القيام بذلك الابتكار المستدام، فهي في حاجة لتطوير أفكارها الإبداعية حتى تبقى قادرة على تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه التحديات السابقة، وذلك بالتركيز على تعزيز كفاءة الطرق التي يتم بها إنجاز العمل (غربية والسيد، 2022).

3.2 مفهوم الإبداع الوظيفي

اختلف الباحثون في وضع تعيف معين للإبداع، إذ يعتبر الإبداع ذلك المصطلح الذي كان يتركز سابقا حول الجانب الفني فقط كالديكور والرسم والقصص والشعر، إلا أنه مع استمرارية التطور والتغيير يوما بعد يوم أصبح يشتمل على مجالات أخرى كالسياسة والتربية والتعليم والطب، إضافة إلى مجالات الهندسة والرياضيات التجريدية (بسيوني والحرايري، 2022).

ويعتبر الإبداع يعتبر ظاهرة معقدة جدا ذات اتجاهات وأبعاد مختلفة ومتباينة، إذ اختلفت المفاهيم من أجل تحديد ماهية الإبداع ولم يتم الاتفاق على تعريف معين له، وذلك من خلال تعدد مجالات الإبداع، وتعدد المناهج التي سعت إلى تغييره، ويرتبط الإبداع بمختلف المفاهيم المتداخلة فيما بينها، وهو يمر بمجموعة من المراحل

للوصول إلى فكرة ملائمة، ويتعرض إلى مختلف العوائق التي تعيق من فاعليته (منها عوائق شخصية أو اجتماعية)، وهو ما يؤدي إلى اللجوء لاستراتيجيات تدعم السلوك الإبداعي وتعمل على تطويره وتعزيزه (شافعي، 2018).

وأشار (Serafinelli&Tabellini, 2022) إلى أن الإبداع هو الميل إلى توليد أو التعرف على الأفكار أو البدائل أو الاحتمالات التي قد تكون مفيدة في حل المشكلات والتواصل مع الآخرين والترفيه عن النفس وعن الآخرين، إذ أنه يوجد ثلاثة أسباب تدفع الأشخاص إلى الإبداع تتمثل في (الحاجة إلى تحفيز جديد ومتنوع ومعقد، والحاجة إلى توصيل الأفكار والقيم، والحاجة إلى حل المشكلات).

وقد عرف الإبداع على أنه "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه" كما عرف أيضا بأنه "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك" (الأخضر، 2011، ص31).

وتشمل التأثيرات على الإبداع أربعة مكونات تتمثل فيما يلي (Alikaj et al, 2021):

- أ. المهارات ذات الصلة بالمجال (الخبرة في المجال أو المجالات ذات الصلة).
- ب. العمليات ذات الصلة بالإبداع (العمليات المعرفية والشخصية المفضية إلى التفكير الجديد).
- ج. دوافع المهمة (على وجه التحديد، الدافع الذاتي للانخراط في النشاط من الفائدة، والتمتع، أو شعور شخصي من التحدي).
- د. البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمة أو الفرد.

ويعرف الإبداع أيضا بأنه "فكرة جديدة تنفذ بقصد تطوير الإنتاج أو العملية، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من عمل تحسينات خفيفة على الأداء إلى عمل تحديث جوهري وكبير، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات في الإنتاج والطرق الحديثة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين" (عمرأوي، 2016).

وبشكل عام، فإن الإبداع بالإضافة إلى الابتكار أحد الضروريات الرئيسية في إدارة المؤسسات، إذ أن الزمان في تصاعد، والمتطلبات والطموحات هي كذلك في نمو واتساع، فلم يعد من الكافي أداء الأعمال في المؤسسات بالأساليب

التقليدية، لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف، وبالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي نحو الأمام أو الفشل (مضوي وآخرون، 2022).

3.3 أهمية الإبداع الوظيفي للمؤسسات:

معظم المؤسسات في أيامنا هذه تواجه مختلف التحديات المتغيرة، إذ أن عليها البحث عن الطرق والأساليب الهامة التي تساعد في تجديد نشاطها والاستغلال المناسب لقدراتها، ولهذا فإن أي مؤسسة لا تعمل على الإبداع الوظيفي وتجعله من أولوياتها سيكون نتيجةها التراجع والإفلاس، ومن أهم أسباب حاجة المؤسسات للإبداع الوظيفي ما يلي (غياطوزدوري، 2015):

- للشخصية المبدعة أهمية كبيرة، حيث تساعد على منح الخدمات المميزة للمؤسسة ورفع كفاءتها وجودتها وإنتاجيتها.
- تعمل على تطوير وتجديد المؤسسات وتزويدها بالطرق الحديثة.
- الحاجة الدائمة إلى طرق وأساليب إدارية مبتكرة نابغة من خصوصيتها ومتطلباتها دون التوجه خلف طرق منقولة من الآخرين وخالية من الإضافة والإبداع والتكيف.
- مساهمة اتجاهات الدولة في ظل العولمة والاتجاه نحو انتقاد السوق.

أما شعت (2020) فقد لخص أهمية الإبداع الوظيفي في قدرته على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة، والمساهمة والعمل على تنمية القدرات العقلية والفكرية والذهنية للعاملين في التنظيم داخل المؤسسة، وتساعد على العمل على إحداث توازن بين البرامج الانمائية المختلفة، والإمكانيات المادية المتاحة، فضلا عن مساعدتها في الاستغلال الأمثل للموارد والتقنيات والاستفادة منها.

3.4 الربط من المتغيرات:

لجأ الباحث الى الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة لتوضيح الربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك على النحو التالي:

أ- الدراسات العربية:

دراسة مقري (2022) بعنوان "علاقة المهارات القيادية بتسيير خلافات العمل: دراسة ميدانية بثنائية محمد بن عبد الرحمن الديسي بوسعادة"

هدفت الدراسة إلى تناول علاقة المهارات القيادية بتسيير خلافات العمل داخل المؤسسة التربوية الجزائرية لمعرفة واقعها والكشف عن أنواع المهارات القيادية المنتهجة ومدى تفعيلها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة إضافة إلى الاستمارة كأدوات لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة قصدية مكونة من (100) عامل من الأساتذة والإداريين وعمال مهنيين في ثانوية محمد بن عبد الرحمن الديسي بوسعادة، الجزائر، وتم تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن من المهارات القيادة (مهارة الاتصال) لها علاقة بتسيير خلافات العمل، كما أن لمهارة إدارة التغيير بالمؤسسة علاقة بتسيير خلافات العمل، في حين أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين مهارة التخطيط داخل المؤسسة وبين تسيير خلافات العمل. وبناء على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تدريب الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات على اكتساب المهارات القيادية، خاصة مهارات إدارة تسوية الخلافات التي من شأنها المحافظة على استقرار ونجاح المؤسسة، وعقد دورات تدريبية في مجال تنمية المهارات القيادية والأداء الوظيفي.

دراسة اسماعيل (2021) بعنوان "التمكين الإداري كمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، وتحديد أكثر أبعاد التمكين الإداري ارتباطا بتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج العلمي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على عينة مكونة من (69) شخص من أعضاء الجهاز الإداري بجامعة حلوان، وتم تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج

أهمها وجود درجة تقدير مرتفعة للمهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، كما أشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان.

دراسة نايف وآخرون (2021) بعنوان "المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان/وزارة الصناعة العراقية".

هدفت الدراسة إلى معرفة ماهي المهارات القيادية الاستراتيجية المتوافرة في الشركة العامة لمنتجات الألبان، ومعرفة العلاقة والتأثير بين المهارات القيادية الاستراتيجية والالتزام التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على عينة مكونة من (85) من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان في العراق، وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS) للتوصل إلى النتائج. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي في الشركة العامة لمنتجات الألبان. وأوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية المهارات القيادية الاستراتيجية في الشركة لما لها من أثر بالغ في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات.

دراسة الشريف وآخرون (2021) بعنوان "أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بشركة ليبيا للهاتف المحمول بطرابلس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي قد تحدثه المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة ليبيا للهاتف المحمول في ليبيا؛ وذلك بالتعرف على مدى وجود أثر للمهارات القيادية من حيث (اتخاذ القرار، التواصل الفعال، المشاركة والتحفيز، التطوير والتغيير، الابتكار والتجديد، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، الكفاءة والفاعلية، تفويض السلطة، وإدارة ضغوط العمل) في تعزيز الولاء التنظيمي بالشركة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على عينة مكونة من (66) من القيادات الإدارية في الإدارتين العليا والوسطى بالشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة وبالاعتماد على برنامج (SPSS) للتوصل إلى النتائج. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى المهارات القيادية للعاملين بشركة ليبيا للهاتف المحمول مرتفع على وجه العموم، كما أشارت النتائج إلى أنه يوجد أثر دال إحصائياً للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بالشركة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر جزئي ومتفاوت لكل

مهارة منفردة من المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة ليببانا للهاتف المحمول. وأوصت الدراسة بالاستفادة من التوجيهات والطرق الحديثة في مفاهيم القيادة الإدارية وأساليبها وتطبيقاتها داخل الشركة لما لها من أثر إيجابي في الرفع من مستوى المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بالشركة.

دراسة بوتدارة (2020) بعنوان "دور المهارة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين داخل المؤسسة"

هدفت الدراسة إلى اختبار دور المهارة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة أدرار، الجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على عينة عشوائية مكونة من (37) موظفا وتم تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج والتعرف على مختلف المهارات القيادية المتوفرة في موظفي كلية العلوم الاقتصادية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أكثر المهارات توفرا في عينة الدراسة هي المهارات الإنسانية وأهمها حسن الاتصالات وحسن الاستماع، كما ارتت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارة القيادية وتحفيز العاملين في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة أدرار، الجزائر.

دراسة الجراي وآخرون (2020) بعنوان "أثر المهارات القيادية في أداء العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة البيضاء-اليمن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات القيادية في أداء العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة البيضاء، اليمن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على عينة مكونة من (89) من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة البيضاء، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للتوصل إلى النتائج. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد المهارات القيادية (الذاتية، والفنية والإدارية، والإنسانية، والفكرية) وبين مستوى أداء العاملين. وأوصت الدراسة بتعزيز المهارات القيادية ((الذاتية، والفنية والإدارية، والإنسانية، والفكرية) لدى القيادات الإدارية في المؤسسات في محافظة البيضاء من خلال التدريب والتأهيل والأنشطة التوعوية لجميع القيادات الإدارية.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Alheet et al, 2021) بعنوان " The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior "

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير الأنماط القيادية (أسلوب القيادة التحويلية، وأسلوب قيادة المعاملات، وأسلوب قيادة ليسير-فير) على عمل الموظفين في جامعة عمان الأهلية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة من (461) موظفًا يتبعون تقنية أخذ العينات الملائمة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر للموظفين، في حين كان هناك تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لأنماط قيادة المعاملات، وأسلوب قيادة ليسير-فير على سلوك العمل المبتكر للموظفين في جامعة عمان الأهلية.

دراسة (Sousa & Rocha, 2019) بعنوان " Leadership styles and skills developed through game-based learning "

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التعلم القائم على الألعاب (GBL) في تنمية مهارات القيادة وما إذا كان من الممكن ظهور أنماط قيادة جديدة أثناء عملية اللعب التعاونية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي النوعي، وكان الأسلوب الأساسي المستخدم هو تحليل المحتوى من منتديات مناقشة 8 دورات من دورات التعلم القائم على الألعاب مع 15 مشاركاً في كل دورة تلخص ما مجموعه 120 فرداً وأيضاً تحليل العوامل بناءً على البيانات التي تم جمعها من خلال استبيان حول المهارات القيادية التي تم تطويرها والتي أجريت لتحديد أنماط القيادة. تشير النتائج إلى أن نهج التعلم القائم على اللعبة هو نهج فعال لتنمية مهارات القيادة والمهارات الأساسية التي تم تطويرها هي: التحفيز، والتيسير، والتدريب، وتغيير العقلية، والتواصل.

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

4.1 منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير الكمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها، وهو المنهج الأكثر ملائمة في دراسة بعض الموضوعات الإنسانية لاعتماده على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وجمع المعلومات والبيانات، ومن ثم وصفها والتعبير عنها بالطريقة الكمية والكيفية وسيتم الاعتماد على المنهج من خلال النقاط التالية:

1. المنهج الوصفي: تم استخدامه في وصف متغير الدراسة المستقل تنمية مهارات القيادة للعاملين بأبعاده (تنمية مهارة الاتصال، تنمية مهارة إدارة التغيير، تنمية مهارة التخطيط) والمتغير التابع الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

2. المنهج التحليلي: وتم استخدامه في تحليل العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.

4.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة الصحة العامة بمديرية الشؤون الصحية بالقنفذة والبالغ عددهم 340 موظف، وسيتم تحديد حجم العينة بحسب (Sekaran, & Bougie, 2014) وعلى الشكل التالي:

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

N is population size.

S is sample size.

الشكل رقم (4.1) حجم العينة

Source: Sekaran, U., & Bougie, R. (2014). Research methods for business: a skill-building approach (6th ed.). Haddington: John Wiley & Sons.

بحسب الجدول وعلى مستوى دلالة (0.05) فإن عينة الدراسة تبلغ (181) موظف من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع استبانة الدراسة بشكل الكتروني على افراد المجتمع وتم استرداد (179) وبعد التدقيق تم استبعاد (5) استبانات لعدم استكمال الإجابات بالتالي بغل عدد الاستبانات القابلة للمعالجة الإحصائية (174) استبانة.

وقد تناولت الدراسة جملة من المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، الخبرة بالسنوات) والمستسقاءة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

الجدول (4.1) خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	71.3
	أنثى	28.7
	المجموع	100
المؤهل العلمي	ثانوية عام فما دون	6.9
	دبلوم	35.6
	بكالوريوس	46.0
	دراسات عليا	11.5
	المجموع	100
	174	
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	1.7
	25-30 سنة	18.4
	31-40 سنة	58.0
	41-50 سنة	19.0
	أكثر من 50 سنة	2.9
	المجموع	100
	174	
الخبرة بالسنوات	5 سنوات فأقل	17.8
	6-10 سنوات	21.8
	10 سنوات فأكثر	60.3
	المجموع	100
	174	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق أن (71.3%) من أفراد عينة الدراسة من الذكور، أي أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة، و(28.7%) من الإناث من أفراد عينة الدراسة من العاملين في إدارة الصحة العامة بمديرية الشئون الصحية بالقنفذة.

ويلاحظ أن أكثر نسبة مؤهل علمي لأفراد عينة الدراسة كانت لصالح حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (46%)، بينما بلغت نسبة حملة الدبلوم (35.6%)، تلاها النسبة لصالح حملة شهادة الدراسات العليا بنسبة (11.5%)، وأخيراً نسبة حملة شهادة الثانوية العامة فما دون وبلغت (6.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وتشير تلك النتائج إلى وجود نسبة تعليم عالية لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين في إدارة الصحة العامة بمديرية الشئون الصحية بالقنفذة.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة فئة عمرية من أفراد العينة لمن بلغت أعمارهم (31-40 سنة) بنسبة (58%) أي أكثر من نصف أفراد العينة، تلاها من هم بعمر (41-50 سنة) بنسبة (19%)، ومن ثم من بلغت أعمارهم (25-30 سنة) بنسبة (18.4%) من أفراد العينة، وحل بعدها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (2.9%) من أفراد العينة، أما أقل فئة أعمار فكانت لصالح (أقل من 25 سنة) بنسبة (1.7%) من أفراد العينة من العاملين في إدارة الصحة العامة بمديرية الشئون الصحية بالقنفذة.

يلاحظ أن أكثر نسبة من أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) بنسبة (60.3%) أي أكثر من نصف أفراد العينة، مما يدل على وجود خبرات عالية لأفراد العينة، تلاها سنوات الخبرة (6-أقل من 10 سنوات) بنسبة (21.8%)، وجاء أخيراً سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل) بنسبة (17.8%) من أفراد العينة من العاملين في إدارة الصحة العامة بمديرية الشئون الصحية بالقنفذة.

4.3 مصادر جمع البيانات

المصادر الأولية: تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية اعتماداً على استبانة (مقري، 2022) التي تم تطويرها على ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها.

المصادر الثانوية: تم الاعتماد على المصادر الثانوية المتاحة في مجال الدراسة، وذلك لمعالجة الإطار النظري فيها، وتتمثل هذه المصادر بالكتب العربية، والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات، والأبحاث.

4.4 أداة الدراسة:

تعتمد الدراسة على استبيان تم تطويره من قبل الباحث اعتماداً على دراسات سابقة ذات الصلة منها دراسة الغيداني (2022)، ودراسة أحمد (2020) ، وتشمل أداة الدراسة الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: العوامل الديموغرافية وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على فقرات تتعلق بتنمية مهارات القيادة للعاملين بأبعادها (مهارة الاتصال، مهارة إدارة التغيير، مهارة التخطيط) .

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تتعلق بالمتغير التابع الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة=5)، (موافق=4)، (محايد=3)، (غير موافق=2)، (غير موافق بشدة=1).

4.5 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على نوعين من اختبار صدق الأداة على النحو التالي:

1) الصدق الظاهري: من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والأخذ بملاحظاتهم حول أداة الدراسة.

2) اختبار (كرونباخ ألفا): الذي تم اللجوء إليه لقياس مدى ثبات أداة القياس واتساقها الداخلي، وقدرتها على قياس أبعاد ومحاور الدراسة، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وتشير القيمة القريبة من 100% الى درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول (4.2) معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمحاور الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المتغير المستقل مهارات القيادة الإدارية			
1	مهارة الاتصال	5	0.889
2	مهارة إدارة التغيير	7	0.933
3	مهارة التخطيط	5	0.942
المتغير التابع الإبداع الوظيفي		9	0.957
الأداة ككل		26	0.979

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول أن جميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) أكثر من (0.60)، كما بلغ معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل (88.4%)؛ مما يؤكد ثبات الاستبانة واتساقها الداخلي.

4.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- التكرار والنسب المئوية: لوصف أفراد عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسط الحسابي: بهدف تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من واردة في بنود الاستبانة بالنسبة للمستجيبين من عينة الدراسة.
- الانحراف المعياري: وسيتم استخدامه لقياس درجة التشتت وانحراف إجابات المستجيبين من عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- اختبار كرونباخ ألفا: والذي يستخدم لمعرفة ثبات الأداة.
- اختبار الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

5.1 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومحاور الدراسة لمعرفة آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المستقلة والتابع وذلك على النحو الآتي:

المتغير المستقل: مهارات القيادة الإدارية:

يشير الجدول التالي إلى متغيرات مهارات القيادة الادارية حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لكل بُعد من أبعاد مهارات القيادة الإدارية وقد تم ترتيبها تنازليا حسب درجة التقدير، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (5.1) مهارات القيادة الإدارية وقد تم ترتيبها تنازليا حسب درجة التقدير

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مرتفعة	0.952	3.962	مهارة الاتصال
مرتفعة	0.970	3.947	مهارة إدارة التغيير
مرتفعة	0.976	3.837	مهارة التخطيط
مرتفعة	0.966	3.915	مهارات القيادة الإدارية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات القيادة الإدارية، ويشير الجدول إلى وجود درجة تقدير مرتفعة للمهارات القيادة الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (3.915)، حيث أن بُعد مهارة الاتصال كان في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.962) وبانحراف معياري (0.952)، تلاها بُعد مهارة إدارة التغيير في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.947) وبانحراف معياري (0.970)، وفي الرتبة الثالثة والأخيرة كان بُعد مهارة التخطيط بمتوسط حسابي بلغ (3.837) وبانحراف معياري (0.976)، حيث كانت كافة تلك الأبعاد على مستوى مرتفع من التقدير.

وفيما يلي توضيح لكل محور من محاور مهارات القيادة الإدارية:

أولاً، مهارة الاتصال:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير مهارة الاتصال:

الجدول (5.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مهارة الاتصال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	يتقبل العاملین الانتقاد الموجه لهم ومقابلة ذلك الانتقاد بحسن المعاملة.	3.833	1.059	5	مرتفعة
2	يتحدث العاملین بأسلوب جيد ومؤثر في الآخرين.	4.023	0.893	2	مرتفعة
3	يمتلك العاملین شخصية تجعل للاجتماعات قيمة فعالة.	3.977	0.931	3	مرتفعة
4	يصغي العاملین للآخرین بشكل جيد ويشعرونهم بالاهتمام بمشاكلهم وأمورهم.	3.908	0.942	4	مرتفعة
5	يهتم العاملین بالتوصيات في الاجتماعات الخاصة إن كانت لصالح العمل.	4.069	0.935	1	مرتفعة
	المتوسط الكلي للفقرات	3.962	0.952		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول وجود مستوى مرتفع من التقدير لمحور مهارة الاتصال، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.962)، ويشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.833 – 4.069) وبدرجة تقدير مرتفعة لكافة فقرات المحور.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (5) والتي نصت على "يهتم العاملین بالتوصيات في الاجتماعات الخاصة إن كانت لصالح العمل" كانت أعلى الفقرات أهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.069) وبدرجة تقدير مرتفعة. أما الفقرة رقم (1) والتي نصت على "يتقبل العاملین الانتقاد الموجه لهم ومقابلة ذلك الانتقاد بحسن المعاملة" حصلت على أقل أهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.833) وبدرجة تقدير مرتفعة.

ثانياً، مهارة إدارة التغيير:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير مهارة إدارة التغيير:

الجدول (5.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مهارة إدارة التغيير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
6	يهتم العاملون بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل.	4.029	0.939	3	مرتفعة
7	يستعين العاملون بذوي الخبرات والكفاءة أثناء القيام بالأعمال والمهام المطلوبة منهم.	4.063	0.944	2	مرتفعة
8	يستخدم العاملون التكنولوجيا الحديثة أثناء أدائهم للأعمال.	4.230	0.800	1	مرتفعة
9	يسعى العاملون إلى تحسين ظروف العمل.	4.012	0.943	4	مرتفعة
10	يملك العاملون روح المبادرة في تنفيذ الأعمال.	3.856	1.024	5	مرتفعة
11	يملك العاملون رؤية واضحة لمستقبل العمل.	3.665	1.074	7	مرتفعة
12	يتابع العاملون آخر المستجدات المرتبطة بالتغيير.	3.776	1.065	6	مرتفعة
المتوسط الكلي للفقرات		3.947	0.970		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول وجود مستوى مرتفع من التقدير لمجور مهارة إدارة التغيير، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجور (3.947)، ويشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لأراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المجور تراوحت بين (3.665 – 4.230) وبدرجة تقدير تراوحت بين المتوسطة إلى المرتفعة.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (8) والتي نصت على "يستخدم العاملون التكنولوجيا الحديثة أثناء أدائهم للأعمال" كانت أعلى الفقرات أهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.230) وبدرجة تقدير مرتفعة. أما الفقرة رقم (11)

والتي نصت على "يملك العاملون رؤية واضحة لمستقبل العمل" حصلت على أقل أهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.665) وبدرجة تقدير متوسطة.

ثالثاً، مهارة التخطيط:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير مهارة التخطيط:

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مهارة التخطيط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
13	يستطيع العاملون وضع خطط تنفيذية لتنفيذ المهام المطلوبة منهم.	3.874	1.001	1	مرتفعة
14	يضع العاملون العديد من البدائل لتنفيذ المهام المطلوبة.	3.855	0.941	2	مرتفعة
15	يمكن للعاملين تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.	3.850	0.902	3	مرتفعة
16	لدى العاملون القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تمثلها البيئة الخارجية.	3.775	1.018	5	مرتفعة
17	يحرص العاملون على وضع العديد من الخطط لإيجاد الحلول البديلة لحل المشكلات.	3.833	1.021	4	مرتفعة
المتوسط الكلي للفقرات		3.837	0.976		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول وجود مستوى مرتفع من التقدير لمجور مهارة التخطيط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجور (3.837)، ويشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجور تراوحت بين (3.775 – 3.874) وبدرجة تقدير مرتفعة لكافة فقرات المجور.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (13) والتي نصت على "يستطيع العاملون وضع خطط تنفيذية لتنفيذ المهام المطلوبة منهم" كانت أعلى الفقرات أهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.874) وبدرجة تقدير مرتفعة. أما الفقرة رقم

(16) والتي نصت على "لدى العاملين القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تمثلها البيئة الخارجية" حصلت على أقل أهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.775) وبدرجة تقدير مرتفعة.

المتغير التابع؛ الإبداع الوظيفي:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التابع الإبداع الوظيفي:

الجدول (5.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
18	أقبل الانتقادات والملاحظات في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمديرية.	4.023	0.967	2	مرتفعة
19	أسعى للحصول على مقترحات من زملاء العمل خلال العمل.	3.954	0.942	6	مرتفعة
20	أخطط بطرق مغايرة عن المعتاد حتى أطور من أدائي المهني في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة	4.063	0.888	1	مرتفعة
21	لا أتردد في تقديم مقترحات جديدة حتى أحسن من طرق تسيير العمل في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة	3.994	0.934	3	مرتفعة
22	أأخذ القرارات التي أرى أنها تحقق أهداف المديرية بعد التقييم المناسب لها	3.983	0.991	4	مرتفعة
23	أحرص على طرح الأفكار متنوعة لتنظيم عملية استقبال المراسلات والرد عليها	3.942	0.941	7	مرتفعة
24	أتردد أثناء التخطيط في إدخال أساليب جديدة خوفاً من عدم نجاحها	3.920	1.000	9	مرتفعة
25	أحرص على تسوية الأخطاء وحل المشاكل بأسلوب ذكي	3.930	0.977	8	مرتفعة
26	أملك رؤيا ثاقبة لحل المشاكل التي تعيق عملية التنظيم	3.971	0.988	5	مرتفعة
المتوسط الكلي للمتغير التابع		3.975	0.959	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول وجود مستوى مرتفع من التقدير للمتغير التابع الإبداع الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (3.975)، ويشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لأراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المتغير تراوحت بين (3.920 – 4.063) وبدرجة تقدير مرتفعة لكافة فقرات المتغير.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (20) والتي نصت على "أخطط بطرق مغايرة عن المعتاد حتى أطور من أدائي المهني في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة" كانت أعلى الفقرات أهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.063) وبدرجة تقدير مرتفعة. أما الفقرة رقم (24) والتي نصت على "أتردد أثناء التخطيط في إدخال أساليب جديدة خوفاً من عدم نجاحها" حصلت على أقل أهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.920) وبدرجة تقدير مرتفعة.

5.2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية مهارات القيادة للعاملين من حيث (مهارة الاتصال، مهارة إدارة التغيير، مهارة التخطيط) على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة..

ولاختبار الفرضية الرئيسية تم تنفيذ اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتوضيح مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية مهارات القيادة للعاملين من حيث (مهارة الاتصال، مهارة إدارة التغيير، مهارة التخطيط) على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة، وذلك على مستوى دلالة إحصائية تم تحديدها ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد: يمثل الجدول التالي نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:

الجدول (5.6) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.895a	.801	.798	.37240

a. Predictors: (Constant), مهارة التخطيط، الاتصال، إدارة التغيير

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

من خلال قراءة الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت (0.895)، أما معامل التحديد (R^2) فبلغت قيمته (0.801)، وعليه فإن المتغير المستقل مهارات القيادة الإدارية يفسر ما مقداره (80.1%) من التغيرات في المتغير التابع الإبداع الوظيفي.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد: يمثل الجدول التالي نتائج تحليل تباين الانحدار لبيان مدى المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

الجدول (5.7) نتائج تحليل تباين الانحدار "مهارات القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي"

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	95.031	3	31.677	228.418	.000b
البواقي	23.575	170	.139		
المجموع	118.606	173			
a. Dependent Variable: الإبداع					
b. Predictors: (Constant), مهارة التخطيط, الاتصال, إدارة التغيير					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

من خلال قراءة الجدول يتبين وجود دلالة معنوية عالية لاختبار معامل الانحدار (F) بقيمة بلغت بـ (228.418) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (2.31)، كما يتضح وجود مستوى دلالة بلغ (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يشير إلى أن لنموذج الانحدار أثر معنوي مناسب لقياس أثر مهارات القيادة الإدارية كمتغير مستقل والإبداع الوظيفي، وهو ما يشير إلى وجود أثر معنوي يتم بناءً عليه قبول فرضية الدراسة البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية مهارات القيادة للعاملين من حيث (مهارة الاتصال، مهارة إدارة التغيير، مهارة التخطيط) على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد: يبين الجدول التالي أثر محاور المتغير المستقل (مهارة الاتصال، مهارة إدارة التغيير، مهارة التخطيط) على المتغير التابع الإبداع الوظيفي:

الجدول (5.8) أثر المهارات القيادية (مهارة الاتصال، مهارة إدارة التغيير، مهارة التخطيط) على الإبداع الوظيفي

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات موحدة	T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	بيتا		
(Constant)	.319	.148		2.156	.033
مهارة الاتصال	.194	.065	.186	2.983	.003
مهارة إدارة التغيير	.406	.090	.403	4.509	.000
مهارة التخطيط	.334	.069	.355	4.818	.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية مهارات الاتصال على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

من خلال قراءة الجدول (5.8) يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية مهارات الاتصال على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة، حيث بلغت قيمة (t) (2.983) أكبر من القيمة الجدولية (1.972) ومستوى دلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة.

أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية مهارات الاتصال على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية مهارة إدارة التغيير على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

من خلال قراءة الجدول (5.8) يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية مهارة إدارة التغيير على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة، حيث بلغت قيمة (t) (4.509) أكبر من القيمة الجدولية (1.972) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة.

أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية مهارة إدارة التغيير على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية مهارات التخطيط على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

من خلال قراءة الجدول (5.8) يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية مهارات التخطيط على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة، حيث بلغت قيمة (t) (4.818) أكبر من القيمة الجدولية (1.972) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة.

أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية مهارات التخطيط على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

الفصل السادس

تحليل النتائج والتصور المقترح

6.1 تحليل النتائج ومناقشتها:

توصلت الدراسة وجود درجة تقدير مرتفعة لمهارات القيادة الإدارية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة، كما وبينت الدراسة وجود مستوى مرتفع من الإبداع الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة، وقد توصلت النتائج الى أن مهارة الاتصال كانت أكثر المهارات تقديرا وفقا لآراء عينة الدراسة وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاها مهارة إدارة التغيير وبدرجة تقدير مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت مهارة التخطيط وبدرجة تقدير مرتفعة، حيث بينت الدراسة ما يلي:

مهارة الاتصال: أشارت النتائج الى وجود درجة مرتفعة من التقدير لمهارة الاتصال بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة، وقد تبين من خلال النتائج أن العاملون يهتمون بالتوصيات في الاجتماعات الخاصة إن كانت لصالح العمل، كما بينت النتائج أن العاملون يتقبلون الانتقاد الموجه لهم ومقابلة ذلك الانتقاد بحسن المعاملة.

مهارة إدارة التغيير: أشارت النتائج الى وجود درجة مرتفعة من التقدير لمهارة إدارة التغيير بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة، وقد تبين من خلال النتائج أن العاملون يستخدمون التكنولوجيا الحديثة أثناء أدائهم للأعمال، إلا أن النتائج أظهرت أن الرؤية التي يمتلكها العاملون لمستقبل العمل ليست بالوضوح المناسب.

مهارة التخطيط: أشارت النتائج الى وجود درجة مرتفعة من التقدير لمهارة التخطيط بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة، وقد تبين من خلال النتائج أنه يمكن للعاملين وضع خطط تنفيذية لتنفيذ المهام المطلوبة منهم، كما بينت النتائج أن لدى العاملين القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تمثلها البيئة الخارجية.

وقد تبين من خلال الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية مهارات القيادة للعاملين من حيث (مهارة الاتصال، مهارة إدارة التغيير، مهارة التخطيط) على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

كما وأظهرت الدراسة أن هناك أثر لكل من الأبعاد (مهارة الاتصال، مهارة إدارة التغيير، مهارة التخطيط) على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة: أي أن جميع الأبعاد لها أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع الوظيفي.

وبناء على النتائج فقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات موضحة فيما يلي.

6.2 توصيات الدراسة:

وعلى ضوء النتائج، يوصي الباحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تناولت موضوع مهارات القيادة الإدارية بأبعادها وأثرها على الإبداع الوظيفي، كما خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- ضرورة تدريب الرؤساء والمرؤوسين في على اكتساب المهارات القيادية في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة، وعقد دورات تدريبية في مجال تنمية المهارات القيادية والإبداع الوظيفي.
- التأكيد على أهمية المهارات القيادة الإدارية في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة لما لها من أثر بالغ في تعزيز الإبداع الوظيفي.
- ضرورة الاستفادة من التوجيهات والطرق الحديثة في مفاهيم القيادة الإدارية وأساليبها وتطبيقاتها داخل مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة لما لها من أثر ايجابي في الرفع من مستوى المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في المديرية.
- ضرورة بتعزيز المهارات القيادة (الاتصال، إدارة التغيير، التخطيط) لدى القيادات الإدارية في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة من خلال التدريب والتأهيل والأنشطة التوعوية لجميع القيادات الإدارية.

6.3 التصور المقترح:

توصي الدراسة بإجراء عمليات تدريب وتعليم وذلك من خلال اجتماع القيادات مع المدراء التنفيذيين بهدف توضيح الرؤية لمستقبل العمل وآخر المستجدات المرتبطة بالتغيير، طرق تحديد الفرص والتهديدات التي تمثلها البيئة الخارجية، بحيث تقوم القيادات الوسطى بتدريب وتعليم العاملين في اقسامها على المعرفة بتلك الرؤية والتغيير وتحديد الفرص.

الملخص

تنمية مهارات القيادة الادارية للعاملين وأثرها على الإبداع الوظيفي بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة

القنفذة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية مهارات القيادة الإدارية للعاملين على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجميع البيانات تم توزيعه إلكترونياً على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة الصحة العامة بمديرية الشؤون الصحية بالقنفذة والبالغ عددهم 340 موظف، حيث بلغت العينة العشوائية من المجتمع (174) فرد، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل إلى نتائج الدراسة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من التقدير وفقاً لآراء عينة الدراسة لمهارات القيادة الإدارية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة، كما أن كافة أبعاد مهارات القيادة الإدارية كانت على مستوى مرتفع من التقدير. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات القيادة الإدارية للعاملين بأبعادها (مهارة الاتصال، مهارة إدارة التغيير، مهارة التخطيط) على الإبداع الوظيفي بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة. وعلى ضوء النتائج، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تدريب الرؤساء والمرؤوسين في على اكتساب المهارات القيادية في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة، وعقد دورات تدريبية في مجال تنمية المهارات القيادية والإبداع الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: مهارات القيادة الإدارية، الإبداع الوظيفي، مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

Abstract

Developing administrative leadership skills for employees and their impact on job creativity in the Directorate of Health Affairs in Al-Qunfudhah Governorate

The study aimed to Identifying the impact of developing administrative leadership skills for employees on job creativity in the Directorate of Health Affairs in Al-Qunfudhah Governorate. The study adopted the descriptive analytical approach, and the study used the questionnaire as a tool for collecting data, which was distributed electronically to a random sample of the study population. The study population consisted of employees working in the Public Health Department at the Directorate of Health Affairs in Al-Qunfudhah (n=340), where the random sample from the community was (n=340) individuals. The data collected by the questionnaire were analyzed through the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program to reach the results of the study. The study results showed that there is a high level of appreciation according to the opinions of the study sample for administrative leadership skills in the Directorate of Health Affairs in Al-Qunfudhah Governorate. The results also indicated that there was a statistically significant effect of the administrative leadership skills of the workers with its dimensions (communication skill, change management skill, planning skill) on job creativity in the Directorate of Health Affairs in Al-Qunfudhah Governorate. The study recommended that the need to train superiors and subordinates to acquire leadership skills in the Directorate of Health Affairs in Al-Qunfudhah Governorate, and to hold training courses in the field of developing leadership skills and job creativity.

Keywords: administrative leadership skills, job creativity, Directorate of Health Affairs in Al-Qunfudhah Governorate.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو جمعه، محمود حسين، والحامدي، محمد منصور (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية* 29(1)، 323-298، ص 301.
- الأخضر، خراز (2011). *دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية*. رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- إسماعيل، حسام محمد (2021). التمكين الإداري كمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان. *دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 56(1)، 218-181.
- آل قماش، عبير حسين (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، نظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*، 26(12)، 429-394.
- آل ياسين، محمد (2014). أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي: دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي. *مجلة جامعة الشارقة*، 11(1)، 108-71.
- برهم، أحمد خليل (2019). *التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء*. الأردن: وزارة التربية والتعليم.
- بسيوني، داليا كمال، والحرايري، يسرا مصطفى (2022). المكتبة الأكاديمية كمدخل لتنمية مهارات التفكير الإبداعي في ضوء التصميم الداخلي والمنسوجات المعلقة المطبوعة. *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية*، 31(7)، 276-253.
- البلوي، نادية خلف (2023). أثر القيادة الابتكارية على تحسين ذكاء الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1(41)، 60-40.
- بوتدارة، محمد (2020). *دور المهارة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين داخل المؤسسة*. رسالة ماجستير، جامعة أدرار، الجزائر.
- بوخلخال، عبد الرحيم (2013). *القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات*. تم استخلاصه بتاريخ 2023/2/20 من خلال الموقع الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz>.
- بوزيد، مفيدة (2015). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي*. رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.

- تانك، ايتكين (2019). *مهارة الاستماع: مفتاح نجاح رواد الأعمال*. تم استخلاصه بتاريخ 2023/2/22 من خلال الموقع الالكتروني [./https://www.noonpost.com](https://www.noonpost.com)
- تمام، ياسر (2020). المداخل النظرية في دراسة القيادة التنظيمية. *مجلة كلية الآداب بجامعة بني سويف، العدد (57)4*، 174-141.
- جاهل، موسى، ونوبوة، محمد (2017). *أثر المهارات القيادية على أداء العاملين*. رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- الجرادي، أحمد محسن، والأشول، محمد عبد الله، والأقرع، سعد عبد الله (2020). أثر المهارات القيادية في أداء العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة البيضاء-اليمن. *مجلة جامعة البيضاء*، 2(1)، 99-82.
- الحازمي، الحسن بن علي (2021). *دو التخطيط في تطوير أداء معلم الكبار وفق مهارات القرن الحادي والعشرين*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية* 5(19)، 70-51.
- حمدتاني، نهاد، وشعبي، ريان (2022). *دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي*. رسالة ماجستير، جامعة قالمة، الجزائر.
- الحيارى، إيمان (2021). *تعريف القيادة*. تم استخلاصه بتاريخ 2023/2/20 من خلال الموقع الالكتروني [./https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)
- داودي، فاطمة الزهراء (2020). *التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنمية الاجتماعية في الجزائر*. أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر.
- الدغل، غادة محمد (2023). أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 24(1)، 121-78.
- الدويكات، إيناس (2016). *صفات القيادة*. تم استخلاصه بتاريخ 2023/2/20 من خلال الموقع الالكتروني [./https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)
- رحماني، سالم (2019). *دور مهارة الحديث لدى القائد الإداري في إدارة الاجتماعات دراسة مسحية لرؤساء المصالح بالمقاطعة الإدارية المغير*. رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- رضوي، سعد نعيم (2021). *التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء أقسام جامعة واسط*. *مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية* 1(40)، 577-548.
- الرويمض، سمير إبراهيم (2022). *المهارات القيادية وتأثيرها في اختيار القيادات الإدارية من منظوري الفكر الإداري والإسلامي*. *المجلة الجامعة*، 3(24)، 230-195.

زغلول، برهامي عبد الحميد، والضاحي، مها عادل (2023). استخدام السقالات التعليمية الرقمية في تنمية مهارات الاتصال واتخاذ القرار لدى طلاب المدارس الفندقية في ضوء المعايير العالمية. *مجلة كلية التربية بجامعة طنطا*، 89(4)، 143-121.

سايعي، سفيان (2014). *دور القيادة الإدارية في تحسين علاقات العمل داخل الإدارة العامة الجزائرية: ولاية ورقلة نموذجاً*. رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر.

السناني، ناصر بن سالم (2021)، درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظري رنيسيس ليكرت الموقفية، *مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 5(19)، 448-415.

شافعي، أمال (2018). *أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي*. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر2.

الشريف، أحمد البشير، وهويدي، عبد القادر محمد، وسالم، عبد الفتاح جمعة (2021). أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بشركة ليببانا للهاتف المحمول بطرابلس. *مجلة الاستاذ*، 1(21)، 200-176.

شريم، قصي (2022). *أنواع المؤسسات الحكومية العامة*. تم استخلاصه بتاريخ 2023/2/17 من خلا الموقع الإلكتروني [./https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com).

شعت، مصعب ابراهيم (2020). *أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الابداع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية*. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

الطاهر، حنان محمد، والزهراني، أمل بنت عائض (2020). أثر التدريب الإلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة حائل. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، 1(60)، 230-203.

الطيب، عبد النبي عبد الله (2016). *مهارات الاتصال الفعال*. عمان، الأردن: دار أمواج للنشر والتوزيع.

العتيبي، تغريد ماطر (2023). علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(1)، 23-1.

العريفي، حصة بنت سعد (2023). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكميات المجتمع في ضوء مدخل القيادة الريادية. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، 1(197)، 227-185.

علي، عبد المحسن أحمد (2018). أسس القيادة الناجحة في ضوء القرآن الكريم: دراسة موضوعية. *مجلة جامعة الأزهر*، 3(22)، 2100-1941.

عويس، بثينة الياس (2021)، الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك العاملين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية* 29(1)، 180-157.

- عويس، بثينة، والواصرة، فيصل عيسى (2020). الأنماط القيادية بالمدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية جامعة السلطان قابوس* 11(1)، 73-86.
- العيورات، أمير (2022). أثر نظام الحوافز على الإبداع الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية. رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر.
- غربية، هبة الله محمود، والسيد، أمل عبد الرحمن (2022). دراسة العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية المشاركة وإبداع العاملين. *المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة*، 2(2)، 29-52.
- غياط، شريف وزدوري، أسماء (2015). تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات. الملتقى العلمي الدولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" المنعقد خلال الفترة 12-13 ماي 2015.
- الغيداني، بشائر طلق (2022). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 1(71)، 255-289.
- الفريح، نايف بن فهد (2022). المهارات القيادية وعلاقتها بتقدير الذات لدى الطلاب الموهوبين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 15(3)، 501-538.
- فنوشة، إلهام، وخشة، سهام (2022). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة جيجل، الجزائر.
- قهيبي، فاطنة (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة، الجزائر.
- كشير، رضا المبروك (2021). مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها في رفع الروح المعنوية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين بالمركز الصحي الطينة. *مجلة كليات التربية*، 1(20)، 381-412.
- لافي، رزان بسام (2019). بحث عن القيادة. تم استخلاصه بتاريخ 2023/2/20 من خلال الموقع الإلكتروني [./https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)
- مروان، محمد (2018). أهمية القيادة. تم استخلاصه بتاريخ 2023/2/20 من خلال الموقع الإلكتروني [./https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)
- مروش، آية، وزرودي، زهرة، وحمادة، سارة (2022). مهارات الاتصال والعلاقات العامة للموظفين بالمؤسسة الخدمية. رسالة ماجستير، جامعة قالم، الجزائر.
- مضوي، سارة سليمان، ومحمد، الشيخ محمد، والنعيم، الفاضل سليمان (2022). أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 6(5)، 100-114.

المطيري، خالد حامد، والمطيري، يوسف عبد العزيز، والمطيري، طراد حامد، والزيد، محمد عبد الله، والمطيري، بندر حامد، والمطيري، بدر محمد (2022). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 6(29)، 43-63.

المغربي، محمد عبد الفتاح (2020). تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس* 3(44)، 221-278.

مقري، خديجة (2022). علاقة المهارات القيادية بتسيير خلافات العمل: دراسة ميدانية بثنائية محمد بن عبد الرحمن الديسي بوسعادة. رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.

نايف، باسم فيصل، وإبراهيم، خالد عبد الله، وحسين، وسام علي، وحسين، عبد السلام علي (2021). المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 1(1)، 305-330.

نمديلي، أسماء (2022). *مطبوعة بيداغوجية بعنوان: إدارة التغيير*. جامعة ميله، الجزائر.

وليد، مالك (2021). *مهارات القيادة وصفات القائد*. تم استخلاصه بتاريخ 2023/2/17 من خلا الموقع الالكتروني [./https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)

وليد، مالك (2021). *مهارات القيادة وصفات القائد*. تم استخلاصه بتاريخ 2023/2/20 من خلال الموقع الالكتروني [./https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)

يونس، فيصل (2014). القيادة والسلوك الإداري: مبادئ أولية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة بغداد*، 1(21)، 27-62.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.

Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 857-869.

Baker, C. (2022). *Why Is Leadership Important?*. From the website <https://leaders.com/> (Retrieved in 20/2/2023).

Burt, R. S., Reagans, R. E., & Volvovsky, H. C. (2021). Network brokerage and the perception of leadership. *Social Networks*, 65, 33-50.

- Mehta, R. (2023). *Communication Skills – Definition, Importance and Types*. From the website <https://digiaide.com/> (Retrieved in 21/2/2023).
- Moe, K. (2021). *What is organizational leadership and why is it important?*. From the website <https://www.betterup.com/> (Retrieved in 20/2/2023).
- Nawaz, Z. A. & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Pratt, M. K. (2022). *What is leadership? Definition from TechTarget*. From the website <https://www.techtarget.com/> (Retrieved in 17/2/2023).
- Rutliewicz, J. (2018). *The 3 Elements of Leadership*. From the website <https://www.livingasaleader.com/> (Retrieved in 21/2/2023).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2014). Research methods for business: a skill-building approach (6th ed.). Haddington: John Wiley & Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2014). Research methods for business: a skill-building approach (6th ed.). Haddington: John Wiley & Sons.
- Serafinelli, M., & Tabellini, G. (2022). Creativity over time and space. *Journal of Economic Growth*, 1-43.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360-366.
- Toh, T. & Kuajien, K. (2019). *The Role of Traits in the Leadership Process*. From the website <https://ssrn.com/> (Retrieved in 21/2/2023).
- Tokar, S. (2020). *What is Organizational Leadership?*. From the website <https://www.snhu.edu/> (Retrieved in 20/2/2023).

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): استبانة الدراسة

الاستبيان

السادة المحترمين، تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على تنمية مهارات القيادة الادارية للعاملين وأثرها على الإبداع الوظيفي في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة.

ويأمل الباحث الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بكل صراحة وموضوعية وشفافية، حيث يعتبر حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة.

أرجو من سعادتكم مع جزيل الشكر والامتنان التكرم بالإجابة على فقراتها بوضع إشارة (√) عند الفقرة المناسبة مع العلم أن هذا الاستبيان هو لغايات البحث العلمي فقط.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSetTUaN07jVdEsPA>

XS6mGIDzzAxG-is18yakBe_Vq63Hs_MlA/viewform?usp=sf_link

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

الباحث احمد الغبيشي

القسم الاول

معلومات عامة

أولاً: النوع الاجتماعي:

1- ذكر

☐

2- أنثى

☐

ثانياً: المؤهل العملي:

أ- ثانوية عامة فما دون

☐

ب- دبلوم

☐

ج- بكالوريوس

☐

د- دراسات عليا

☐

ثالثاً: الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة

☐

25-30 سنة

☐

31-40 سنة

☐

41-50 سنة

☐

أكثر من 50 سنة

☐

رابعاً: الخبرة (بالسنوات)

• 5 سنوات فأقل

☐

• 6-أقل من 10 سنوات

☐

• 10 سنوات فأكثر

☐

القسم الثاني

الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

يرجى وضع إشارة (✓) عند المؤشر الذي تعتقد أنه يمثل رأيك الشخصي على العبارات التالية					
الرقم	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	غير موافق مطلقا
المتغير المستقل، مهارات القيادة					
مهارة الاتصال					
1.					يتقبل العاملون الانتقاد الموجه لهم ومقابلة ذلك الانتقاد بحسن المعاملة.
2.					يتحدث العاملون بأسلوب جيد ومؤثر في الآخرين.
3.					يملك العاملون شخصية تجعلهم للاجتماعات قيمة فعالة.
4.					يصغي العاملون للآخرين بشكل جيد ويشعرونهم بالاهتمام بمشاكلهم وأمورهم.
5.					يهتم العاملون بالتوصيات في الاجتماعات الخاصة إن كانت لصالح العمل.
مهارة إدارة التغيير					
6.					يهتم العاملون بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل.
7.					يستعين العاملون بذوي الخبرات والكفاءة أثناء القيام بالأعمال والمهام المطلوبة منهم.
8.					يستخدم العاملون التكنولوجيا الحديثة أثناء أدائهم للأعمال.
9.					يسعى العاملون إلى تحسين ظروف العمل.
10.					يملك العاملون روح المبادرة في تنفيذ الأعمال.

					11. يمتلك العاملون رؤية واضحة لمستقبل العمل.
					12. يتابع العاملون آخر المستجدات المرتبطة بالتغيير.
مهارة التخطيط					
					13. يستطيع العاملون وضع خطط تنفيذية لتنفيذ المهام المطلوبة منهم.
					14. يضع العاملون العديد من البدائل لتنفيذ المهام المطلوبة.
					15. يمكن للعاملين تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
					16. لدى العاملون القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تمثلها البيئة الخارجية.
					17. يحرص العاملون على وضع العديد من الخطط لإيجاد الحلول البديلة لحل المشكلات.
المتغير التابع، الإبداع الوظيفي					
					18. أتعلم الانتقادات والملاحظات في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمديرية.
					19. أسعى للحصول على مقترحات من زملاء العمل خلال العمل.
					20. أخطط بطرق مغايرة عن المعتاد حتى أطور من أدائي المهني في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة
					21. لا أتردد في تقديم مقترحات جديدة حتى أحسن من طرق تسيير العمل في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة القنفذة
					22. أأخذ القرارات التي أرى أنها تحقق أهداف المديرية بعد التقييم المناسب لها
					23. أحرص على طرح الأفكار متنوعة لتنظيم عملية استقبال المراسلات والرد عليها
					24. أتردد أثناء التخطيط في إدخال أساليب جديدة خوفاً من عدم نجاحها

					أحرص على تسوية الأخطاء وحل المشاكل بأسلوب ذكي	25.
					أملك رؤيا ثابتة لحل المشاكل التي تعيق عملية التنظيم	26.

انتهت الاستبانة

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق (2) مخرجات التحليل الإحصائي

Frequencies

Statistics					
		النوع	المؤهل العلمي	العمر	الخبرة
N	Valid	174	174	174	174
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

النوع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	124	71.3	71.3	71.3
	2.00	50	28.7	28.7	98.9
	Total	174	100.0	100.0	

المؤهل العلمي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	6.9	6.9
	2.00	62	35.6	42.5
	3.00	80	46.0	88.5
	4.00	20	11.5	100.0
	Total	174	100.0	100.0

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	1.7	1.7	1.7

2.00	32	18.4	18.4	20.1
3.00	101	58.0	58.0	78.2
4.00	33	19.0	19.0	97.1
5.00	5	2.9	2.9	100.0
Total	174	100.0	100.0	

الخبرة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	31	17.8	17.8	17.8
2.00	38	21.8	21.8	39.7
3.00	105	60.3	60.3	100.0
Total	174	100.0	100.0	

```

RELIABILITY
/VARIABLES=VAR01 VAR02 VAR03 VAR04 VAR05 VAR06 VAR07 VAR08 VAR09
VAR10 VAR11 VAR12 VAR13 VAR14 VAR15 VAR16 VAR17 VAR18 VAR19 VAR20 VAR21
VAR22 VAR23 VAR24 VAR25 VAR26
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	163	93.7
	Excluded ^a	11	6.3
	Total	174	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.979	26

```

RELIABILITY
/VARIABLES=VAR01 VAR02 VAR03 VAR04 VAR05
/SCALE('مهاراة الاتصال') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: مهاراة الاتصال

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	173	99.4
Cases Excluded ^a	1	.6
Total	174	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.889	5

```

RELIABILITY
/VARIABLES=VAR06 VAR07 VAR08 VAR09 VAR10 VAR11 VAR12
/SCALE('مهاراة إدارة التغير') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: مهاراة إدارة التغير

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	171	98.3
	Excluded ^a	3	1.7
	Total	174	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	7

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=VAR13 VAR14 VAR15 VAR16 VAR17  
/SCALE('مهاراة التخطيط') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: مهاراة التخطيط

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	170	97.7
	Excluded ^a	4	2.3
	Total	174	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	5

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=VAR18 VAR19 VAR20 VAR21 VAR22 VAR23 VAR24 VAR25 VAR26
```

/SCALE('المتغير التابع، الإبداع الوظيفي') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: المتغير التابع، الإبداع الوظيفي

Case Processing Summary

	N	%
Valid	167	96.0
Cases Excluded ^a	7	4.0
Total	174	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.957	9

DESCRIPTIVES VARIABLES=VAR01 VAR02 VAR03 VAR04 VAR05 VAR06 VAR07 VAR08
VAR09 VAR10 VAR11 VAR12 VAR13 VAR14 VAR15 VAR16 VAR17 VAR18 VAR19 VAR20
VAR21 VAR22 VAR23 VAR24 VAR25 VAR26
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR01	174	1.00	5.00	3.8333	1.05941
VAR02	174	1.00	5.00	4.0230	.89284
VAR03	174	1.00	5.00	3.9770	.93087
VAR04	173	1.00	5.00	3.9075	.94167
VAR05	174	1.00	5.00	4.0690	.93479
VAR06	172	1.00	5.00	4.0291	.93925
VAR07	174	1.00	5.00	4.0632	.94442
VAR08	174	1.00	5.00	4.2299	.80031

VAR09	174	1.00	5.00	4.0115	.94342
VAR10	174	1.00	5.00	3.8563	1.02401
VAR11	173	1.00	5.00	3.6647	1.07442
VAR12	174	1.00	5.00	3.7759	1.06510
VAR13	174	1.00	5.00	3.8736	1.00063
VAR14	172	1.00	5.00	3.8547	.94084
VAR15	173	1.00	5.00	3.8497	.90249
VAR16	173	1.00	5.00	3.7746	1.01789
VAR17	174	1.00	5.00	3.8333	1.02050
VAR18	174	1.00	5.00	4.0230	.96741
VAR19	174	1.00	5.00	3.9540	.94236
VAR20	174	1.00	5.00	4.0632	.88763
VAR21	174	1.00	5.00	3.9943	.93424
VAR22	173	1.00	5.00	3.9827	.99109
VAR23	172	1.00	5.00	3.9419	.94100
VAR24	174	1.00	5.00	3.9195	.99963
VAR25	172	1.00	5.00	3.9302	.97682
VAR26	170	1.00	5.00	3.9706	.98765
Valid N (listwise)	163				

```

COMPUTE الاتصال=MEAN(VAR01 to VAR05).
EXECUTE.
COMPUTE إدارة_التغيير=MEAN(VAR06 to VAR12).
EXECUTE.
COMPUTE مهارة_التخطيط=MEAN(VAR13 to VAR17).
EXECUTE.
COMPUTE الإبداع=MEAN(VAR18 to VAR26).
EXECUTE.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT الإبداع
  /METHOD=ENTER الاتصال إدارة_التغييرمهارة_التخطيط

```

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	مهارة التخطيط, الاتصال, إدارة التغيير ^b	.	Enter
---	---	---	-------

- a. Dependent Variable: الإبداع
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.895 ^a	.801	.798	.37240

- a. Predictors: (Constant), مهارة التخطيط, الاتصال, إدارة التغيير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.031	3	31.677	228.418	.000 ^b
	Residual	23.575	170	.139		
	Total	118.606	173			

- a. Dependent Variable: الإبداع
b. Predictors: (Constant), مهارة التخطيط, الاتصال, إدارة التغيير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.319	.148		2.156	.033
	الاتصال	.194	.065	.186	2.983	.003
	إدارة التغيير	.406	.090	.403	4.509	.000
	مهارة التخطيط	.334	.069	.355	4.818	.000

- a. Dependent Variable: الإبداع