

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

إعداد الطالبة:

نجلاء محمد الدوسري

٢٢٢٠٠١٠٠٦

مشروع تخرج-١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

٢٠٢٥م - ٢٠٢٦م

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

١,٢ مشكلة الدراسة

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

١,٢,١ فجوات على المستوى النظري

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

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

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

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

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

١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

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

١,٣ أهمية الدراسة

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

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

١,٣١ على المستوى النظري

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

١,٣,٢ على المستوى التطبيقي :

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

١,٤ أسئلة الدراسة

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

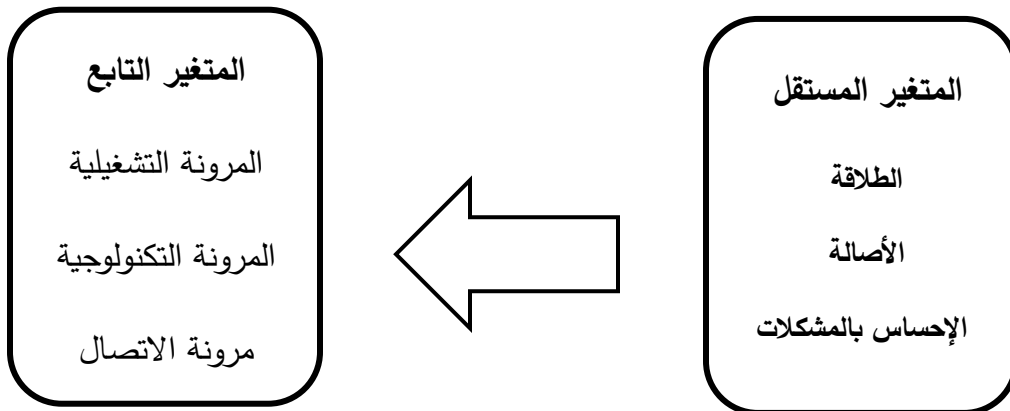
١,٥ أهداف الدراسة

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

١,٦ فرضيات الدراسة

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

١,٧ نموذج الدراسة



١,٨ مدينة الملك فهد الطبية

نبذة عن مدينة الملك فهد الطبية

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

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

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

الرؤية والرسالة والأهداف

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

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

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

خدمات مدينة فهد الطبية

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

١,٩ مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول مقدمة الدراسة

١. مشكلة الدراسة

٢. تساؤلات الدراسة

٣. أهداف الدراسة

٤. أهمية الدراسة

٥. منهجية الدراسة

٦. حدود الدراسة

٧. مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: مراجعة الادبيات السابقة

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

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

الخاتمة

قائمة المراجع

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

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

٢,٢. المتغير المستقل

دراسات سابقة المتعلقة بالقيادة الإبداعية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(٣٢٧) عضو من المؤسسات العامة في دولة قطر ممثلة بـ (المديرون، ونوابهم ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام). وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وأظهرت الدراسة: أن تصورات المبحوثين لمستويات الأبعاد لكل من القيادة الإبداعية واستراتيجيات إدارة الأزمات والذكاء الاستراتيجي قد جاءت بدرجة متوسطة. وجود أثر للقيادة الإبداعية بأبعادها في استراتيجيات إدارة الأزمات، ووجود أثر للقيادة الإبداعية بأبعادها في الذكاء الاستراتيجي، كما تبين أن هناك أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في استراتيجيات إدارة الأزمات، وأن هناك أثر للقيادة الإبداعية بأبعادها مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في المؤسسات العامة في دولة قطر. وأوصت الدراسة بالعمل على ضرورة اهتمام المؤسسات العامة في دولة قطر بإيجاد علاقات قوية مع الشركاء الاستراتيجيين في البيئة في دولة قطر الداخلية، والبيئة الخارجية. وضرورة الاهتمام باستراتيجيات التعلم والنمو من خلال تدريب الموظفين على طرق وأساليب العمل الجديدة وتوليد الأفكار الإبداعية، ومحاولة اطلاعهم على ما يستحدث من أساليب ومعرفة ريادية في مجال عمل المؤسسات..

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

أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير (خبرة القائد) في تطوير الأداء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن.

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

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

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

٢,٣. المتغير التابع

دراسات سابقة مرتبطة بالمرونة التنظيمية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

١٠. دراسة (Arsawan et al., 2022) هدفت التعرف على العلاقة بين رأس المال

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

١١. دراسة (Shukor et al., 2021) هدفت التعرف على تأثير عدم اليقين البيئي والمرونة

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

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- دراسات سابقة مرتبطة بالعلاقة بين القيادة والمرونة التنظيمية

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

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

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

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

٢.٥. الخاتمة

أولاً: أوجه الشبه مع الدراسة الحالية

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

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

ثانياً: أوجه الاختلاف

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

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

ثالثاً: الفجوة البحثية

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

قائمة المراجع:

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

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

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

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

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

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

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

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

ونشر الابحاث ٧(١٣). ١٦-٣٤.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cui, J. (2025). The Impact of Absorptive Capacity, Organizational Creativity, Organizational Agility, and Organizational Resilience on Organizational

Performance: Mediating Role of Digital Transformation. Organizational Creativity, Organizational Agility, and Organizational Resilience on Organizational Performance: Mediating Role of Digital Transformation (January 05, 2025).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الملاحق

اسٹیدان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة وهي متطلب لعمل بحث تكميلي

بعنوان: (دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض).

تسعى الدراسة الراهنة الى تحقيق الهدف الرئيسي وهو التعرف دور القيادة الإبداعية في تعزيز المرونة التنظيمية بمدينة الملك فهد الطبية بالرياض.

آمل منك قراءة المحور وفقراته بعناية والإجابة عن جميع الفقرات وذلك بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب للفقرة.

علمًا أنَّ هذه الاستبانة ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط، وهي سرية وستترتب نتائج البحث بناءً على إجابات المجيبين.

لذا أمل منك قراءة الفقرات بعناية والإجابة بكل صدق حتى يُمكن الاستفادة من نتائج البحث.

شَاكِرًا لَكُمْ حَسَن تَعَاوُنِكُمْ وَتَقْبَلِكُمْ، رَاجِيًّا لَكُمْ دَوَامَ التَّوْفِيقِ وَالنَّجَاحِ

اولا المتغيرات الديموغرافية:

(١) الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

(٢) العمر

- ☐ أقل من ٣٠ سنة
- ☐ من ٣٠ الى ٤٥ سنة

- أكبر من ٤٥ سنة

٣) المؤهل العلمي:

- دون الجامعي
- بكالوريوس
- دراسات عليا.

٤) عدد سنوات الخبرة:

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

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: القيادة الإبداعية

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

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

المحور الثاني: المرونة التنظيمية

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

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