

تاريخ الإرسال (2019-10-02). تاريخ قبول النشر (2020-03-21)

د. صباح عبد الله الصومالي

اسم الباحث الأول:

أ. أريج عبد الله باجنيد

اسم الباحث الثاني:

د. خديجة محمود زكي

اسم الباحث الثالث:

## دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية

<sup>1</sup> اسم الجامعة والبلد:

كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

<sup>2</sup> اسم الجامعة والبلد:

<sup>3</sup> اسم الجامعة والبلد:

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

[saalsomali@kau.edu.sa](mailto:saalsomali@kau.edu.sa)

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة 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 (350) 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 إستراتيجية 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 هامشاً من الحرية للموظفين -وأولهم القادة- لإظهار إبداعاتهم.

### كلمات مفتاحية:

## The Role of the Creative Skills of Administrative Leader in Improving the Performance of the Employees: The case of the private hospitals in Jeddah in Saudi Arabia

The aim of this study is to identify the role of creative leadership in improving the performance of employees in private hospitals in Jeddah in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study objectives, the study used descriptive method. The sample study consisted of 350 employees. The results of the study showed that there is a strong direct relationship between creative leadership and employees' performance. Based on the findings, the study recommends that strategies should be developed based on accurate criteria to detect creative and talented leaders. Moreover, training programs should be developed for leaders to be able to have the capabilities to improve and increase employees' performance. In fact, the discovery of creative and talented leaders is an important step to streamline business processes and procedures, moves away from centralization and enables employees to be creative and have a margin of freedom.

### Keywords:

## المقدمة:

إن القيادة الإبداعية ذات أهمية بالغة تمكن القائد من مواجهة التحدّيات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص، وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للقائد، وتسعى كثيراً من المنظمات نحو الإبداع وتبذل جهوداً مضاعفة لتنميته لدى موظفيها حيث تلعب القيادة الإبداعية دوراً بارزاً في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات النظرية والعملية التي تواجهها المنظمة ومن ثم الإسهام في تطوير أداء العاملين. ومن هذا المنطلق أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف كثيراً على القيادة الإبداعية لأنها تعمل على تحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد من خلال الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة لتوجيه جهود العاملين وتنمية كفاءاتهم والعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء في ظل بيئة ومنافسة حادة (زكرياء وبن جيمة، 2018).

وفي ظل ما تشهده المنظمات الصحية الخاصة من تطوّر واتساع وتنافسية شديدة، فإنها أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن طرق ومهارات إدارية إبداعية حديثة بالتركيز على العنصر البشري الذي يُعدّ جوهر العملية الإبداعية، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة لكي تزيد من القيمة التنافسية للمنظمة الصحية الخاصة. والمستشفيات الخاصة من المنظمات الصحية الرائدة محلياً من حيث تبنيها للوسائل والأساليب الحديثة المتبعة في تحقيق أهدافها، ممّا يتطلّب منها أن تواكب المستجدات والتطوّرات، والبحث عن أساليب إبداعية جديدة والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال للابتكار، وبالرغم من وجود دور كبير وفعال للقيادة الإبداعية إلا أنّ القليل من الدراسات تناولت القيادة الإبداعية على مستوى القطاع الصحي الخاص، ومن أجل هذا كان التركيز على دراسة دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين لدى القيادات في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.

## مشكلة الدراسة

إن المنظمات الصحية في القطاع الخاص تسهم بشكل كبير في تطوير وإدارة الوحدات الصحية بما يحقق طموح المجتمع السعودي ويخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية. وإنطلاقاً من ذلك أصبح التميز والإبداع مطلباً ضرورياً واستراتيجياً لمواكبة هذا القطاع للتغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات المتلاحقة (عيد، 2008م). ولكي تحقق المنظمات الصحية الخاصة رؤيتها المنبثقة من رؤية التحول الوطني 2030 وتنجز رسالتها وأهدافها على الوجه الأكمل، فإن عليها تنمية القيادة الإبداعية لصناع القرار لكي تزيد مشاركة القطاع الخاص في تقديم الرعاية الصحية وتحقيق التوازن وتقاسم المخاطر والمسؤوليات بين الجهات العامة والخاصة، بالإضافة إلى استخدام أساليب الإدارة الحديثة التي تساعد على تقديم الحلول المبتكرة والمستدامة لخدمات الرعاية الصحية. ونظراً لقصور الإدراك بأهمية القيادة الإبداعية في المنظمات بشكل عام وفي المستشفيات الخاصة أو الأهلية على وجه التحديد (بريكة و قسيمي، 2015؛ عوني، 2009م؛ آل عيد، 2006م)، فإن هذه المنظمات تواجه منافسة شرسة يتوجب عليها تغيير أساليب العمل وتطوير مهارات العاملين. ممّا سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

## ما دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة؟

### فرضيات الدراسة

تم الإعتماد في صياغة فروض البحث على الأطار النظري والدراسات السابقة والكتب والمراجع العربية والأجنبية مما مكن الباحثات من صياغة فروض البحث كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى (ف): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**ف1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طلاقة القائد الفكرية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.

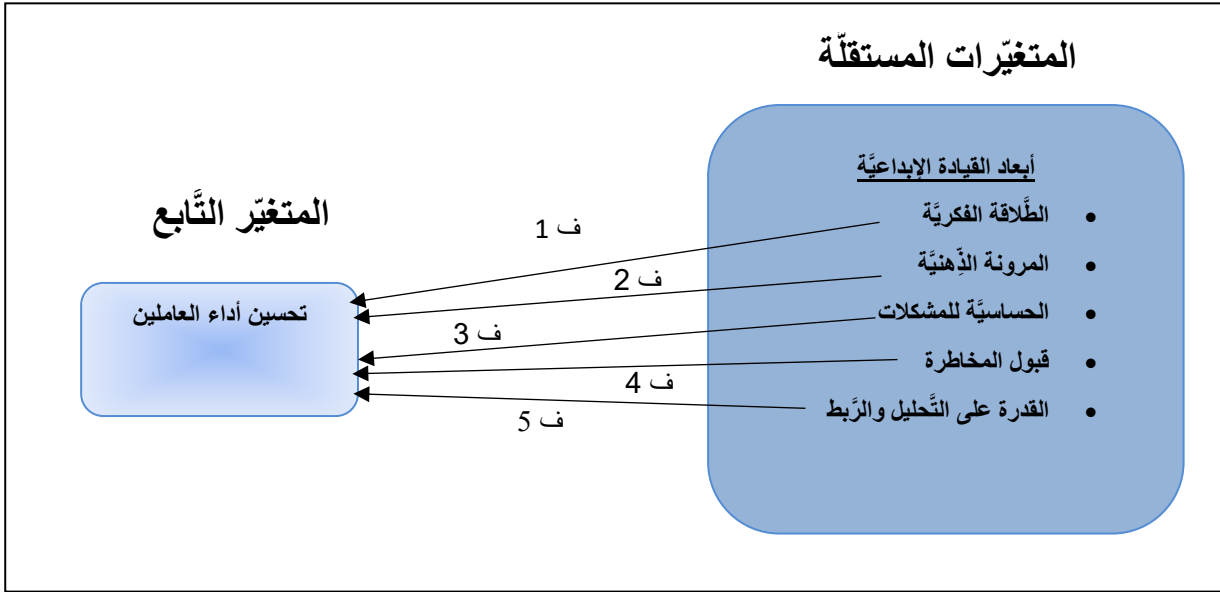
**ف2:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة القائد الذهنية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.

**ف3:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حساسية القائد للمشكلات وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.

**ف4:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قبول القائد بالمخاطرة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.

**ف5:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة القائد على التحليل والربط وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.

ويوضح (الشكل 1) متغيرات الدراسة حيث حدد كلاً من خيرالله (2015)، القحطاني (2014)، جروان (2013)، خيربي (2012)، أنه لا بد من وجود عناصر أساسية للقيادة الإبداعية والتي بدونها لانستطيع التحدث عن وجود إبداع وأهمها : الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط.



شكل (1): نموذج الدراسة

(جُرد بواسطة الباحثات اعتماداً على (خبرالله، 2015 ؛ القحطاني، 2014؛ جروان، 2013؛ خيرى، 2012)

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.
2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين طلاقة القائد الإداري الفكرية و تحسين أداء العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين مرونة القائد الإداري الذهنية و تحسين أداء العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.
4. الكشف عن طبيعة العلاقة بين حساسية القائد الإداري للمشكلات و تحسين أداء العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.
5. الكشف عن طبيعة العلاقة بين قبول القائد الإداري بالمخاطرة و تحسين أداء العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.
6. الكشف عن طبيعة العلاقة بين قدرة القائد الإداري على التحليل والربط و تحسين أداء العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة الإبداعية التي أصبحت المعيار الذي يحدّد في ضوءه نجاح التّظيمات الإداريّة وتحقيق تحسين أداء العاملين، إذ يُعدّ موضوع القيادة الإبداعية للقائد الإداري لدى الباحثين والكُتاب في علم الإدارة موضوعاً رئيساً في أبحاثهم، كما أنّ دور القيادة الإبداعية ومكانتها نابع من كونها تقوم بدور أساس يغطّي كل جوانب العملية الإدارية فتجعل القائد الإداري في إدارته أكثر فاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها فضلاً عن أهمية الدراسة التي تتبع من مساهمتها الجادة في تحقيق فائدة من النّاحيتين، هما:

**أولاً: الأهمية العلمية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله؛ كون موضوع القيادة الإبداعية أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث إنّ تقدّم المجتمعات وتطور منظماتها الصحيّة واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها، وما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية

ومواهب إبداعية، وخاصةً نمط القيادة الإبداعية الذي لم يأخذ نصيبه من البحث والدراسة في الفكر الإداري العربي. كما أن ارتباط نمط القيادة الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات الصحية لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى العاملين، ألا وهي، القيادة الإبداعية الذي تُعد من أهم مقاييس تقدّم المنظمات الصحية وتطورها.

### ثانياً: الأهمية العملية

تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية دور القيادة الإبداعية للقائد الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنظمات الصحية ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام والمنظمات الصحية الخاصة على وجه الخصوص، حيث إنَّها تحتاج أكثر من غيرها إلى قادة مبادرين ومشجعين على الابتكار والتجديد والإبداع؛ لكون طبيعة عملها تقتضي عقلية ابتكارية من الجهاز الطبي والإداري لتحقيق سلامة ورضى المرضى، ومن أجل مواكبة هذه التحوّلات والتطوّرات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة والتي تستلزم وجود جودة أداء العاملين في طبيعة إدارتها لتحقيق التوافق والانسجام مع التحدّيات والتغيّرات في العالم، وطرق التعامل معها، ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

### الإطار النظري:

#### المبحث الأول/ القيادة الإبداعية :

يشهد العصر الحالي العديد من التطوّرات المتسارعة والتغيّرات المتلاحقة في شتى المجالات نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات (إسليم والمدهون، 2016م)، ولعل استمرار التقدّم العلمي والتطوّر التقني الذي حقّقه البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجدّدة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة، وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدّم العلمي والتطوّر التقني، وبالتالي فإنّ اللجوء إلى الإبداع يُعدّ أمراً حتمياً أمام الدول النامية، ومجالنا هنا هو الإبداع على مستوى المنظمات الصحية أو الإبداع الإداري.

إنّ أهم مميّزات المؤسسات الناجحة هو استعدادها الدائم للتخلّي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها، ولكن هذا لا يعني بالطبع أنّ كلّ جديد أفضل من القديم، ولكن الأشياء الجيدة فعلاً قادرة على البقاء والاستمرار. إنّ التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة، ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أنّ المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيّرة ومعقّدة ممّا يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطوّرات التكنولوجية الحديثة وحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (عيد، 2008م).

ومن هنا، نرى أنّ الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم منقادة وموظّفين، وكذلك بيئة المنظمة، وتُعدّ القيادة الإدارية هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة، ومن ثم كان لا بد وأن تتّجه للتطوير حتّى تحقّق أهدافها، وما يلحظ في بعض المنظمات الصحية من وجود الرتابة والرؤيتين اللذين يمارسهما الموظّفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقّع أن يظهر منهم إبداع وتمييز يُسهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإنّ حجر الزاوية فيها هو الموظّف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

### مفهوم الإبداع

الإبداع ظاهرة معقّدة متعدّدة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً، لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدّد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدّد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعدّدها من جهة ثالثة (المناعي، 2009م)، إلاّ أنّه وجد أنّ تعريفات الباحثين لمفهوم الإبداع تتمحور حول عدد من التعريفات، منها:

1. تعريف السيد وآخرون (2018، ص 84) للإبداع بأنه: " أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة لحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة و متطورة تقفز بأصحابها الى الأمام".
2. تعريف مصطفى (2014) حيث عرّف الإبداع على أنه: مقدرة الفرد على انتاج افكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد هذه الأفكار وإعادة صياغة خبراته السابقة والتي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية والتي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الافكار كبيرة وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة.
3. . وقد عرّف رشوان (2002م) الإبداع على أنه: تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار، وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والحساسية للمشكلات.
4. عرّف عمرو (2006م) الإبداع بأنه: "قدرة الفرد على تجنّب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه وتحديده.

### القيادة الإبداعية

تعد القيادة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسية، وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية، وبالتالي فهناك مجالات كثيرة للقيادة الإبداعية سواء في بناء الإستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات (عيد، 2008م)، فهناك مجالات متعدّدة ومتنوّعة يمكن تقصّيها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري، وعلى ذلك فإنّ أهم أسباب حاجة المنظمات للقيادة الإبداعية ترجع إلى ما يأتي:

- تُعد القيادة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروفاً متغيرةً ومعقّدة؛ فرضت الحاجة إلى القيادة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- تزايد حدة المنافسة الشرسية يفرض الحاجة إلى القيادة الإبداعية؛ لزيادة القدرة التنافسية.
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة، الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
- العولمة والتعامل معها يتطلب قيادة إبداعية.
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى القيادة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكّنها من مسايرة ركب التطور.
- وسيلة للتطوير والتجديد، وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.

ومما سبق نستنتج: أنّ الإبداع سمة عامّة فردية وجماعية تسود حياة الفرد في كافة جوانبها، وليس من الضروري أن يكون قاصراً على مجالات الاختراعات التكنولوجية أو الاكتشافات العلمية، ولكنه يوجد في ابتكار فلسفة جديدة أو سلعة جديدة أو نظام جديد للإدارة أو طريقة جديدة لحل ما يجابه الفرد والمجتمع من المشكلات، فالابتكار له مستويات متعدّدة يستطيع أي فرد أن يمارسه في حياته العامة أو في مجال عمله مهما كان بسيطاً، لذلك فإنّ التأكيد على أهمية تنمية القدرات الإبداعية للقائد لا يعني المطالبة بالوصول إلى نتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية، وإنما تنمية هذه القدرة بشكل يجعل منها أداة تساعد القائد على محاولة الخروج من أسر التقليد واجترار المألوف؛ للتّمكّن من إيجاد أفكار وحلول عملية جديدة لمواجهة المشكلات المختلفة، خاصة مع تعقّد طبيعة عمل المدير وتشعب مهامه وقلة الإمكانيات والموارد المتوفّرة له.

أهم الخصائص التي يتمييز بها القادة المبدعون

أشار السقاف و أبو سن (2016م) إلى أهم الخصائص المميّزة للقادة المبدعون، وهي:

- الرؤية الواضحة المرشدة.
  - يحمل رسالة عظمية ويمتلك قوة نفسية كبيرة.
  - ذو مصداقية عالية.
  - يتميز بثقة كبيرة بالنفس وبالآخرين ويمتلك الجرأة ويحب المخاطرة وتحمل المواقف الصعبة.
  - حب التعلم والإستماع للآخرين وأحترامهم.
- ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات تكمل بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وهي: (أبو زيد، 2010: 37)

1. **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى الأفراد العاملين إبداعية خلاقة لتطوير المؤسسة والرفع من كفاءتها، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتطويرها.
2. **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات معينة داخل المنظمة تتشارك فيما بينها لتقوم بتطبيق الأفكار والآراء التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.
3. **الإبداع على مستوى المنظمات:** هناك منظمات متعددة ومتميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمة إلى الإبداع لابد من أن يقوم الفرد والجماعة على الإبداع.

إنَّ النمط القيادي السائد في المنظمة له تأثير واضح في تحديد نوعيّة المناخ التّنظيمي، فإن كان نمط الإشراف تسلطياً فإنّ ذلك سيؤدّي إلى مناخ تنظيمي غير صحّي للعاملين يحدّ من إبداعاتهم ومساهماتهم في تحسين الأداء (القيروني، 2012م). وفي ضوء ما سبق، نرى أنّ القيادة تؤدّي دوراً مهماً وحيويّاً في تنمية وتحفيز التّفكير الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين، ولتحقيق ذلك يجب أن تتولّى القيادات الإداريّة والمنظّمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعيّة مع الأفراد، وتبادل الرّأي والثّقة وتشجيع التّفكير الابتكاري والإبداعي، والتّركيز على أنّ الوظيفة ليست وجهة اجتماعيّة أو امتيازات ماديّة بل يجب النّظر إليها على أنّها مسؤوليّة، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرّضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقّق ما تسعى إليه المنظّمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم، والحصول على الأداء الأكفأ والمستتير للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموّها وتطوّرها واستمرارها.

#### دور القائد المبدع في المنظمات

إن وجود قيادة مبدعة يساهم في الحفاظ على الموارد المتاحة للمنظمة والإستغلال الأمثل لها وحسن استخدامها مما يؤدي إلى:

- تنمية وتراكم المهارات الشخصية للعاملين والإستفادة من قدراتهم.
- زيادة جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية.
- تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين أو العملاء (ساعد، 2016)

#### معوّقات الإبداع الإداري

أشارت الدراسات إلى وجود معوّقات متنوّعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتاجات أصيلة ومفيدة، وقد أشار العنزّي (2014) إلى أنه تواجه عملية الإبداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته، ويمكن عرض هذه المعوقات على النحو التّالي:

1. **معوّقات فكريّة:** تحصر تفكير الشّخص في الدّائرة التي رسمها تفكيره، وبالتالي لا يتوصّل إلى أفكار جديدة.



2. **معوّقات عاطفيّة:** يلعب الخوف دورًا كبيرًا في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يَكْبِلُ الأفكار ويقيّد حب الاستطلاع.
  3. **معوّقات تنظيمية:** ومنها عدم وضوح الأهداف للمنظمة، والمركزية وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية وهيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة في المنظمات الإدارية المعاصرة.
  4. **معوّقات اجتماعية وثقافية:** هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري، فنجد أن تشجيع الإبداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه؛ فالأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم في الحد من الإبداع. كما أن للعادات والتقاليد دورًا كبيرًا في الحد من الإبداع، حيث أن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء المجتمع.
- إنّ إزالة تلك المعوّقات أصبح أمرًا ملحقًا لتنمية القيادة الإبداعية في منظمات الأعمال باعتبارها ركيزة أساسية لتطوير تلك المنظمات والارتقاء بها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس تلك المعوّقات داخلية كانت أو خارجية؛ إذ تُعد تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين في المنظمات الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشكلات، وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات.



## المبحث الثاني/ أداء العاملين:

### مفهوم الأداء

إنَّ مفهوم الأداء من الموضوعات الرُّئيسة بل والأساسية في نظريات التَّنظيم الإداري بصفة خاصَّة والسُّلوك الإداري بصفة عامَّة، وعلى الرِّغم من ذلك فإنَّ هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضًا وإثارةً للجدل، سواء فيما يتعلَّق بالتَّعريف أو العناصر التي يتضمَّنها مفهوم الأداء.

ويرتبط مفهوم الأداء بكلِّ من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانةً خاصَّة داخل أيَّة منظمة باعتبارها النَّاتج النَّهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدَّولة، وقد تعدَّدت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرَّف باجابر (١٤١٦هـ) الأداء بأنَّه "تفاعل لسلوك الموظَّف، وأنَّ ذلك السُّلوك يتحدَّد بتفاعل جهده وقدرته، كما عرَّفه (Armstrong) (2001) بأنَّه "عبارة عن سجل من نتائج الأعمال المنجزة".

أمَّا عكاشة (2008م) فيرى أنَّه النَّتائج والمخرجات التي حقَّقتها الشَّخص نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

ويرى كل من (Chien & Yaum, 2013: 43) أن أداء العاملين هو "مجموع الإنجازات التي يحققها العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة".

وتتفق الباحثات مع تعريف (Chien & Yaum (2013) للأداء حيث أنه يمثل إجراءات قيام الموظفين بأدوارهم لتحقيق أهداف المنظمة.

### محدِّدات ومعايير الأداء الوظيفي

يتطلَّب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدِّد هذا المستوى والتَّفاعل بينها، ونظرًا لتعدُّد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كلِّ منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإنَّ الباحثين يواجهون عدَّة صعوبات في تحديد العوامل المؤثِّرة على الأداء ومدى التَّفاعل بينها.

ويرى ويرى حراشنة (2011م) أنَّ للأداء ثلاثة محدِّدات رئيسة، هي:

1. **الدَّافعية الفرديَّة:** تعكس رغبة وإقبال الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلاله بما يمتلك الفرد من حماسة وإقبال على العمل، بحيث يتوافق مع ميوله واتجاهاته وأهدافه .
2. **مناخ العمل:** ويمثل بيئة العمل الداخلية، وما يمكن أن يشبع حاجاته ورغباته بحيث تكون بيئة محفزة للفرد وتولد لديه الإحساس بالرضا والسعادة، بعد أن يكون قد حقق أهدافه ورغباته .
3. **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهذه القدرة لا تأتي إلا بمقدار ما يمتلكه الفرد من خبرات ومهارات ومعرفة بالعمل الذي يقوم به، ويكتسب الفرد هذه القدرة من خلال التعليم والتدريب.

### تقويم الأداء الوظيفي

يمثِّل تقويم الأداء الوظيفي المنظم لنواحي القوَّة والصَّعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فرديَّة أو جماعيَّة بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. ومن ثمَّ نجد أنَّ عمليَّة تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشريَّة التي تسعى إلى معرفة نقاط القوَّة والصَّعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معيَّنة والحكم على الأداء؛ لبيان مدى التَّقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي؛ لاتخاذ القرارات المتعلِّقة بالكثير من سياسات الموارد البشريَّة في المنظمة (المغربي، ٢٠٠٧م).

وينظر لتقويم الأداء على أنَّه العمليَّة التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقًا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه، ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقمُّه، وبما يساعد على معرفة جوانب الصَّعف والقوَّة

في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه؛ لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة، ويتضح من هذا التعريف أن تقويم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية:

1. جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به؛ بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة.
2. تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.
3. تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطوّر في مستوى الأداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ (عبّاس، 2004م).

### طرق ونماذج تحسين الأداء

إنّ هدف تحسين الأداء لا يتحقّق إلا من خلال الدّراسة الشّاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التّنظيمية المؤثّرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعّالة لتحسين وتطوير تلك العوامل. ولسففة تحسين الأداء تمثّل سياسة عامّة تنتهجها المنظّمات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التّحسين والتّطوير المستمر لكافة العوامل التّنظيمية المتّبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدءًا بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التّنظيمية في كلّ مجالات النّشاط (السلمي، 1995م).

وحّد (Haynes) (1986) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء، وهي:

### المدخل الأوّل: تحسين أداء الموظّف

إنّ تحسين الموظّف أكثر العوامل صعوبة في التّغيير، وإذا تم التّأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأنّ الموظّف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء، فهناك عدّة وسائل لإحداث التّحسين في أداء الموظّف، وهي:

- الوسيلة الأولى: وتمثّل في التّركيز على نواحي القوّة وما يجب عمله أوّلاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظّف بما في ذلك مشكلات الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنّه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنّه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظّف، وتركيز جهود التّحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ممّا لدى الموظّف من مواهب جديدة وتمييزها.

- الوسيلة الثّانية: وتمثّل في التّركيز على التّوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤدّيه الفرد بامتياز، إنّ وجود العلاقة السببية بين الرّغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السّماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدّي في المنظمة أو الإدارة.

- الوسيلة الثّالثة: الرّبط بالأهداف الشّخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظّف، والاستفادة منها من خلال إظهار أنّ التّحسين المرغوب في الأداء سوف يسهم في تحقيق هذه الاهتمامات، ممّا يزيد من تحقيق التّحسينات المرغوبة للموظّف.

### المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إنَّ التَّغْيِيرَ في مهام الوظيفة يوفِّر فرصاً لتحسين الأداء؛ حيث تُسهم محتويات الوظيفة في تدبِّي مستوى الأداء إذا كانت مملَّة أو متنبِّطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظَّف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضروريَّة. إنَّ نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معيَّنة هي معرفة مدى ضرورة كلِّ مهمَّة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتَّى بعد زوال منفعتها، وتكرار أداء مهام خاصَّة بإدارة معيَّنة بين إدارات أو أقسام داخل المنظَّمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسيَّة فقط. ومن وسائل تحسين الوظيفة، إتاحة الفرصة للموظَّفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان، وتوفير الطُّرق لهم للمساهمة في حل مشكلات المنظَّمة.

### المدخل الثالث: تحسين الموقف

إنَّ الموقف أو البيئة التي تودَى فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتَّغيير ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التَّنظيميَّة، والطَّريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤوليَّة وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة (هاينز، ١٩٩٨م).  
ويضيف (درة) إنَّ هناك وسائل وأساليب لتحقيق رفع أداء وإنتاجيَّة القوى البشريَّة، ومنها: تنمية القوى البشريَّة والدِّوافع والحوافز والإدارة بالأهداف والمشاركة وتصميم العمل وديناميكيَّة الجماعة والتَّطوير التَّنظيمي، أي بناء الفريق والبحث الموجه للعمل (درة، 1998م).

### الدِّراسات السَّابِقة

#### أولاً: الدِّراسات العربيَّة

1. دراسة البوشي و بوبشيت (2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم إستبانة مكونة من (46) عبارة تعكس مهارات القيادة الإبداعية. طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 349 عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية تعزى لمتغير نوع الكلية باستثناء مهارة الطلاقة وذلك لصالح الكليات الإنسانية.
2. دراسة عوض الله (2018) هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة الإبداعية وتحديد مدى إمكانية استخدامها بالجامعه العمالية وعلاقتها بإدارة الازمات والإدارة بالأهداف. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة لقياس القيادة الإبداعية طبقت على مجتمع البحث الكلي المكون من 84 عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعه العمالية. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد القيادة الإبداعية وتنظيم العمل بالجامعة.
3. دراسة بريكة و قسيمي (2015): هدفت هذه الدِّراسة الى تقصي أثر كل من الثقافة التنظيمية ، الإتصال التنظيمي، التدريب، الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإستشفائية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم إستبانة طبقت على عينة عشوائية مقدارها 68 موظف (أطباء، مساعدطبيب، إداري) بمستشفى عميرات سليمان بمدينة بريكة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقو إرتباط قوية بين الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والتدريب والحوافز والاداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى.
4. دراسة: (إسماعيل، 2014م) هدفت هذه الدِّراسة إلى التَّعَرُّف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ولتحقيق هدف الدِّراسة اعتمدت الدِّراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة ورَّعت على عيِّنة من موظَّفي

- الجامعة في الإدارات والكيّات مقدارها (120) موظفًا. أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، من أهمّها: إنّ أبعاد بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، المكافآت، والحوافز، وظروف العمل) أكثر ارتباطًا بالإبداع التنظيمي وأقل ارتباطًا بالتكنولوجيا.
5. دراسة: (الساعدي وآخرين، 2013م) فقد هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات الماديّة والشخصيّة التي تعوق ممارسة عمليّة الإبداع الإداري وتمنع تحقيقه من وجهة نظر مديري وموظفي معمل الأسمنت، والتعرّف على عناصر الإبداع ومستواه لدى موظفي المعمل، كما هدفت للتعرّف على مدى استعمال الإدارة للأساليب الإداريّة التي تحقّق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه ومعرفة واقع الأداء الوظيفي للعاملين. ولتحقيق تلك الأهداف اعتمد الباحثون منهج البحث القائم على التحليل البعدي، واستخدموا استبانة ورّعت على عيّنة قصدية من مديري ورؤساء الأقسام ومديري الشّعْب والعاملين في الإدارة الوسطى في معمل أسمنت الكوفة والبالغ عددهم (91) فردًا، وأسفرت الدراسة عن نتائج، من أهمّها: إنّ إدارة الموارد في المعمل لا تدعم أو تشجّع الإبداع ولا تتبنّاه بشكل جيّد.
6. دراسة: (دمهوري، 2012م) هدفت هذه الدراسة للتعرّف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في البنوك التجاريّة السعوديّة. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبانة ورّعت على عيّنة عشوائية مقدارها (300) موظف إداري. وقد توصلت الدراسة لعدّة نتائج، من أهمّها: وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.
7. دراسة: (الهاجري، 2011م) هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامّة للصناعة. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة ورّعت على عيّنة مكوّنة من (205) موظف بالإدارة الوسطى والتنفيذية، وأظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع، ووجود أثر ذا دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين.
8. دراسة: (عوني، 2009م) هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحّة الفلسطينيّة، وأثر ذلك على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطّبي، وقد تناولت ثلاثة مجالات للتغيير، هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمّم استبانة لجمع البيانات الأوليّة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، كان من أهمّها: التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم؛ وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصيّة لفئة معيّنة، عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤوليّة للإدارات في داخل المجمع ممّا يؤدي إلى التداخل في الصّلاحيات والمسؤوليات.
9. دراسة: (آل عيد، 2006م) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى توافر سمات القيادة التحويليّة لدى مديري مستشفيات وزارة الصحّة من وجهة نظر موظفيهم، ومدى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحّة، والعلاقة بين القيادة التحويليّة والإبداع الإداري لدى الموظّفين. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع بياناته من خلال الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ مديري مستشفيات وزارة الصحّة يتمتّعون بسمات القيادة التحويليّة، كما أنّ الموظّفين تتوفّر لديهم عناصر الإبداع الإداري بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين اتجاه العيّنة نحو سمات القيادة التحويليّة وفقًا للعمر والمؤهل العلمي، وإيجابية ضعيفة وفقًا لسنوات الخبرة، وكذلك وجود علاقة ارتباطيّة بين توفّر سمات القيادة التحويليّة لدى المديرين وعناصر الإبداع لدى الموظّفين.

#### ثانيًا: الدراسات الأجنبيّة:

1. دراسة (Kremer, Villamor & Aguni, 2019) هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على العوامل التي يمكن أن تحفز الإبداع والابتكار ومن أهمّها الإستماع إلى صوت الموظف ومشاركة المعرفة بين الموظّفين. وقدمت الدراسة عدّة توصيات ومن أهمّها: (1)

تصميم الفرق بشكل استراتيجي ، (2) إظهار الدعم من القائد للموظفين، (3) الدعم التنظيمي ، و (4) استخدام إدارة الأداء بشكل فعال.

2. دراسة (Randel & Jaussi, 2109) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. وأقترحت الدراسة نموذجاً لدراسة العوامل التي تساعد الموظفين على الانخراط في القيادة الإبداعية. وأشارت الدراسة إلى أن النموذج المقترح يمكن أن يساعد المنظمات في معرفة دور التمكين في البيئة التنظيمية والخارجية في رفع مستويات التحليل و القيادة الإبداعية.

3. دراسة (Hall & Pedace, 2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الخبرة الإدارية للمدير على النجاح الإداري للمدير وعلى أداء المنظمة. وتكونت عينة الدراسة من (724) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى أن الخبرة السابقة للمدير لها أثر كبير على نجاح أي فريق، وبالتالي لها أثر على أداء المنظمة. وأوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات الاهتمام بمهارات القائد الإداري؛ لأنها تؤثر على أداء العاملين وعلى أداء المنظمة.

4. دراسة (De Jong & Den Hartog, 2007) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السلوكيات والخصائص الواجب توفرها في القائد، والتي لها دور في تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين، مثل: ابتكار الأفكار الجديدة وتطبيقها. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية لاستكشاف سلوك المديرين الذي يساعد الموظفين على الإبداع والابتكار. وتم تطبيق الدراسة على شركات تعمل في مجال الهندسة والاستشارات. وتوصلت الدراسة إلى أن القائد يؤثر على سلوك الموظفين الابتكاري من خلال سلوكهم وأفعالهم التي تهدف إلى تحفيز توليد الأفكار.

5. دراسة: (Berlowitz, 2003) هدفت هذه الدراسة إلى تحسين جودة الرعاية الصحية في دور الرعاية للمسنين وارتباطه مع الثقافة التنظيمية وآثاره على ضغط الرعاية الصحية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع بياناته من خلال الاستبانة، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، من أهمها: ضرورة تنفيذ تحسين جودة نوعية الرعاية الصحية للمسنين في دور الرعاية الصحية المنزلية (بيوت التمريض)، تشجيع التمريض للابتكار في تادية عملهم بطريقة ناجحة، وأن تطبيق الجودة النوعية في الرعاية الصحية المنزلية قد يؤدي إلى الرضى الوظيفي بتقديمهم رعاية صحية أفضل.

6. دراسة: (Smolensky and Kleiner, 1995) هدفت هذه الدراسة إلى فحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات انطلاقاً من حقيقة أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تُعد أساسية لنجاح أي مدير، وأن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار لواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطريقة إبداعية، كما أن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية يُعد من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة، وإن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلاً من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل، وأن الإبداع يتمثل عادةً في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة.

7. دراسة (Scott, 1994) هدفت هذه الدراسة إلى الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختبار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة، وهي: الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشكلات كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي، وأن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي، كما أن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف؛ تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع.

التعقيب على الدراسات السابقة:

سعت الدراسة الحالية إلى التُّعْرُف 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 ، لهذا فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة التي توصلت إليها الباحثات ، وقد تباينت تلك الدراسات مع الدراسة الحالية في جوانب مختلفة، سواء في الحدود المكانية المختارة لتطبيق الدراسة أو الحدود البشرية، أو اختلاف المتغير التابع أو المستقل، كما تباينت النتائج والتي توصلت إليها الدراسات السابقة، وذلك يساعد الدراسة الحالية في الخروج بنتائج حول الموضوع الحالي.

وتبين للباحثات أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية وجميع الدراسات السابقة فيما يلي:

#### 1- من حيث منهج الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج التحليلي الوصفي ، ومنها دراسة: دراسة (البوشي و بوشيت، 2018) ، دراسة (عوض الله، 2018) و دراسة (بريكة و قسيمي، 2015) و دراسة (إسماعيل، 2014م) و دراسة (دمنهوري، 2012م) و دراسة (الهاجري، 2011م) و دراسة (عوني، 2009م) و دراسة (آل عيد، 2006م) و دراسة (Berlowitz, 2003) بينما اختلفت مع دراسة (السَّاعدي وآخرين، 2013م) التي استخدمت المنهج التحليلي البعدي.

#### 2- من حيث مكان الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اختيار الحد المكاني للدراسة.

#### 3- من حيث متغيرات الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت دراسة البوشي و بوشيت (2018) و دراسة عوض الله (2018) و دراسة في دراسة المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإبداعية. واتفقت دراسة الهاجري (1995) Smolensky and Kleiner مع الدراسة الحالية في المتغير التابع والمتمثل في تحسين أداء (2003) Berlowitz (2011م) و عوني (2009م) و دراسة (العاملين. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة إسماعيل (2014م) التي ركزت على دراسة أثر بيئة العمل على الإبداع. واختلفت ايضا مع دراسة السَّاعدي وآخرين (2013م) التي ركزت على معوقات الإبداع ودراسة دمنهوري (20123م) والتي درست طبيعة العلاقة بين المناخ التَّظيمي والإبداع الإداري.

#### 4- من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في اختيار أداة الدراسة (الاستبيان) كأداة للدراسة، فيما عدا دراسة والتي اعتمدت على المقابلات الشخصية. (2007) De Jong & Den Hartog

#### الفجوة البحثية:

ركزت أغلب الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية إما على المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) أو على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بينما ربطت هذه الدراسة بين القيادة الإبداعية و تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي الخاص بالمملكة العربية السعودية.

#### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة

استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي بهدف التُّعْرُف على القيادة الإبداعية ودورها في تحسين أداء العاملين في المنظمات الصحية الخاصة في ضوء أثر المهارات الإبداعية للقائد على أداء العاملين والمتغيرات الديموغرافية.

#### مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والفنيين الذين يشغلون مناصب قيادية ببعض مستشفيات القطاع الصحي الخاص بمحافظة جدة، وعددها ثلاث مستشفيات، حيث كان عدد العاملين (4000) إداري وفني، وتمت الاستعانة بدراسة (Krejcie

(Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المطلوبة، حيث بلغ حجم العينة (350) مفردة، وتم توزيع (350) استمارة استبيان، وتم استرداد (200) استمارة استبيان مكتملة الإجابة وصالحة لإجراء الدراسة عليها. وقد اتبعت الباحثات عدة وسائل كاستخدام البريد الإلكتروني للتذكير وايضا اجراء مكالمات هاتفية مع عينة الدراسة لزيادة عدد الاستبانات المستردة ولم تكن هناك استجابة نظرا لانشغال معظم القادة في المستشفيات محل الدراسة.والجول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة

المتغير	المستويات	التكرار	%
الوظيفة	نائب مدير	3	1.5
	رئيس قسم طبي	14	7
	رئيس قسم إداري	28	14
	مشرف	50	25
	مساعد إداري	26	13
	منسق طبي	46	23
	سكرتير تنفيذي	33	16.5
العمر	من (25-30) سنة	111	55.5
	من (31-35) سنة	36	18
	من (36-40) سنة	35	17.5
	من (41-45) سنة	14	7
	من (46-50) سنة	2	1
	أكثر من (51) سنة	2	1
المؤهل العلمي	دكتوراه	9	4.5
	ماجستير	38	19
	دبلوم عالي	6	3
	بكالوريوس	104	52
	دبلوم ما بعد الثانوية	19	9.5
	الثانوية العامة فأقل	24	12
الخبرة	من (1-4) سنة	77	38.5
	من (5-8) سنة	63	31.5
	من (9-12) سنة	44	22
	أكثر من (13) سنة	16	8
الجنس	ذكر	101	50.5
	أنثى	99	49.5
طبيعة العمل	إداري	131	65.5
	فني	69	34.5



ويُضح من الجدول رقم (1) مايلي:

- ❖ تتوَّع وتعدُّد الوظائف التي يشغلها أفراد عينة الدراسة، إلا أنَّ الغالبية منهم بنسبة (25%) يشغلن وظائف إشرافية، يلي ذلك بنسبة (23%) يشغلن وظيفة منسَّق طبي، وبنسبة (16.5%) لمن يشغل وظيفة سكرتير تنفيذي، وبنسبة (14%) رئيس قسم إداري، وبنسبة (13%) لوظيفة مساعد إداري، وجاءت النسبة (1.5%) لتمثِّل مَنْ يشغلون وظيفة نائب مدير.
- ❖ إنَّ عينة الدراسة قد تتوَّعت في العمر، إلا أنَّ النسبة الأعلى تمثيلاً كانت في عمر (25-30 سنة) حيث بلغت (55.5%)، يلي ذلك وبنسبة (18%) كانت في عمر (31-35)، وبنسبة (17.5%) لمن كانت في عمر (من 36-40 سنة)، وهذا يشير إلى أنَّ الغالبية الذين شملتهم العينة هم من فئة الشباب، وهو مؤشر جيِّد إذا ما حاول المستشفى الاستفادة من حيوية الشباب في تحقيق أهدافه، حيث تمثِّل هذه الأعمار مرحلة العطاء.
- ❖ إنَّ عينة الدراسة تضمَّنت درجات علمية مختلفة من البكالوريوس والماجستير ودرجات أخرى، إلا أنَّ نسبة المؤهل التعليمي الأعلى هو البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (52%) أي إنَّ غالبية عينة الدراسة تتوفَّر لديهم الكفاءة العلمية والقدرة على تفهِّم أسئلة الاستبانة والإجابة عنها، وإعطاء البيانات الصحيحة.
- ❖ إنَّ عينة الدراسة تتوَّعت في سنوات الخبرة، إلا أنَّها الأعلى تمثيلاً في فئة (من 1-4 سنوات) بنسبة (38.5%)، يلي ذلك في الفئة (من 5-8 سنة) بنسبة (31.5%). كما أنَّ عامل التَّفاوُت في سنوات الخبرة يشير إلى تمثيل العينة للواقع.
- ❖ إنَّ عينة الدراسة تضمَّنت ذكوراً وإناثاً، وقد أثر الاختيار العشوائي في نوعية العينة من الجنس، ومع ذلك تضمَّنت العينة نسباً من الجنسين في مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور (50.5%)، ونسبة الإناث (49.5%) ويعزى ذلك إلى زيادة إسهام الإناث في الوقت الحالي نحو بناء المجتمع واندماجهن في سوق العمل أكثر من السابق، كما يشير إلى أنَّ عينة الدراسة تعكس واقع مجتمع الدراسة.
- ❖ إنَّ عينة الدراسة تضمَّنت طبيعة وظيفية مختلفة من (إداري، فني)، إلا أنَّ نسبة الإداريين هي الأعلى، حيث بلغت (65.5%)، ويعزى ذلك إلى أنَّ عدد الموظَّفين الإداريين الذين شملتهم العينة يمثِّلون النسبة الأعلى في العينة، أي إنَّ عينة الدراسة تعكس مسميات وظيفية متنوِّعة، وتعكس واقع مجتمع الدراسة.

#### أداة الدراسة

صمَّمت الباحثة استبانة لقياس دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين بالاعتماد على الإطار النظري والاطلاع على العديد من الاستبانات المرتبطة بالقيادة الإبداعية و تحسين الأداء الوظيفي، شملت الاستبانة بيانات ديموغرافية عن القادة: الدرجة، عدد سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، الجنس، نوع الوظيفة (إدارية أم فنية)، وتم تحديد محورين محاور للدراسة، هما: المحور الأول: المهارات الإبداعية، ومنها: الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التَّحليل والرُّبُط، حيث تم قياس هذه المتغيرات من خلال (25) عبارة.

المحور الثاني: تحسين أداء العاملين، حيث تم قياس هذه المتغيرات من خلال (6) عبارات.

اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (5=موافق بشدة، 4=موافق، 3= محايد، 2= غير موافق، 1= غير موافق بشدة). وقد تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1) إلى (1.80) درجة، تكون ممارسة بعد القيادة الإبداعية (ضعيفة جدا)
- إذا كان قيمة المتوسط الحسابي من (1.81) إلى (2.60) درجة. تكون ممارسة بعد القيادة الإبداعية (ضعيفة)
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.61) إلى (3.40) درجة، تكون ممارسة بعد القيادة الإبداعية (متوسطة)
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.41) إلى (4.20) درجة تكون ممارسة بعد القيادة الإبداعية (عالية)

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4.21) إلى (5) درجة، تكون ممارسة بعد القيادة الإبداعية (عالية جداً)

#### صدق أداة الدراسة وثباتها

##### أ. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة؛ للتحقق من الصدق الظاهري لعباراتها ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وبعد الاطلاع على ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم تم تعديل الاستبانة وإخراجها في صورتها النهائية.

##### ب. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (أبو علام، 2010م). وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ للتأكد من مدى وجود ارتباط بين بنود الاستبانة في كل محور من محاور الدراسة وبين متوسط الدرجة الكلية لها. وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقراتها والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات الارتباط لجميع فقرات محور المهارات الإبداعية بين (0.413 إلى 0.945) بينما تراوحت جميع فقرات تحسين أداء العاملين (0.377 إلى 0.882)، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً، وبناءً على ذلك فإن فقرات الاستبانة قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

##### ج. ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات استبانة الدراسة، وأظهرت النتائج أن جميع المعاملات دالة إحصائياً، وكذلك تبين أن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.722 إلى 0.938)، وكذلك فإن قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (0.751 إلى 0.952)، وبلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.860)، وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، كما تشير إلى موثوقية استخدام الأداة في قياس ما أعدت لقياسه.

##### الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي بالرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS) (20) في إدخال البيانات، وأيضاً لاختبار فرضيات الدراسة. وتم إجراء مجموعة من الاختبارات المناسبة، مثل: التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار.

##### عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يوضح جدول رقم (2) محاور الدراسة وتستخلص الباحثات من الجدول ما يلي:

## جدول رقم (2)

محاور وعبارات الدراسة

الطلاقة الفكرية			
الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
A1	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.	4.22	0.859
A2	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.86	0.902
A3	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	3.76	0.968
A4	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3.94	0.965
A5	لدي القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.	3.92	0.847
	<b>الطلاقة الفكرية</b>	<b>3.94</b>	<b>0.660</b>
المرونة الذهنية			
B1	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	4.10	0.851
B2	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	4.19	0.882
B3	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أفتتح بعدم صحته.	4.12	1.131
B4	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	3.86	1.042
B5	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	4.15	0.928
	<b>المرونة الذهنية</b>	<b>4.08</b>	<b>0.737</b>
الحساسية للمشكلات			
C1	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.19	1.123
C2	أخطأ لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	3.76	1.076
C3	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.	3.78	1.118
C4	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	3.98	1.158
C5	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.85	4.312
	<b>الحساسية للمشكلات</b>	<b>3.25</b>	<b>0.719</b>
قبول المخاطرة			
D1	أقبل انتقادات الآخرين بصدق.	4.05	0.846
D2	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	4.19	0.819

2	0.873	4.22	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان.	D3
4	0.973	4.11	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.	D4
1	0.870	4.42	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	D5
	<b>1.100</b>	<b>4.03</b>	<b>قبول المخاطرة</b>	
<b>القدرة على التحليل والربط</b>				
4	0.886	4.17	لدي القدرة على تنظيم أفكارى.	E1
2	0.840	4.34	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	E2
3	0.971	4.21	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	E3
1	0.770	4.36	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	E4
5	0.888	4.11	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	E5
	<b>0.977</b>	<b>3.80</b>	<b>القدرة على التحليل والربط</b>	

## تابع جدول (2)

تحسين أداء العاملين			
6	1.187	3.37	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ووضوح، ويعرفون ما الذي يجب عمله، وما هي الكيفية المناسبة للقيام بذلك.
5	1.278	3.71	يحدّد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكلٍ فعّال نقاط القوّة ونقاط الضّعف لدى الموظّف؛ وذلك لتوفير أسس التّرقّيات.
2	1.100	4.03	يتمّ تقييم أداء الموظّفين خلال فترة معيّنة وفقاً لأسس ومعايير موضوعيّة محدّدة بدقة ووضوح.
4	0.977	3.80	يتوفّر لدى الموظّفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليوميّة.
3	1.109	3.92	يُعدّ تقييم الأداء بالقطاع الصّحّي الخاص من الأساليب الأساسيّة التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التّدرّبيّة، وبالتالي تحديد برامج التّميّة والتّطوير اللّازمة.
1	1.101	4.20	يطّلع الموظّف على نتائج تقييم أدائه السنوي؛ ليتكّن من تعزيز نقاط القوّة، وتطوير وتحسين نقاط الضّعف.
	<b>0.834</b>	<b>3.84</b>	<b>تحسين أداء العاملين</b>

### أولاً: المتغير المستقل : القيادة الإبداعية

1. **بُعد الطلاقة الفكرية:** أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بُعد الطلاقة الفكرية من أبعاد القيادة الإبداعية في مستشفيات القطاع الخاص قد تراوحت ما بين 3.76، 4.22 وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحثات ووفقاً لذلك نجد أن واقع ممارسة بُعد الطلاقة الفكرية من أبعاد القيادة الإبداعية يمارس داخل مستشفيات القطاع الصحي الخاص بدرجة عالية (3.94) ويلاحظ أن هناك تفاوت في استجابات أفراد عينة البحث على العبارات الخاصة ببُعد الطلاقة الفكرية على النحو التالي، العبارة (لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وجاءت العبارة (لدي القدرة على التّفكير السّريع في الطّروف المختلفة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94)، وجاءت العبارة (لدي القدرة على التّعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيّناً) في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.92)، وجاءت العبارة (لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنيّة قصيرة) في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.86)، وجاءت العبارة (لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معيّنة) في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.76).

مما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية في مستشفيات القطاع الصحي الخاص تملك الطلاقة الفكرية التي تعد بنك القدرة الإبداعية حيث يمكنها إنتاج كمية كبيرة من الأفكار خلال فترة زمنية محددة تمكن العاملين من تبني تلك الأفكار التي تساعدهم في تحسين أدائهم.

2. **بُعد المرونة الذهنية:** أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بُعد المرونة الذهنية من أبعاد القيادة الإبداعية في مستشفيات القطاع الخاص قد تراوحت ما بين 3.86، 4.19 وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحثات ووفقاً لذلك نجد أن واقع ممارسة بُعد المرونة الذهنية من أبعاد القيادة الإبداعية يمارس داخل مستشفيات القطاع الصحي الخاص بدرجة عالية (4.08) ويلاحظ أن هناك تفاوت في استجابات أفراد عينة البحث على العبارات الخاصة ببُعد المرونة الذهنية على النحو التالي، العبارة (أحرص على معرفة الرّأي المخالف لرأيي للاستفادة منه) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وجاءت العبارة (لدي القدرة على رؤية

الأشياء من زوايا مختلفة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15)، وجاءت العبارة (لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته) في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.12)، وجاءت العبارة (لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر) في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.10)، وجاءت العبارة (أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة) في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.86).

مما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية في مستشفيات القطاع الصحي الخاص تملك المرونة الذهنية التي تمكنها من إنتاج كمية كبيرة من الأفكار خلال فترة زمنية محددة تجعلها نموذجاً لمؤسسيها يدفعهم للتفاني في إنجاز مهامهم.

**3. بُعد الحساسية للمشكلات:** أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات من أبعاد القيادة الإبداعية في مستشفيات القطاع الخاص قد تراوحت ما بين 3.98، 3.19 وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثات ووفقاً لذلك نجد أن واقع ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات من أبعاد القيادة الإبداعية يمارس داخل مستشفيات القطاع الصحي الخاص بدرجة متوسطة (3.25) ويلاحظ أن هناك تفاوت في استجابات أفراد عينة البحث على العبارات الخاصة ببُعد الحساسية للمشكلات على النحو التالي، العبارة (أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وجاءت العبارة (أملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85)، وجاءت العبارة (أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.78)، وجاءت العبارة (أخطئ لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها) في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.76)، وجاءت العبارة (تتأثر بمشكلات العمل قبل حدوثها) في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.19).

مما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية في مستشفيات القطاع الصحي الخاص لديها مستوى متوسط من حساسيتهم للمشكلات الحادثة في قطاعهم، وانهم يملكون القدرة والعزيمة لتحدي تلك المشكلات والارتقاء بمستوى أداء العاملين، ويؤمنون بالكفاءة والقدرة على اكتشاف المشكلات وحلها، مما يدل على حرص المستشفيات على تحسين الخدمات الصحية من خلال الابتكار والتميز في العمل ودفع العاملين إلى الإحساس بالمسؤولية المبنية على الثقة والعدالة والحس الوطني.

**4. قبول المخاطرة:** أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بُعد قبول المخاطرة من أبعاد القيادة الإبداعية في مستشفيات القطاع الخاص قد تراوحت ما بين 4.42، 4.05 وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثات ووفقاً لذلك نجد أن واقع ممارسة بُعد قبول المخاطرة من أبعاد القيادة الإبداعية يمارس داخل مستشفيات القطاع الصحي الخاص بدرجة عالية (4.03) ويلاحظ أن هناك تفاوت في استجابات أفراد عينة البحث على العبارات الخاصة ببُعد قبول المخاطرة على النحو التالي، العبارة (أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وجاءت العبارة (لدي القدرة على الدفاع عن أفكارتي بالحجة والبرهان) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.22)، وجاءت العبارة (أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح) في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.19)، وجاءت العبارة (أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل) في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.11)، وجاءت العبارة (أقبل انتقادات الآخرين بصدق رطب) في المرتبة الخامسة بمتوسط (4.05).

مما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية في مستشفيات القطاع الصحي الخاص تملك بُعداً مهماً من أبعاد القيادة الإبداعية إلا وهو قبول المخاطرة الذي يمكنها من تبني الأساليب والأفكار الجديدة واستثمار طاقات العاملين فيها ووضع الأنظمة والمكافآت التي تشجعهم على قبول المخاطرة.

**5. بُعد القدرة على التحليل والربط:** أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بُعد القدرة على التحليل والربط من أبعاد القيادة الإبداعية في مستشفيات القطاع الخاص قد تراوحت ما بين 4.36، 4.11 وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثات ووفقاً لذلك نجد أن واقع ممارسة بُعد القدرة على التحليل والربط من أبعاد القيادة الإبداعية يمارس داخل مستشفيات القطاع الصحي الخاص بدرجة

عالية (3.80) ويلاحظ أن هناك تفاوت في استجابات أفراد عينة البحث على العبارات الخاصة ببُعد القدرة على التحليل والربط على النحو التالي، العبارة (أحدّد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36) وجاءت العبارة (لدي القدرة على تجزئة مهام العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.34)، وجاءت العبارة (لدي القدرة على تحليل مهام العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.21)، وجاءت العبارة (لدي القدرة على تنظيم أفكار) في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.17)، وجاءت العبارة (لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها) في المرتبة الخامسة بمتوسط (4.11).  
مما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية في مستشفيات القطاع الصحي الخاص لديها القدرة على التحليل والربط التي تمكنها من تناول الأعمال وتحديد تفاصيلها واستخراج القدرات الكامنة والمخزونة لدى العاملين وتطويرها لتحقيق الأداء المتميز.

#### المتغير التابع: تحسين أداء العاملين

من الجدول رقم (2) تستخلص الباحثات ما يلي:

أن متوسطات عبارات تحسين الأداء قد تراوحت ما بين 3.37، 4.20 وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثات ووفقاً لذلك نجد أن ووفقاً لذلك نجد أن واقع ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية داخل مستشفيات القطاع الصحي الخاص يؤثر على أداء العاملين بدرجة عالية ومتوسط حسابي (3.84) ويلاحظ أن هناك تفاوت في استجابات أفراد عينة البحث على العبارات الخاصة بتحسين أداء العاملين بمستشفيات القطاع الصحي الخاص على النحو التالي، العبارة (يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي؛ ليتمكن من تعزيز نقاط القوة، وتطوير وتحسين نقاط الضعف) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وجاءت العبارة (يتم تقييم أداء الموظفين خلال فترة معينة وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03)، وجاءت العبارة (يعدّ تقييم الأداء بالقطاع الصحي الخاص من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة) في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.92)، وجاءت العبارة (يتوفّر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية) في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.80)، وجاءت العبارة (يحدّد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكلٍ فعّال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف؛ وذلك لتوفير أسس الترقّيات) في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.71)، وجاءت العبارة (يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ووضوح، ويعرفون ما الذي يجب عمله، وما هي الكيفية المناسبة للقيام بذلك) في المرتبة السادسة بمتوسط (3.37).

مما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية بمستشفيات القطاع الصحي الخاص تستخدم نظام تقييم الأداء بطريقة جيدة يؤدي إلى تحسين مستوى العاملين من جهة ومستوى المستشفى من جهة أخرى إذ من خلاله تمكن القيادة الإبداعية العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التقاضي والتخلص من جوانب القصور والضعف، الأمر الذي يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية، ومن ثم رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بينهم وبين قيادتهم.



## اختبار فرضيات الدراسة:

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (ف)

يبين جدول (3) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين في مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. حيث كان معامل الانحدار (B) موجباً (0.447) وذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $P < 0.001$ ) ويتضح من ذلك أن مستشفيات القطاع الخاص لديها إمكانات تسمح لها باستقطاب أفراد متخصصين يتسمون بالكفاءة والمرونة للتكيف مع الظروف والأزمات، بالإضافة إلى سعي مستشفيات القطاع الخاص إلى بذل جهود متواصلة لمواكبة التطور العلمي في كافة المجالات من خلال تطوير برامجها والحرص على استحداث البرامج الجديدة، الأمر الذي يسهم في تحديث أفكار القادة لمواجهة المشكلات. وبيئت النتائج أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للعلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين بلغت (0.520) وهذا يعني أن المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) يفسر (52%) من المتغير المستقل القيادة الإبداعية والتي تتمثل بالطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة والقدرة على التحليل والربط. وتشير النتائج في الجدول إلى قبول الفرضية الرئيسية (ف) والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (إسماعيل، 2014) و(دمنهوري، 2012) و(الهاجري، 2011) و(De Jong & Den Hartog, 2007) والتي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين.

### ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

- يتبين من الجدول (3) أن كافة أبعاد المتغير المستقل - القيادة الإبداعية تؤثر بدرجة عالية وذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين في مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، حيث كانت معاملات الانحدار (B) موجبة، وبلغت (0.377، 0.388، 0.214، 0.413، 0.325) على التوالي، وذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P < 0.001$ ). تتوافق هذه النتيجة مع الأدبيات السابقة التي نصت على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين. كما يتضح من خلال التحليل السابق مدى ارتباط القيادة الإبداعية بتحسين أداء العاملين مما يدل أن المسؤولين الذين يشغلون مناصب قيادية بمستشفيات القطاع الصحي الخاص قياديين مبدعين قادرين على استقزاز مواهب ومهارات مرؤوسيهم فهم يعلمونهم أكثر مما يحاسبونهم وأنهم نموذج فاعل مؤثر مبدع لمرؤوسيهم.

### جدول رقم (3)

تحليل الانحدار لتقدير أثر المهارات الإبداعية للقائد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة.

قبول الفرضية؟	قيمة F	مستوى المعنوية p-Value	قيمة T	معاملات الانحدار (B)	قيمة R <sup>2</sup>	الفرضية
نعم	49.416	*0.000	7.030	0.447	0.520	ف: المهارات الإبداعية للقائد الإداري ← تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
نعم	32.849	*0.000	5.371	0.377	0.142	ف1: الطلاقة الفكرية ← تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
نعم	35.100	*0.000	5.929	0.388	0.151	ف2: المرونة الذهنية ← تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
نعم	9.514	*0.000	3.084	0.214	0.411	ف3: الحساسية للمشكلات ← تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
نعم	40.832	*0.000	6.390	0.413	0.171	ف4: قبول المخاطرة ← تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
نعم	23.328	*0.000	4.830	0.325	0.105	ف5: القدرة على التحليل والربط ← تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- بيّنت النتائج بالجدول رقم (3) أنّ قيمة (F) المحسوبة كمؤشر لقوة تأثير النموذج في قياس الأثر الكلي للقيادة الإبداعية على تحسين أداء العاملين في مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بلغت (32.849 و 35.100 و 9.514 و 40.832 و 23.328) على التوالي.

- أهميّة المتغيرات المؤثرة على تحسين أداء العاملين في مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة حسب قيمة (T) هي على الترتيب: قبول المخاطرة، ومن ثم المرونة الذهنية، ومن ثم الطلاقة الفكرية، ومن ثم القدرة على التحليل والربط، وأخيراً الحساسية للمشكلات. ويجدر بإدارات المستشفيات الخاصة الأخذ في الاعتبار حصول محور الحساسية للمشكلات على الترتيب الخامس، والذي بدوره يفرض عليهم التفكير بتدريب القادة والعاملين ممّا يرفع من مهاراتهم ويرفع حساسية القائد وسرعة استجابته في مواجهة المشكلات وتحسين الخدمات الصحية من خلال الابتكار والتّميّز في العمل، ودفع العاملين وإحساسهم بالمسؤولية المبني على الثقة والعدالة والحس الوطني.

- وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (إسماعيل، 2014) و(دمنهوري، 2012) و(الهاجري، 2011) ويؤكد (De Jong & Den Hartog, 2007) بأنَّ هناك علاقة بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

أظهرت نتائج الدراسة:

- أن المسؤولين الذين يديرون دفة العمل في مستشفيات القطاع الصحي الخاص هم قيادات مبدعة توافرت فيهم جميع أبعاد القيادة الإبداعية محل الدراسة.
- وجود علاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين.
- أن بُعدي "قبول المخاطرة" و"المرونة الذهنية" احتلتا المرتبة الأولى، وهذا يدل على تحمُّل القائد الإداري مسؤولية ما يقوم به من أعمال، والاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة على القرارات التي يتخذها والتكيف مع الظروف والأزمات التي تمر بها المستشفيات في القطاع الخاص للارتقاء بمستوى أداء هذا القطاع.

### ثانياً: التوصيات

في ضوء ما خرجت به نتائج البحث والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة:

1. على المستشفيات الخاصة صقل مهارات القائد الإداري لديها؛ لرفع كفاءته في جانبي الحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والرَّبط بين الأفكار.
2. يجب أن تسعى المستشفيات الخاصة إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على الاعتمادات الطَّبيَّة، لما لهذه الاعتمادات من دور فعال في تحسين أداء العاملين والذي من شأنه زيادة الميزة التنافسية ورضاء العملاء.
3. وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة؛ للكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين، والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين؛ لأنَّ اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع.
4. العمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل، والابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكليَّة، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام، فهذا من شأنه أن يوفر هامشاً من الحرية للموظفين -وأولهم القادة- لإظهار إبداعاتهم.
5. القيام بدراسات ذات صلة بالدراسة الحالية؛ ليكتمل الفهم والممارسة للإبداع الإداري، ويتحوَّل إلى ثقافة مجتمعية، ودراسة معوقات الإبداع الإداري في المستشفيات العامَّة، وإجراء دراسات حول أساليب تنمية الإبداع الإداري.

## المراجع

- أبو زيد، خالد حسين ( 2010 م). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- آل عيد، عبد الله بن ناصر (2006م). القيادة التحويلية في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وأثرها على الإبداع الإداري لدى موظفيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- أبو علام، رجاء. (2010م). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. دار النشر للجامعات، القاهرة: مصر.
- إسماعيل، مودة إسماعيل حسن. أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.  
<http://repository.sustech.edu/b9>
- بريكة، الزهرقو قسيمي، طارق (2015). محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات ببريكة. مجلة الباحث. العدد 15. ص 139-150
- البوشي، غادة عبدالله و بوبشيت، الجوهرة إبراهيم (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. مجلة البحث العلمي في التربية. المجلد 11، العدد 19. ص 607 - 642
- جروان، فتحي عبدالرحمن (2013). الإبداع : مفهومه ، مكوناته. الطبعة الثالثة . عمان، دار الفكر
- حراشنة، حسين محمد(2011). ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن.
- خيرالله ، جمال أنيس(2015).الإبداع الاداري. دار اسامة للنشر والتوزيع.
- خيري، أسامة محمد (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. عمان .دار الرياء للنشر والتوزيع.
- دمهوري، هند محمد شيخ(2012م). أثر المناخ التنظيمي في الإبداع الإداري بالتطبيق على البنوك التجارية في مدينة جدة. المجلة العلمية للإدارة، العدد (7)، جامعة الملك سعود.
- زكرياء، صديق و بن جيمة، عمر. (2018). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية بالعين الصفراء بالجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية. المجلد 4 عدد 1، ص 168-
- 184
- رشوان، حسين (2002م). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- ساعد، نهى عواد رشيد (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى: اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- السَّاعدي، مؤيد، علي، علي محمود، علي، سعيد مجيد عبد(2013م). دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة، مجلة كليات الإدارة والاقتصاد، العدد (4) مج(15).
- السقاف، صفوان أمين ، أبو سن ، أحمد ابراهيم (2006). خصائص القيادة الإدارية الناجحة: دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية ، مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاءة أنموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلد 1، العدد 17.
- السيد، محمد أحمد خير، عبدالخير، فرح يس فرح ، عبدالرحمن، منال عبدالباسط التهامي. (2018). علاقة القيادة الإدارية الفاعلة للإبداع الإداري في الجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة الغضارف. مجلة جامعة الغضارف للعلوم الانسانية ، السنة الأولى، العدد الاول ، يونيو، ص 75-106
- السلمي، علي (1995م). السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
- عباس، علي (2004م). أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، ط1.

- عكاشة، أسعد أحمد محمد (2008م). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة. عمرو، رائد. (2006م). السمات الابتكارية وعلاقتها بالاتجاهات نحو التفكير الابتكاري لدى معلّمي المرحلة الأساسية في محافظة الخليل. جامعة القدس، فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة.
- عنزي، سعد علي (2014) إبداعات الأعمال قراءات في التمييز الإداري والتفوق التنظيمي، ط1. الوراق للنشر والتوزيع: عمان عوض الله، فوزية علي سلطان (2018). أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة. مجلد 40 العدد 1. ص 122-194
- عوني، عبيد (2009م). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القحطاني، سعيد (2014). القيادة ال. القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي. الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية. القريوتي، محمد قاسم (2012م). السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- مصطفى، عزة (2014). إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي. الطبعة الأولى: القاهرة، دار النشر للجامعات
- المغربي، عبد الحميد (2007م). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- المناعي، شمسان عبدالله شمسان (2009). دور القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة. المؤتمر العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين-رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل. عمان، يوليو. المجلد الثاني
- نبيل عليان إسماعيل، & محمد إبراهيم المدهون. (2016م). دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (2)24.
- نوري، حيدر شاكر، جمعة، محمود حسن (2011م). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد. 90(3)، 299-319.
- الهاجري، عذاري سعود (2011م). أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط [https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860dd990a53e\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860dd990a53e_1.pdf)

- Alexander, J. lictenstein (1996). The effects of treatment team diversity and size on assessments of team functioning. Hospital & Health Services Administration , pp.37-53.
- Antony, J. and R. Banuelas (2002). Key ingredients for the effective implementation of six sigma program. Measuring Business Excellence , pp.20-27.
- Armstrong, Michael(2001). Hand book of Human Resource Management Practice,New York mHoughton Mifflin company
- Berlowitz, D. R. Young (2003). Quality improvement implementation in the nursing home. Health Services Research , pp.65-83.
- Boerstler, H. R. Foster (1996). Implementation of total quality management: conventional wisdom versus reality. Hospital & Health Services Administration , pp.143-159.
- Chien , Y.C. , Yuam (2013). The Effects of Organizational Performance on the Intellectual Capital Accumulation of Taiwan-listed Biotechnology Companies: Organizational Citizen Behavior as a Moderator " Journal of Human Resource and Adult Learning, 40 Vol. 9, Num. 1 .
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. European Journal of innovation management, 10(1), pp.41-64.
- Dong I. Junga, Chee Chowb , Anne Wuc.2. (2003). The role of transformational leadership in enhancing. Elsevier Inc. , pp.525-544.

- Hall, C. M., & Pedace, R. (2016). Do managers matter? Manager effects on organization performance. *Managerial and Decision Economics*, pp.37, 541–551.
- Haynes, M. E. (1986). Partnerships in Management; Employee Involvement gets Results. *Personnel Journal*, 7, pp. 46-55.
- Krejcie,R.V.,& Morgane,D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp.607-610.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), pp.65-74.
- Randel, A. E., & Jaussi, K. S. (2019). Giving Rise to Creative Leadership: Contextual Enablers and Redundancies. *Group & Organization Management*, 44(2), pp.288-319.