



دور القيادة الفاعلة في الحد من التوتر الإبداعي لمتخذي القرار

(بحث تحليلي في مستشفى بعقوبة العام)

The role of effective leadership in reducing the creative tension of decision makers

(Analytical research at Baquba General Hospital)

أ.م.د محمود شكر محمد

كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة ديالى/ تخصص ادارة الاعمال

Mahmodazawy 22@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى دراسة القيادة الفاعلة ودورها في معالجة التوتر الابداعي في مستشفى العام في بعقوبة وامكانية نجاح تطبيق هذين البعديين في القطاع الحكومي لمدينة بعقوبة المتمثل بالمستشفى العام في بعقوبة جاءت اشكالية البحث في التساؤل الرئيسي وهي "هل للقيادة الفاعلة علاقة ارتباط واثر ذات دلالة إحصائية معنوية في معالجة التوتر الإبداعي في مستشفى العام في بعقوبة" , عكست مشكلة البحث فرضيات مهمة وهي "وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الفاعلة ودورها في معالجة التوتر الابداعي في المستشفى العام في بعقوبة . وعلى اساس فروض البحث ومن اجل اغناء البحث بالبيانات والمعلومات التي تضع البحث بمستوى تحقيق أهدافه, تم الحصول على هذه البيانات والمعلومات من المراجع والمصادر والدوريات التي تخص مفاهيم البحث أماقي الجانب التحليلي تم جمع على العديد من الاساليب الاحصائية متمثلة(الوسط الحسابي , والانحراف المعياري ,ومعامل الارتباط بيرسون, معامل الانحدار المتعدد, والانحدار الخطي) التي تحلل مفاهيم البحث واهم أبعاده ذات العلاقة بموضوع البحث بالشكل الذي يمكن من الاجابة عليها بصوره دقيقة .,

تم اختيار مجتمع البحث الذي يمثل العينة الامكانية وهي المستشفى العام في بعقوبة, وتم اختيار عينة البحث البالغة (88) مستجيباً وهي عينة عمدية والتي استهدفت أصحاب القرار في المستشفى العام في بعقوبة المتمثلين ,مكتب مدير مستشفى ,مكتب الإحصاء الطبي ,مكتب مدير الأطباء والتمريض ,مكتب السلامة الصحية

توصلت نتائج البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها ادراك القيادة العليا في المستشفى العام في بعقوبة للقيادة الفاعلة في معالجة التوتر الابداعي ,وكذلك أوضحت نتائج التحليل الميداني الى وجود علاقة تأثير معنوية للقيادة الفاعلة في معالجة التوتر الابداعي



الكلمات المفتاحية: القيادة الفاعلة , التوتر الابداعي, المستشفى العام في بعقوبة

Abstract

The current research aims to study effective leadership and its role in addressing the creative tension in the General Hospital in Baqubah and the possibility of successfully applying these two dimensions in the government sector of the city of Baqubah, represented by the General Hospital in Baqubah. The research problem came down to the main question, which is, “Does effective leadership have a significant statistical correlation and impact?” “In addressing creative tension in the General Hospital in Baqubah,” the research problem reflected important hypotheses, which are “the existence of a relationship of correlation and influence between effective leadership and its role in treating creative tension in the General Hospital in Baqubah. On the basis of the research hypotheses and in order to enrich the research with data and information that puts the research at the level of To achieve its objectives, this data and information were obtained from references, sources, and periodicals related to the research concepts. As for the analytical aspect, several statistical methods were collected, represented by (arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, multiple regression coefficient, and linear regression) that analyze the research concepts. Its most important dimensions related to the research topic in a way that enables it to be answered accurately.

The research population was chosen, which represents the potential sample, which is the General Hospital in Baqubah, and the research sample of (88) respondents was chosen, which is a deliberate sample, which targeted the decision-makers in the General Hospital in Baqubah, represented by the hospital director’s office, the medical statistics office, the office of the director of doctors and nurses’ office. Health safety

The results of the research reached a set of conclusions, the most important of which was the awareness of the senior leadership at the General Hospital in Baqubah of effective leadership in treating creative tension. The results of the field analysis also indicated the existence of a significant relationship of influence for effective leadership in treating creative tension.



Keywords: effective leadership, creative tension, Baqubah General Hospital

المقدمة

تشير مفاهيم القيادة الفاعلة الى ان القيادة لا تعمل من فراغ وان القائد ليس آلة لإصدار القرارات كما ان المرؤوسين ليسوا أدوات مبرمجة للتنفيذ ,وانما هنالك بنى وعلاقات وقيم اجتماعية تمارس من خلالها القيادة الفاعلة تأثيرها الفعال في المجتمع المنظمي وكذلك تعمل تلك القيادة على توظيف مزايا راس المال الاجتماعي في شبكاته الاجتماعية وعلاقات الثقة والمعايير المؤثرة في الافراد لتحقيق ميزة تنافسية وكذلك توزيع المهام وتحفيز العاملين عبر القيم ومعايير وعناصر القوة الاجتماعية القائمة على التعاون والتشارك والتماسك بين الجماعات والافراد بما يحقق اعلى انجاز وباقل قدر من علاقات التوتر والتضارب في المصالح بين القيادة الاجتماعية و المرؤوسين وفي ضوء ذلك برزت القيادة الفاعلة لمعالجة ارتفاع قلق بعض الافراد بخصوص عدم امكانية حل اشكالية علمية أو رياضية في مجال اعمالهم او تخصصهم ، وبالتالي فالأفراد الذين يعملون في منظمات الاعمال لديهم اعراض خطيرة متمثلة من ضغط هائل لإنتاج بعض الأفكار الابتكارية وتطويرها. وبهذا المعنى، وجد الباحث أن التوتر الذي ينشأ أمام عسر الحصول على تفكير ابداعي متجدد يبعد الشخص عن تحقيق أهدافه أو الحصول على مستويات أدائه الأمثل، في حين أنه من السهل التوصل إلى إيجاد حلول للمشاكل التي تتطلب استخدام الجوانب العقلية والمنطقية.

من هنا جاء عنوان البحث " القيادة الفاعلة ودورها في معالجة التوتر الإبداعي "حيث تم اعتماد على ابعاد البحث المتمثلة بالمتغير المستقل القيادة الفاعلة"(القدرة على التحليل, التفاعل الاجتماعي, القدرة على التغيير, ثقافة التنظيم) وكذلك ابعاد المتغير التابع (الحاجة الى الحلو المبتكرة, الحاجة الى الأداء الأمثل, الحاجة التفكير المتجدد, الحاجة الى الارتجال) وتم اختيار المستشفى العام في بعقوبة كعينة مكانية وقد تم اختيار أصحاب القرار بمستويات مختلفة كعينة بشرية للبحث الذين يمثلون الشريان الحيوي في المستشفى العام في بعقوبة تضمن البحث اربع مباحث أساسية جاء البحث الأول ليمثل الاطار المنهجي للبحث من مشكلة البحث وأهدافه واهمية وفروضه التي فسرت متغيرات البحث اما البحث الثاني فقد وقع على محاور البحث المهمة للمتغيرين القيادة الفاعلة والتوتر الإبداعي حيث شملت اهداف المتغيرين واهميتها وكذلك ابعاد المتغيرين اما المبحث الثالث فقد احتوى في مضمونه أساليب التحليل الاحصائي لثبات صحة



الفروض باستخدام أدوات إحصائية تكمل البحث وختتم المبحث الرابع بأهم الاستنتاجات النظرية والعملية التي يمكن الاستفادة منها والتي عكست بدورها على مجموعة من التوصيات

المبحث الأول : منهجية البحث

1- مشكلة البحث

من خلال الزيارة الميدانية للباحث في المستشفى العام في بعقوبة ، وكذلك اللقاءات التي قام بها الباحث مع اصحاب القرار في المستشفى العام في بعقوبة ، لاحظ الباحث ان هنالك ضعفا لتطبيق متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الفاعلة ودورها في معالجة التوتر الابداعي. ان هذا الضعف يعد اشكالية اساسية ومهمة تصدى لها الباحث و ارد ان يستتب من خلال هذا المجتمع الميداني اين مواقع الضعف والالية معالجتها وبالتالي الخروج بمجموعة من الحلول لتحقيق اهداف البحث وغاياته هذا من جهة ومن جهة اخرى تبين ان المتغيرات التي تناولتها الدراسة كانت تعمل بعزل عن بعضها البعض في اقسام الشركة ولغرض تضمين مشكلة البحث بإحصاءات رياضية وتحديد نسبة الاستجابة وكذلك تحديد مواطن الضعف في تطبيق المتغيرات قام الباحث بأعداد الجدول الاتي:

جدول رقم(1)

المتغيرات	ت	الفقرات	نسبة الاستجابة
	1	الاستبصار يعني توفير الامكانية على تحليل النفس وفهم الذات	0.335
المتغير المستقل القيادة الفاعلة	2	معنى تحمل المسؤولية بانها احساس بالواجب يصوب تفكير الفرد، كما يوجه سلوكه وأفعاله وتصرفاته، بحيث يكون كل ما يصدر عنه ذا دلالة وذا معنى	0.495
	3	تهتم المنظمة بالذكاءلانة يشمل الامكانيات الذهنية المتعلقة بالقدرة على التحليل، واستراتيجية الخطط، وحل المعضلات، وصناعة الاستنتاجات، وحسن التدبير	0.783
	4	معنى تحمل المسؤولية بانها احساس بالواجب يصوب تفكير الفرد، كما يوجه سلوكه وأفعاله وتصرفاته، بحيث يكون كل ما يصدر عنه ذا دلالة وذا معنى	0.485
	5	وهي مزيج إيجابي من الفكر والشعور والسلوك الذي يعمل على تشجيع النمو	0.463
		معدل نسبة الاستجابة	0.5122

جدول رقم(2)



المتغيرات	ت	الفقرات	نسبة الاستجابة
المتغير الاستجابي التوتر الابداعي	1	يمثل الابداع ركيزة اساسية من ركائز القيادة الريادية فهو يمثل القدرة على جمع او مشاركة المعلومات بطرق تطوير افكار جديدة	0.792
	2	تعني الرؤية تلك التخيل الذهني أو التوجهات لما يجب أن تكون عليه الشركة في المستقبل القريب	0.581
	3	يهتم القائد الريادي بإدارة المخاطر كونها عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها	0.560
	4	تمثل الاستباقية وايجاد اساليب عمل مبتكرة وذكية تتكيف مع واقع العمل	0.564
	5	يهتم القائد الريادي ببعد الاستباقية كونها تصف حسن التدبير والتوقيت المناسب وتحليل المعطيات والوقائع	0.398
			معدل نسبة الاستجابة

وفي ضوء نتائج الاستطلاع الاولي المبينة في جدول رقم 1,2 وسيعا لإيجاد حل لمشكلة الدراسة نرى بما لأيدع مجالاً للشك ان الشركة بحاجة ملحة الى توظيف تطبيقات القيادة الفاعلة ومعالجة التوتر الابداعي بغية تحسين بيئة العمل فظلاً عن تفاعلها مع متطلبات القيادة الفاعلة لتوفير سبل الراحة والاحتفاظ على الافراد العاملين وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الرئيسي "هل هنالك علاقة ارتباط واثر ذات دلالة احصائية بين القيادة الفاعلة ودورها في معالجة التوتر الابداعي وترتبط الاجابة على التساؤل أعلاه بمجموعة من التساؤلات البحثية الفرعية الذي يسعى البحث للإجابة عنها:

1. ما مدى ادراك المستشفى العام في مدينة بعقوبة للقيادة الفاعلة ودورها في معالجة التوتر الابداعي
2. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفاعلة وابعاد التوتر الابداعي في المستشفى العام في بعقوبة
3. هل هنالك تاثير معنوي للقيادة الفاعلة في معالجة التوتر الابداعي في المستشفى العام في بعقوبة
4. هل تمتلك المستشفى العام في بعقوبة القدرة على معالجة مصاعب التوتر الابداعي من خلال وجه نظر عينة البحث

**ثانياً: أهمية الدراسة****الأهمية النظرية:**

تُعد هذه الدراسة بداية لانطلاق نحو افق جديدة منصهرة في وعاء الاعمال وعلم النفس وهذا يعكس بدوره الإفادة من الخزين المعرفي والعلمي في بناء تصورات القيادة الفاعلة في المنظمات العراقية وتحاول أن تسد الثغرات في الدراسات السابقة فجات متغيرات البحث بأساليب جديدة متمثلة القيادة الفاعلة ودورها في معالجة التوتر الإبداعي "حيث تم اعتماد على ابعاد البحث المتمثلة بالمتغير المستقل القيادة الفاعلة" (القدرة على التحليل, التفاعل الاجتماعي, القدرة على التغيير, ثقافة التنظيم) وكذلك ابعاد المتغير التابع (الحاجة الى الحلو المبتكرة, الحاجة الى الأداء الأمثل, الحاجة التفكير المتجدد, الحاجة الى الارتجال) والتهيؤ المسبق لتقليل الفجوة بين الواقع والطموح من خلال تجميع اطار فكري لأساليب القيادة الفاعلة في الحد من التوتر الابداعي

بأهمية البحث المبدائية:

تكمن اهمية متغيرات البحث كالاتي

اهمية مجتمع البحث المتمثل بالعينة المكانية وهي المستشفى العام في بعقوبة وماله من دور مهم في تقديم خدمات انسانية نبيلة للمواطن العراقي مما يعكس ايجابياً على تطوير المحافظة وزيادة في الرصيد العلمي والمعرفي للقيادة الفاعلة وإمكانية معالجة وإيجاد الحلول التوتر الابداعي في المستشفى العام في بعقوبة وتوضح اهمية البحث الميداني من خلال تناولها طرماً جديداً مستنبطاً من الواقع يربط بمتغير القيادة الفعالة وكذلك متغير التوتر الابداعي في القطاع المبحوث. التي تلقي اهمية بارزة في المستشفى العام في بعقوبة بصورة خاصة ومنظمات العراق بصورة عامة وبالتالي يسهم في تطور القطاع المبحوث وضمان استمراره

3- اهداف البحث**يهدف البحث الى تحقيق ما يلي:**

1. ادراك المستشفى العام في مدينة بعقوبة للقيادة الفاعلة ودورها في معالجة التوتر الابداعي
2. تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث والاستفادة القصوى من نتائج البحث الميداني بين القيادة الفاعلة وابعاد التوتر الابداعي في المستشفى العام في بعقوبة
3. تحديد مدى التأثير المعنوي للقيادة الفاعلة في معالجة التوتر الابداعي في المستشفى العام في بعقوبة

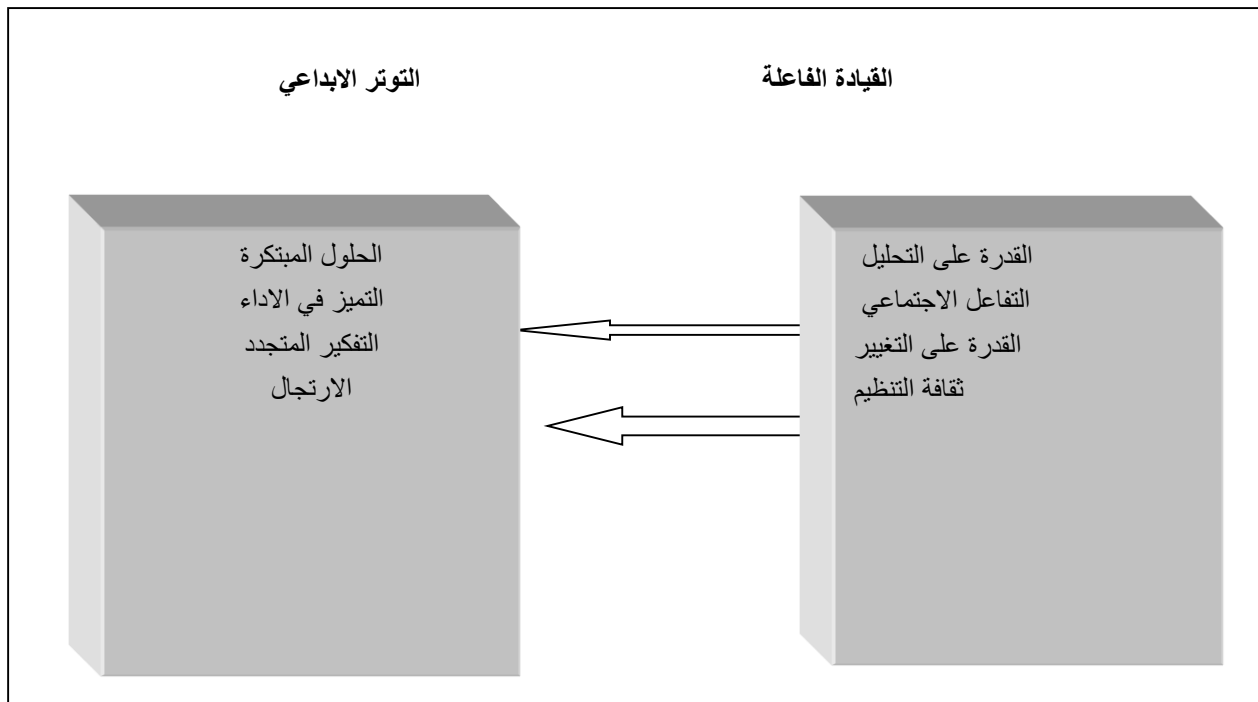


4. هل تمتلك المستشفى العام في بعقوبة القدرة على معالجة مصاعب التوتر الابداعي من خلال وجه نظر عينة البحث

4 - نموذج البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تطوير مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث ، المستقل والمعتمد . حيث تم الاعتماد على ابعاد المتغير المستقل والمتمثلة بالقيادة الفاعلة وهي (القدرة على التحليل , التفاعل الاجتماعي , القدرة على التغيير , ثقافة التنظيم) والمتغير المعتمد المتمثل بالتوتر الابداعي المستشفى العام في بعقوبة وابعادة هي (الحاجة الى الابتكار , الحاجة الى التميز في الاداء , الحاجة الى التفكير المتجدد , الحاجة الى الارتجال)

الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحث

5- فرضيات البحث تتمثل فرضيات البحث بالاتي

اولاً- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الفاعلة والتوتر الابداعي المستشفى العام في بعقوبة وينطلق منها الفرضيات الفرعية الاتية :

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الفاعلة وبعد الحاجة الى الابتكار



2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الفاعلة والحاجة الى التميز في الاداء
 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الفاعلة والحاجة الى التفكير المتجدد
 4.توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الفاعلة الحاجة الى الارتجال
ثانياً - الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد اثر معنوي القيادة الفاعلة في تحقيق ابعاد التوتر الابداعي
 المستشفى العام في بعقوبة

1- يوجد اثر معنوي القيادة الفاعلة في بعد الحاجة الى الابتكار

2- يوجد اثر معنوي القيادة الفاعلة في بعد الحاجة الى التميز في الاداء

3- يوجد اثر معنوي القيادة الفاعلة في بعد الحاجة الى التفكير المتجدد

4.يوجد اثر معنوي القيادة الفاعلة في بعد الحاجة الى الارتجال

6.التعريفات الاجرائية

ا. **القيادة الفاعلة :** هو فن اداري تنظيمي اجتماعي يركز على المجتمع المنظمي الفعال، وتحقيق أنماط العلاقات الاجتماعية، والتفاعل الاجتماعي بين افراد ذلك المجتمع ، والاهتمام بثقافة التقدم والتغيير والتطور عبر الانسجام السلوكي الناجح.(ابو علي :2010, 32)

ب. **ثقافة التنظيم:** سلوك الافراد في المنظمة ومن خلال ما تم طرحه فان القائد الفعال يسعى الى رفع درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية في ان واحد وبما يؤدي الى تكوين صداقات محددة والعمل الى فترات طويلة (ماهر :2001, 78)

ج. **القدرة على التغيير:** اعداد قادة يقومون بخلق وايجاد ابداعات لم تالفها المنظمة سابقاً ويصنعون شيئاً من لا شيء، وان ذلك يتطلب مهارات مختلفة عن المهارات الادارية التقليدية (سيد مصطفى:2000, 32)

د. **القدرة على التحليل:** وتضم هذه المهارات إظهار القدرة على تطبيق التفكير المنطقي في جمع المعلومات وتحليلها واستعمال التكتيكية لتحليل والجمع بين الأفكار ربطها واستنتاج افكار عملية وعلمية، وابتكار الحلول للمشكلات واختبارها وإنشاء الخطط.(خليل:2000, 54)

هـ. **التفاعل الاجتماعي:** يتعلم الفرد والجماعة بوساطته انماط السلوك المتنوعة والاتجاهات التي تنظم العلاقات بين افراد وجماعات المجتمع في اطار القيم السائدة والثقافة والتقاليد الاجتماعية المتعارف عليها. وبالتالي يساعد على تقييم الذات والآخرين بصورة مستمرة. (زهير:2001

(65,



ز. مفهوم التوتر الإبداعي: أن التوتر بدافع الإبداع يتنبأ بعدد الأفكار النادرة التي يصنعها الافراد ومدى أصالة تلك الأفكار على حد سواء فيمثل التوتر الإبداعي إشارة أولية تؤثر على أداء الافراد للحظي الذي يتم دون تحضير مسبق بالإضافة إلى إنجازاتهم الإبداعية الواسعة

خ. الحاجة الى الوصول الى حل مبتكر لمشكلة ما: التوصل الى حلول مبتكرة وجديدة لأي مشكلة او معضلة او عراقيل سواء موجة من المسؤول المباشر او حتى في الحياة اليومية وبالتالي يشعر بانه محتاج الى حلول اصيلة تتسم بالمرونة وانشاء افكار جديدة غير معتادة وبالتالي يجب ان تكون لدية مرونة للاستجابة للأمور والاحداث وتنمية أفكاره (Marlt:2004,65)

ط. الحاجة الى التميز في الاداء: لقدرة على تقديم الاداء الامثل الذي يكون مبني على اسس علمية فهم يعيشون في هالة من الخوف والقلق الذي يولد ضغوطاً ثقليه قد تسبب في بعض الاحيان الى حالة نفسية مزمنة يعيشها الشخص المبدع او المبتكر وبالتالي قد تؤدي الى المبالغة التي قد تؤدي الى نتائج سلبية (Whyte: 2002,111)

ي. الحاجة الى التفكير المتجدد وحلّ المشاكل التي تعترضهم والتحديات التي تواجههم، فيجلبون بذلك منظوراً جديداً وغير اعتيادي لأعمالهم. الأمر الذي يسهم في تطوّر المؤسسات والأقسام داخل الشركات لتأخذ منحى أكثر إنتاجية. ولهذا تعدّ مهارات التفكير الإبداعي من السمات المميزة التي يبحث عنها أرباب العمل (Wilyam:2007,43)

ق. الحاجة الى الارتجال: دائماً ما يحتاج الشخص القلق او المتوتر الى الارتجال المنظم فهو يمثل أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة في المتطلبات البيئية وضرورة اتخاذ قرارات سريعة في ظروف عدم التأكد البيئي

6. حدود البحث

1. الحدود المكانية: المستشفى العام في بعقوبة
2. الحدود الزمانية: انحصرت حدود البحث الزمانية في الفترة التي تمت فيها وهي من 2023/9/1 إلى 2023/11/11
3. الحدود البشرية: وتتمثل اصحاب القرار في المستشفى العام في بعقوبة

7. اساليب جمع البيانات وتحليلها

لغرض اثراء البحث بالمعلومات والبيانات الهامة للبحث فقد اعتمد الباحث في التأطير النظري على عدد لا بأس به من المصادر الجاهزة متمثلة في الكتب والدوريات ودراسات ومواقع



الإلكترونية ذات صلة اما فيما يخص المحور التحليلي فقد استعمل الباحث الوسائل الاتية في جمع المعلومات والبيانات المطلوبة.

- 1.شعبة الاحصاء وشعبة الموارد البشرية الخاصة بالمستشفى العام في بعقوبة
- 2.الاستبانة : الاداة الرئيسية التي اعتمد عليها في بيانات هذه الدراسة ومعلوماتها اذ تم اعداد استبانة تضمنت ثلاث فقرات موزعة على الاجزاء الرئيسية للاستبانة ومراجعة بعض المقاييس العربية والاجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة ونعرض
3. صدق الاستبانة وثباتها :

لقد تم تطوير استبانة الدراسة من خلال المرور بالمراحل الاتية:

المرحلة الاولى:

تم توزيع استبانة البحث الاستبانة على مجموعة من اصحاب الاختصاص المختلفة من الاساتذة الجامعيين واصحاب الكفاءة من اصحاب الوظائف من اجل القياس الصحيح لفقرات ومحاور الاستبانة ,وقد تم الاخذ بمجموعة من التوصيات والتعديلات وبما يتناسب مع متغيرات البحث

المرحلة الثانية :

وهي لتأكيد ثبات المقياس اذ تم استخدام مقياس كرومباخ الفا واتضح ان معامل الفا كان (83.4%) على المستوى الاجمالي وقد بلغ (88.7%) على مستوى فاعلية سوسيو لوجية القيادة الفاعلة (95%) على مستوى التوتر الابداعي المستشفى العام في بعقوبة وتعد هذه النسبة مقبولة في المقاييس الوصفية وبين الجدول رقم (1) وصف الاستبانة بجميع فقراتها الاساسية التي فسرت بشكل توضيحي فقرات متغيرات البحث من متغير مستقل المتمثل بسوسيو لوجية ك القيادة الفعالة بأبعاده (الحاجة الى الابتكار, ولرؤية, الحاجة الى التفكير المتجدد, الحاجة الى الارتجال) ومتغير تابع المتمثل بالتوتر الابداعي المستشفى العام في بعقوبة وبأبعاده (القدرة على التحليل, التفاعل الاجتماعي, والقدرة على التغيير, ثقافة التنظيم) حيث تناولت الاستبانة كما موضح بالجدول (1) عدد عناصر كل بعد وكذلك نسبته وارقام كل بعد ونسبته من مجموع الاستبانة واضيف حقل خاص بمقاييس الاستبانة ومصادرها لكل متغير من متغيرات البحث



جدول رقم (1)
جدول وصف الاستبانة

المرجع	الارقام	النسبة	عدد العناصر	المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي	الرقم
الغامدي: 2021	5-1	%16	5	1. القدرة على التحليل	القيادة الفاعلة	1
	8-6	%9	3	2. التفاعل الاجتماعي		
	13-9	%16	5	3. القدرة على التغيير		
	15-13	%6	2	4. ثقافة التنظيم		
القاسم: 2019,	20-16	%16	5	1. الحاجة الى الابتكار	التوتر الابداعي المستشفى العام في بعقوبة	2
	24-21	%13	4	2. الحاجة الى التميز في الاداء		
	28-25	%9	4	3. الحاجة الى التفكير المتجدد		
	31-29		3	4. الحاجة الى الارتجال		
		100 %	24		المجموع	3

المصدر: اعداد الباحث

8. الوسائل الاحصائية.

استخدمت مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل التوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف البحث الحالي واختبار فرضياته وتمثلت هذه الاساليب بالاتي:

1. الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتحليلها
2. معامل الارتباط بيرسون السبب لقياس قوة العلاقة ما بين متغيرين
3. معامل الانحدار المتعدد المستخدم لتحديد معنوية تأثير مجموعة متغيرات مستقلة في المتغير المعتمد

9- وصف مجتمع وعينة البحث :

يعترض الباحث عادة معضلة ليست بالهينة فيما يتعلق بحجم مجتمع وعينة البحث لاسيما ان مجتمع البحث وعينته تمثل حقلًا تجريبيًا للمتغيرات البحث الاساسية المتعلقة بفروض البحث وأهدافه وأهميته وكما تمثل عينة البحث الميداني النموذج الفكري والتحليلي لتحقيق اهداف لمتغيرات البحث الاساسية، وبناء على ذلك استعرض الباحث الكثير من الاماكن البحثية التي يمكن تتلاءم مع مكونات الدراسة ومتغيراتها وارتباطها في اطار البيئة العراقية تم اختيار العينة القصدية، وذلك للحصول الى نتائج علمية ودقيقة وقابلة للتحقيق وموثوق بها من المجموع الكلي



مجتمع الدراسة المتمثل بالمستشفى العام في بعقوبة, لقد بلغ حجم مجتمع البحث المتمثل بالمستشفى العام 300 فردا على المستوى الكلي للمؤسسة المبحوث, وتم اختيار حجم العينة من مجموع مجتمع البحث 88 فرداً من اصحاب القرار في المستشفى المبحوث

10. منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمنح الامكانية لاستخدام الوصف في تشكيل اطار فكري نظري, ومن خلال المصادر والمراجع التي تتعلق بمشكلة البحث, وكذلك يمكننا من ربط نتائج التحليل الكمي المستخدم للكشف عن العلاقات والتفاعلات بين متغيرات الدراسة بأسلوب علمي منطقي وكذلك يساهم في إعطاء النتائج العلمية الدقيقة للدراسة وتقديم التوصيات المناسبة المبنية على التحليلات الكمية باستخدام الصوف

المبحث الثاني/ التاثير النظري :-

سيتم في هذا المبحث التطرق لمتغيرين رئيسيين هما القيادة الفاعلة والتوتر الابداعي في المستشفى العام في بعقوبة الذين يساهمان في الإجابة على فرضيات البحث وعلى تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المستوحاة منه ، إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي :

أولاً: القيادة الفاعلة Effective leadership

1. مفهوم القيادة الفاعلة:

تناول مفهوم القيادة الفاعلة اراء ووجهات نظر الكثير من الباحثين والكتاب والاكاديميين وفي مجالات العمل المتعدد فقد عرفت القيادة الفاعلة بانها "نتاج بينتها الاجتماعية والثقافية التي تمارس فيها القيادة, والتي تحمل الكثير من الخصائص الجماعية التي تظهر مألوفة ومتكررة ونمطية في ثقافة معينة لمجموعة من الناس" (ابو حنلة: 2008, 22)

وفي ضوء العمل الاجتماعي وعمل الفريق يعرف القائد الفعال "بانه القائد الذي يضع باعتباره الوضع الاجتماعي المنظمي, واختبار الالية المناسبة التي يؤثر بها هذا النهج على حياة الافراد المختلفة. أي أنه يحاول فهم كيفية تأثير المجموعات على الأشخاص، ولاسيما الطريقة التي يتأثر بها كل فرد بمجتمعه. وتكمن أهمية هذا المنظور في تحرير الفرد من النظرة الموروثة الضيقة



وفي اطار الشمولية والانتساع عرف القائد الفعال " هو القائد الذي يأخذ بالأفكار التي تنتصف بالشمولية والانتساع فهو يمتلك بصيرة ثاقبة تضم في طياتها كافة ابعاد الواقع الاجتماعي وعلية ان يكسر قيود المحدودية الضيقة وينطلق نحو الشمولية الواسعة" (أبو سماحة:147,2009) ويعرف الفكر السوسيوولوجي القائد الفعال بانه" ، هو قائد اجتماعي يركز على المجتمع المنظمي الفعال، وتحقيق أنماط العلاقات الاجتماعية، والتفاعل الاجتماعي بين افراد ذلك المجتمع ، والاهتمام بثقافة التقدم والتغيير والتطور عبر الانسجام السلوكي الناجح.(ابو علي :2010, 32)

2.اهداف القيادة الفاعلة

للقيادة الفاعلة عدة اهداف مهمة تعكس اساسيات الدراسة الميدانية والنظرية وبالتالي تحقق صحة فرضيات البحث ومعالجة اهم مشاكلة ومن هذه الاهداف كالتالي (ابو مراد:2008, 89)

1. تهدف القيادة الفاعلة الى تفويض السلطة وتحقيق التمكين المناسب للعاملين أي تعني مشاطرة ومقاسمة الاتباع اعمال الرقابة والتأثير في الاخرين وان امتلاك القائد لمثل هذه المهارة يدفع الاتباع اعضاء الفريق العمل للمساهمة في صناع القرار المحقق لغايات واهداف المنظمة
2. يسعى القائد الفعال لتحقيق الحدس وهي القابلية على التوقع والتنبؤ بالتغيير بالإحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤية وتبني المخاطرة وبناء الثقة
3. يسعى القائد الفعال الى تحقيق قيم الانسجام بين العاملين والتوفيق بينهما فاذا كانت معتقدات المنظمة وقيم العاملين على طرفي نقيض فان ذلك سيضع القيادة في مسار حرج لذا يقتضي الحاجة الى ان يبادر القائد للتوفيق بينهما ورسم الطريق الأفضل للمنظمة
4. يسعى القائد الفعال الى تحقيق التفاعل الانساني وهي التي تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الاخرين وكيف يجذبهم ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل مع الناس كأفراد ومجموعات

3.ابعاد القيادة الفاعلة

لرسم الصورة الواضحة للقيادة الفاعلة لا بد من مقاييس او ابعاد تشخص الصورة الحقيقية للقيادة الفعالة لغرض تشخيص نقاط الضعف والابتعاد عن مواقع التهديد ومعالجة نقاط الانحراف والخلل الموجود في المستشفى المبحوث ومن تلك الابعاد كالتالي



1. ثقافة التنظيم Organization culture

يسعى القائد الفعال الى التنقيف في اتباع الانظمة في المؤسسات كافة وذلك من خلال ترسيخ مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بالأعضاء المنظمة , وكذلك على مجموعة من المبادئ الاساسية التي اخترعتها واكتشفتها او شكلها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام او التكامل مع البيئة الداخلية اذن تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الاخرى وتمارس هذه المميزات تاثير كبير على سلوك الافراد في المنظمة ومن خلال ما تم طرحه فان القائد الفعال يسعى الى رفع درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية في ان واحد وبما يؤدي الى تكوين صداقات محددة والعمل الى فترات طويلة (ماهر :2001, 78)

2. القدرة على التغيير The ability to change

تعاني كثير من المنظمات الاعمال قصوراً في مختلف المجالات يصعب التغلب عليها في خطوة واحدة لذلك فان التغيير يتطلب صبراً وبعد نظر وجهد متواصل ,وعلية فان التغيير في أي منظمة يتطلب بشكل اساس وجود قادة يفهمون عملية التغيير ولديهم القدرة على تنفيذها لذلك فان منظمات الاعمال في عصر تسوده المنافسة الشرسة يجب ان تتحول من التفكير في اعداد المديرين الى التفكير في اعداد قادة يقومون بخلق وايجاد ابداعات لم تالفها المنظمة سابقاً ويصنعون شيئاً من لا شيء ,وان ذلك يتطلب مهارات مختلفة عن المهارات الادارية التقليدية (سيد مصطفى:2000, 32)

3. القدرة على التحليل The ability to analyze

يمتلك القائد الفعال مهارة تحليلية هي القدرة على قراءة ما بين السطور ورؤية الخفايا والأشياء الصغيرة وغير الملحوظة وتحليلها عبر التفكير الدقيق في مستجداتها العملية المصاحبة لدورها وتأثيرها الواقعي. وهي القدرة على تصور كل من المشكلات والمفاهيم المعقدة وغير المعقدة تفكيكها وترتيبها ترتيباً متدققاً والتعبير عنها وحلها واتخاذ القرارات الصحيحة المستنتجة من هذه الأخيرة وبناءً على المعلومات المتوفرة. وتضم هذه المهارات إظهار القدرة على تطبيق التفكير المنطقي في جمع المعلومات وتحليلها واستعمال التكتيكية لتحليل والجمع بين الأفكار ربطها واستنتاج افكار عملية وعلمية، وابتكار الحلول للمشكلات واختبارها وإنشاء الخطط.(خليل:2000, 54)



4. التفاعل الاجتماعي Social interaction

ان نمط العلاقات الاجتماعية بين القادة والمؤوسين انه يمثل راس المال الاجتماعي في كل مجموعة بشرية تعكس بخصائص اجتماعية من العلاقات الايجابية والثقة في مجالات العمل في المستشفى المبحوث وهذا النمط من العلاقات يحدد مدى التشارك والجماعية بين القائد والمؤوسين حيث ييسر التفاعل الاجتماعي نحو تحقيق اهداف الجماعة ويحدد طرائق اشباع الحاجات وكذلك . يتعلم الفرد والجماعة بوساطته انماط السلوك المتنوعة والاتجاهات التي تنظم العلاقات بين افراد وجماعات المجتمع في اطار القيم السائدة والثقافة والتقاليد الاجتماعية المتعارف عليها . وبالتالي يساعد على تقييم الذات والآخرين بصورة مستمرة (زهير: 2001, 65)

ثانياً: المتغير الاستجابي التوتر الابداعي

1. مفهوم التوتر الابداعي: Creative tension

هنالك مفاهيم عديدة عبرت عن وجه نظر الكثير من الباحثين والكتاب والاكاديميين فيما يخص متغير التوتر الابداعي ففي مجال القلق اتجاه الابداع والابتكار عرف التوتر الابداعي ، "انه ارتفاع توتر بعض الافراد بشأن عدم امكانية على حل معضلة منطقية أو رياضية، فإنهم يعانون أيضاً من ضغوط ليست بالهينة لتوليد بعض الأفكار الإبداعية وتطويرها. وبالتالي أن التوتر الذي يصنع أمام عُسر الحصول على أفكار مبتكرة حديثة يبعد الافراد عن الوصول الى أهدافه أو الحصول على مستويات أدائه الأمثل، في الوقت أنه من الضروري التوصل إلى الحصول للمشاكل التي تتطلب استخدام الجوانب العقلية والمنطقية. (محمد: 2000, 76)

ويعرف ايضا القلق الإبداعي "بانه حالة منفصلة ناتجة عن حالات خاصة، وليس انعكاس لمستويات توتر الافراد بشكل عام. وأشارت تقييمات المشاركين المتعلقة بالقلق بدافع الإبداع إلى بعض النتائج الحياتية.

وفي مجال الاداء يعرف التوتر الابداعي "التوتر الابداعي هو تأثير القدرة الذهنية على الافراد إلا أن المبالغة في هذا التأثير يمكن أن يعمل في الاتجاه الآخر حيث يعمل القلق المتزايد على التقليل من الأداء ويثبط الناس عن اتخاذ خطوات يمكن أن تحسن أداءهم (Boal: 2007, 411).

وفي مجال الاصاله في التفكير والتوصل الى الابداع الامثل عرف التوتر الابداعي



"أن التوتر بدافع الإبداع يتنبأ بعدد الأفكار النادرة التي يصنعها الافراد ومدى أصالة تلك الأفكار على حد سواء فيمثل التوتر الابداعي إشارة أولية تؤثر على أداء الافراد للحظي الذي يتم دون تحضير مسبق بالإضافة إلى إنجازاتهم الإبداعية الواسعة"

وهناك افضل تعريف للتوتر الابداعي"

هو القلق المزمن الذي يرافق الفرد الذي يمتلك قدرات ذهنية قادرة على التجدد والابتكار فهو الذي لن يكف عن التوتر حتى بعد موتة فالأفكار الابتكارية تضع اثقالاً ضخمة غير مرئية على رأس المبدع، وما من أحد سواه يدرك ثقلها. فمن حوله يرونها أخف من الهواء، واما الفرد صاحب تلك الافكار- فيراها أثقل من الثقوب السوداء وحده هذا الكائن الشقي يعاني من خوف الضياع تحت وطأة الأحمال التي تفوق الوصف والاحتمال الملقاة على نفسه(Edward:2008,76).

2. ابعاد التوتر الابداعي: Dimensions of creative tension:

قام البحث بتقديم اهم الابعاد المهمة والشاملة والدقيقة والتي تخص متغير البحث الاستجابي "التوتر الابداعي المستشفي العام في بعقوبة"، والتي تفسر العلاقة للنموذج النظري وتحلل اهم نتائج الميداني والتحليلي وترجم اهمية البحث وإشكالياته وتحقيق اهم فروضة وبالتالي تحقيق اهداف البحث المرجوة ومن تلك الابعاد كالتالي(Jakeen :2004,47)

1. الحاجة الى الوصول الى حل مبتكر لمشكلة ما The need to find an innovative solution to a problem

دائماً ما يشعر الشخص الذي يمتلك مهارات التفكير الابداعي والابتكاري في مجال عملة وتخصصه انه شخص لا يتوقف عند نقطة معينة فبنات أفكاره ليست لها محطة ثابتة فهي دائماً تعيش في خط الاستمرارية فلدية شعور انه غير راضي عن العمل الذي يقدمه ولدية شعور انه غيرة سوف يقدم ما هو افضل فيصنع حالة من التوتر والقلق المزمن ترافق كل هذا الابداع ولابتكار تسمى التوتر الابداعي في العمل فتكون هذا الحالة ناتجة في الغالب من الحاجة الى التوصل الى حلول مبتكرة وجديدة لأي مشكلة او معضلة او عراقيل سواء موجة من المسؤول المباشر او حتى في الحياة اليومية وبالتالي يشعر بانه محتاج الى حلول اصيلة تتسم بالمرونة وانشاء افكار جديدة غير معتادة وبالتالي يجب ان تكون لدية مرونة للاستجابة للأمور والاحداث وتنمية أفكاره (Marlt:2004,65)



2. الحاجة الى التميز في الاداء The need for excellence in performance

الأشخاص الذين يعملون في المؤسسات والمنظمات والذين لديهم مهارات وامكانيات وقدرات ابداعية والذين يرسمون خطوط النجاح والتميز والغلبة على المنافسين لديهم شعور ان الاداء المقدم هو غير مرضي وانه لا يتسم بالحدثة والتطور ومواكبة التغييرات والمساهمة في برامج تدريبية راقية سواء داخل البلد او خارجة وبالتالي يتولد لديهم شعور ان المنتجات المقدمة هي منتجات ليست ذات جودة عالية وان خدمة العملاء المقدمة غير كافية وانهم لم يصلوا بعد الى مرحلة التحليل والتقييم الناجح وكذلك لا يمتلكون معايير التوقيت المناسب للتنفيذ والتنظيم وكذلك الرصد والتقييم وبالتالي يجب ان يكون لديهم القدرة على تقديم الاداء الامثل الذي يكون مبني على اسس علمية فهم يعيشون في هالة من الخوف والقلق الذي يولد ضغوطاً ثقيلة قد تسبب في بعض الاحيان الى حالة نفسية مزمنة يعيشها الشخص المبدع او المبتكر وبالتالي قد تؤدي الى المبالغة التي قد تؤدي الى نتائج سلبية (Whyte: 2002,111)

3. الحاجة الى التفكير المتجدد The need for renewed thinking

غالباً ما تكون بيئة العمل في كثير من المنظمات العراقية هي بيئة بيروقراطية تعتمد على النظام الروتيني الكلاسيكي فالأشخاص الذين لديهم ملكة وقدرات ذهنية عالية لا يستطيعوا تقديم أي انجاز علمي ورياضي مبتكر وبالتالي يتولد لديهم ضغط نفسي لا يحقق في الغالب أي نتائج مرجوة نتيجة القلق والتوتر وبالتالي فهم بحاجة الى مناخ وبيئة عمل تحتاج الى الأشخاص المبدعون الذين يمتلكون القدرة على إيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وحلّ المشاكل التي تعترضهم والتحديات التي تواجههم، فيجلبون بذلك منظوراً جديداً وغير اعتيادي لأعمالهم. الأمر الذي يسهم في تطوّر المؤسسات والأقسام داخل الشركات لتأخذ منحى أكثر إنتاجية. ولهذا تعدّ مهارات التفكير الإبداعي من السمات المميزة التي يبحث عنها أرباب العمل (Wilyam:2007,43)

4. الحاجة الى الارتجال The need for improvisation

دائماً ما يحتاج الشخص القلق او المتوتر الى الارتجال المنظم فهو يمثل أفضل استراتيجية للتعامل مع التغييرات السريعة في المتطلبات البيئية وضرورة اتخاذ قرارات سريعة في ظروف عدم التأكد البيئي، وذلك من خلال قدرات ومهارات التفكير والأبداع لمتخذي القرار. فالحاجة الى الارتجال تعني الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية من أجل حل مشكلة أو واستثمار فرصة معينة فهي تمثل استراتيجية طارئة تتلشى فيها مرحلة الصياغة بالتنفيذ في



سياق الوعي المشترك للأداء الفردي أو الجماعي ، بالاستناد الى القابليات الضمنية التي تكشف عن نفسها تلقائيا لحظة الارتجال فالارتجال عبارة عن عملية التخطيط للأنشطة وتنفيذها في الوقت نفسه للرد على تعقيد ودينامية البيئة الخارجية فالارتجال هو منهجية مرنة بالتخطيط والتنفيذ معاً وهذا يشير الى المرونة الارتجالية في قيادات المؤسسات للتحرك والاستجابة والتكيف السريع مع المتغيرات

المبحث الثالث: الجانب العملي

تمهيد:

يُنفذ الاختبار العملي بهدف الوصول إلى نتائج ملموسة ومفصلة، وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة البحث. يتم تنفيذ هذه الاختبارات لفحص وتقييم جوانب محددة أو متغيرات في سياق البحث، مما يساهم في استخلاص فهم أعمق وأوسع للمعلومات المتاحة. عملياً، يتم تنظيم هذه الاختبارات بغرض تحليل وفهم الظواهر المرتبطة بموضوع البحث، وتوفير تفاصيل تعزز الفهم الشامل للبيانات والتي يمكن استخدامها في عملية البحث بشكل أوسع.

أولاً: وصف سمات العينة المبحوث

الجدول (2) يحتوي على معلومات شخصية حول عينة معينة تضم 88 فرداً. يتم تصنيف هذه العينة في الجدول وفقاً لثلاث سمات رئيسية هي: النوع الاجتماعي، والعمر، والتحصيل الدراسي. يقدم الجدول إحصائيات تفصيلية تشمل العدد الإجمالي للأفراد ونسبتهم المئوية في كل فئة تتعلق بكل سمة على حدة.

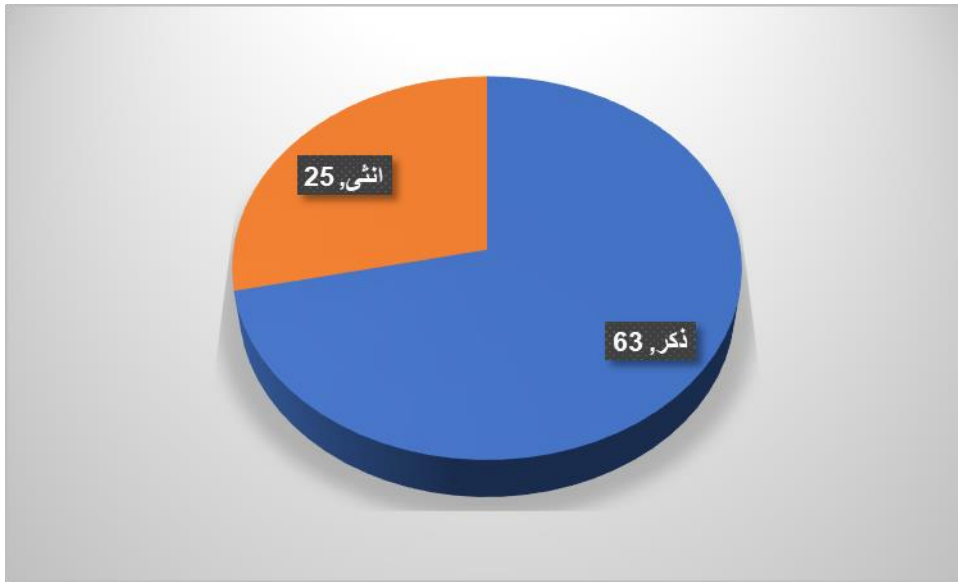
جدول (2) السمات الشخصية للعينة			
السمة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	63	72%
	انثى	25	28%
	المجموع	88	100%
العمر	اقل من 30 سنة	13	15%
	30-45 سنة	54	61%
	اكثر من 45 سنة	21	24%
	المجموع	88	100%
التحصيل العلمي	دبلوم فني فأقل	7	8%
	بكالوريوس	32	36%
	دبلوم عالي	18	20%
	ماجستير	22	25%
	دكتوراه	9	10%
المجموع	88	100%	



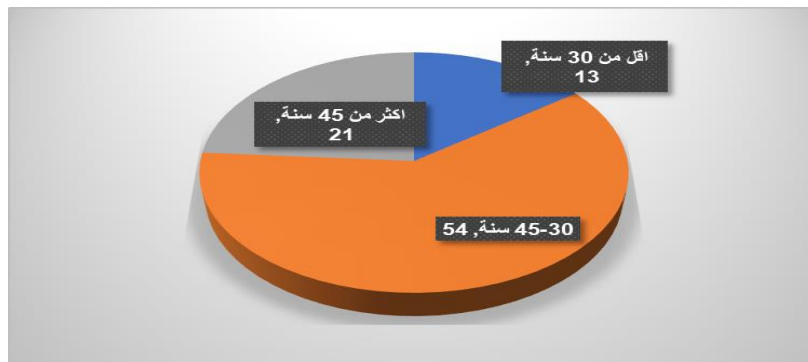
ويوضح الجدول السابق ما يأتي:

بالطبع، إليك توضيح شامل مع ذكر كل القيم لكل فئة في الجدول:

- النوع الاجتماعي: ان نسبة الذكور (72%) ويمثل عدد الذكور 63 فرداً، اما نسبة الاناث (28%) وهن بالعدد 25 فرداً، من إجمالي العينة هو 88 فرداً. يعكس تفوق الذكور نسبياً نسبة عالية في المجموعة عاملي المستشفى، والتي قد تكون ذات طبيعة يعمل فيها عدد كبير من الرجال، مثل الوظائف في المجالات الطبية أو الفنية. كما في شكل (2) تكرار النوع الاجتماعي



- العمر: ان نسبة الفئة العمرية أقل من 30 سنة (15%): يمثلون 13 فرداً. اما ان نسبة الفئة العمرية 30-45 سنة (61%): يمثلون 54 فرداً. في حين ان نسبة الفئة العمرية أكثر من 45 سنة (24%): يمثلون 21 فرداً. من إجمالي العينة هو 88 فرداً. يعكس التوزيع العمري للمستشفى التحديات الصحية المختلفة التي يمكن مواجهتها بشكل متزايد مع التقدم في العمر، مما يؤدي إلى توزيع غزير للفئات العمرية الأكبر. كما في شكل (2) تكرار العمر





3. التحصيل العلمي: ان نسبة التحصيل العلمي دبلوم فني فاقل (8%) : يمثلون 7 أفراد. كما ان نسبة التحصيل العلمي بكالوريوس (36%) : يمثلون 32 فرداً. في حين ان نسبة التحصيل العلمي دبلوم عالي (20%) : يمثلون 18 فرداً. و ان نسبة التحصيل العلمي ماجستير (25%) : يمثلون 22 فرداً. وأخيرا فان نسبة التحصيل العلمي دكتوراه (10%) : يمثلون 9 أفراد. من إجمالي العينة هو 88 فرداً. يمكن أن يرتبط توزيع التحصيل العلمي بنوع الوظائف التي يشغلها الأفراد في المستشفى، حيث قد يتطلب العمل في بعض الوظائف مستويات معينة من التعليم. كما في شكل (2) تكرار التحصيل العلمي



ثانياً: اختبار الثبات

يتم "اختبار الثبات" بواسطة معامل الثبات Cronbach's Alpha، فإنه يستخدم لقياس مدى استقرار النتائج أو السؤال حول مدى اتساق العناصر المختلفة في أداة القياس أو الاستبيان. يُعتبر Cronbach's Alpha أحد المقاييس الشائعة لقوة التجميع الداخلي لمجموعة من العناصر أو الأسئلة التي تقيس نفس السمة أو البُعد.

قيمة Cronbach's Alpha تتراوح بين 0 و 1، حيث تكون القيم الأعلى تشير إلى مستوى أعلى من الثبات. قاعدة عامة هي أن قيمة Alpha تقترب من 1، كما يفضل أن تكون أعلى من 0.7 للتأكد من الثبات الجيد.

لفحص الثبات باستخدام Cronbach's Alpha، يتم تطبيق هذا الاختبار على مجموعة من العناصر أو الأسئلة التي تهدف إلى قياس نفس السمة. إذا كانت القيمة الناتجة عن الاختبار مرتفعة، يُعتبر ذلك إشارة إيجابية لاستقرار أداة القياس وثبات السمة التي يتم قياسها.



لمعرفة مدى ثبات الأداة التي تستخدمها في الدراسة، يُجرى اختبار Cronbach's Alpha على العناصر المختلفة في هذه الأداة، ويُحلل النتائج لتقدير قوة الثبات.

المتغير	الفقرات	معامل الثبات
القيادة الفاعلة	Q1-Q12	0.832
التوتر الإبداعي	Q13-Q24	0.791
المقياس	Q1-Q24	0.884

ويتضح من الجدول (3) بأن جميع قيم معامل الثبات للمتغيرات (القيادة الفاعلة، التوتر الإبداعي) وكذلك للمقياس قد تجاوزت الحد الاحصائي (0.70) مما يدل على ثبات عالي في الاستبانة.

ثالثاً: التحليل الوصفي لا بعدد ومتغيرات البحث

سُتستخدم أدوات الإحصاء الوصفي، مثل الوسط الحسابي وانحراف المعياري، لتحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة. تُعتبر هذه الأدوات أساسية في مجال البحث والتحليل الإحصائي، حيث تُسهم في فهم توزيع البيانات وقياس درجة التباين بين المتغيرات المختلفة المطروحة في الدراسة. يهدف تحليل الأبعاد والمتغيرات (القيادة الفاعلة والتوتر الإبداعي)، في الجدول (4) إلى إلقاء الضوء على الخصائص الرئيسية لتلك المتغيرات. يمكن لهذا التحليل أن يكشف عن الاتجاهات المركزية للبيانات (مثل الوسط الحسابي) ودرجة تشتتها (مثل انحراف المعياري). بالتالي، يُمكن للباحثين فهم توزيع القيم وقياس مدى اختلاف البيانات بين العناصر المختلفة.

ت	المتغير و البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	القدرة على التحليل	3.726	0.483	12.96%
2	التفاعل الاجتماعي	4.173	0.653	15.65%
3	القدرة على التغيير	3.548	0.672	18.94%
4	ثقافة المنظمة	3.970	0.449	11.31%
المتغير	القيادة الفاعلة	3.854	0.564	14.63%



المستقل				
1	الحاجة الحول المبتكرة	2.231	0.934	41.86%
2	الحاجة الى التميز في الأداء	2.733	0.798	29.20%
3	الحاجة الى التفكير المتجدد	2.349	1.037	44.15%
4	الحاجة الى الارتجال	3.004	0.632	21.04%
المتغير التابع	التوتر الإبداعي	2.579	0.850	32.96%

الجدول (4) يظهر نتائج التحليل الوصفي لمتغيرين: القيادة الفاعلة والتوتر الإبداعي، بالإضافة إلى الأبعاد الفرعية لكل متغير. سأشرح الجدول بتفاصيله:

1- المتغير المستقل: القيادة الفاعلة وابعاده

✓ القدرة على التحليل: بلغ الوسط الحسابي: 3.726 أي توافره مرتفع في المستشفى، أما الانحراف المعياري: 0.483 ، أي تشتت قليل في اراء العينة المبحوث. ويتضح من نتائج هذا البعد بان هنالك قدرة على تحليل الوضع بشكل فعال تسهم في تحسين جودة الرعاية الصحية. وفهم جيد للوضع يمكن أن يؤدي إلى تشخيص دقيق وتخطيط فعال للعلاج، مما يعزز تجربة المرضى ويحسن النتائج الصحية.

✓ التفاعل الاجتماعي: جاء بالوسط الحسابي: 4.173 أي توافره مرتفع في المستشفى، أما الانحراف المعياري: 0.653 أي تشتت قليل في اراء العينة، ويتضح من نتائج هذا البعد بان هنالك قوة التفاعل الاجتماعي تشير إلى القدرة على بناء بيئة عمل إيجابية. عندما يكون هناك تفاعل اجتماعي قوي، يُشجع على التواصل الفعال والتعاون بين الأعضاء، مما يؤدي إلى بيئة عمل محفزة ومشجعة.

✓ القدرة على التغيير: جاء بالوسط الحسابي: 3.548 أي توافره مرتفع في المستشفى، أما الانحراف المعياري: 0.672 أي تشتت قليل في اراء العينة، ويتضح من نتائج هذا البعد بان هنالك الاستعداد لتحمل التغيير يُشير إلى مستوى عالٍ من مرونة المؤسسة. يمكن للمؤسسة



التي تشجع على التغيير وتدعم استعداد الأفراد له، أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة.

✓ ثقافة المنظمة: جاء بالوسط الحسابي: 3.970 أي توافر مرتفع في المستشفى، أما الانحراف المعياري: 0.449 أي تشتت قليل في آراء العينة، ويتضح من نتائج هذا البعد بأنه يُشير إلى مدى انسجام سلوك القيادة مع قيم وثقافة المنظمة. عندما يكون هناك تناغم، يُشجع على بناء بيئة عمل صحية وإيجابية.

✓ المتغير المستقل (القيادة الفاعلة): جاء بالوسط الحسابي: 3.854 أي توافر مرتفع في المستشفى، أما الانحراف المعياري: 0.564 أي تشتت قليل في آراء العينة، ويتضح من نتائج هذا المتغير بأن القيادة الفاعلة يوضح عن مدى فهم وتبني الفريق لأساليب القيادة الاجتماعية داخل المستشفى.

2- المتغير التابع: التوتر الإبداعي وابعاده

✓ الحاجة للحلول المبتكرة: جاء بالوسط الحسابي: 2.231 أي توافر ضعيف في المستشفى، أما الانحراف المعياري: 0.934 أي تشتت معتدل في آراء العينة، ويتضح من نتائج هذا البعد بأنه يُشير إلى ضعف الحاجة للبحث عن حلول مبتكرة إلى تأثير سلبي على جودة الرعاية. حيث يمكن للحلول المبتكرة أن تسهم في تحسين الإجراءات الطبية وتوفير رعاية صحية أفضل وأكثر فعالية.

✓ الحاجة إلى التميز في الأداء: جاء بالوسط الحسابي: 2.733 أي توافر معتدل في المستشفى، أما الانحراف المعياري: 0.798 أي تشتت معتدل في آراء العينة، ويتضح من نتائج هذا البعد بأنه يُشير إلى تمكن العاملين في المستشفى بأن هنالك تحفيزاً للفرق الطبية والإدارية لتحسين أدائهم وتحقيق أفضل النتائج. مما اسهم في تعزيز روح التنافس وتحفيز الأفراد لتقديم الأفضل.

✓ الحاجة إلى التفكير المتجدد: جاء بالوسط الحسابي: 2.349 أي توافر ضعيف في المستشفى، أما الانحراف المعياري: 1.037 أي تشتت عالي في آراء العينة، ويتضح من نتائج هذا البعد بأنه عدم توفر التفكير الإبداعي والتجديد أثر سلباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة. التجديد في الأساليب والتفكير الإبداعي يسهم في تحسين العمليات الطبية وتحديث الإجراءات الداخلية.



✓ الحاجة إلى الارتجال: جاء بالوسط الحسابي: 3.004 أي توافر معتدل في المستشفى، أما الانحراف المعياري: 0.632 أي تشتت قليل في آراء العينة، ويتضح من نتائج هذا البعد بان الاعتدال في الارتجال حسن فعالية الرعاية الصحية، حيث مكن للفرق الطبية التكيف بشكل فوري مع المواقف غير المتوقعة دون التأثير على جودة الخدمة.

✓ المتغير التابع (التوتر الإبداعي): جاء بالوسط الحسابي: 2.579 أي توافر مرتفع في المستشفى، أما الانحراف المعياري: 0.850 أي تشتت قليل في آراء العينة، ويتضح من نتائج هذا المتغير التوتر الإبداعي الضعيف يؤدي إلى تقليل في استعداد الأفراد لاتخاذ المخاطر. الإبداع غالبًا ما يتطلب تجاوز الحدود وتجربة أفكار جديدة، وعندما يكون هناك توتر إبداعي ضعيف، يمكن أن يكون هناك تردد في اتخاذ المخاطر الضرورية للابتكار.

رابعاً: اختبار الفرضيات

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الفاعلة والتوتر الإبداعي المستشفى العام في بعقوبة
تظهر من الجدول (5) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (0.733**), وذلك بدرجة حرية تبلغ (88)، وبمعنوية إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). يُظهر ذلك أن هناك ارتباطاً إحصائياً طردياً بين المتغيرين، وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الباحث للفرضية الأولى.

جدول (5) علاقة الارتباط بين القيادة الفاعلة ومعالجة التوتر الإبداعي		
قيمة المعامل	درجة الحرية	معنوية الاختبار
**0.733	88	0.000

ويتفرع اختبار الفرضية الرئيسية إلى اختبار الفرضيات الفرعية الآتي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الفاعلة وبعد الحاجة إلى الابتكار

تظهر من الجدول (6) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (0.651**), وذلك بدرجة حرية تبلغ (88)، وبمعنوية إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). يُظهر ذلك أن هناك ارتباطاً إحصائياً طردياً بين المتغيرين، وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الباحث للفرضية الفرعية الأولى.



جدول (6) علاقة الارتباط بين القيادة الفاعلة وبعد الحاجة الى الابتكار

قيمة المعامل	درجة الحرية	معنوية الاختبار
**0.651	88	0.000

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة

الفاعلة والحاجة الى التميز في الاداء

تظهر من الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت ($**0.503$), وذلك بدرجة حرية تبلغ (88)، وبمعنوية إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). يُظهر ذلك أن هناك ارتباطاً إحصائياً طردياً بين المتغيرين، وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الباحث للفرضية الفرعية الثانية.

جدول (7) علاقة الارتباط بين القيادة الفاعلة والحاجة الى التميز في الاداء

قيمة المعامل	درجة الحرية	معنوية الاختبار
**0.503	88	0.000

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة

الفاعلة والحاجة الى التفكير المتجدد

تظهر من الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت ($**0.639$), وذلك بدرجة حرية تبلغ (88)، وبمعنوية إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). يُظهر ذلك أن هناك ارتباطاً إحصائياً طردياً بين المتغيرين، وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الباحث للفرضية الثالثة.

جدول (8) علاقة الارتباط بين القيادة الفاعلة والحاجة الى التفكير المتجدد

قيمة المعامل	درجة الحرية	معنوية الاختبار
**0.639	88	0.000

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة

الفاعلة والحاجة الى الارتجال

تظهر من الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت ($**0.458$), وذلك بدرجة حرية تبلغ (88)، وبمعنوية إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). يُظهر ذلك أن هناك ارتباطاً إحصائياً طردياً بين المتغيرين، وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الباحث للفرضية الرابعة.



جدول (9) علاقة الارتباط بين القيادة الفاعلة والحاجة الى الارتجال

قيمة المعامل	درجة الحرية	معنوية الاختبار
0.458**	88	0.000

ب- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد اثر معنوي القيادة الفاعلة في تحقيق ابعاد التوتر

الابداعي المستشفى العام في بعقوبة

يتضح من الجدول (10) أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.293)، وهي أقل قيمة تمثل معالجة التوتر الابداعي. في الوقت نفسه، بلغ الميل الحدي (0.822)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ومتزايد للقيادة الفاعلة على معالجة التوتر الابداعي. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.537)، مشيرًا إلى نسبة التفسير التي تتمثل في التباين في معالجة التوتر الابداعي بسبب التغير في القيادة الفاعلة

وعلاوة على ذلك، أظهر اختبار (F) أن الفحص الإحصائي يظهر معنوية بقيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). يشير ذلك إلى وجود تأثير طردي للقيادة الفاعلة على معالجة التوتر الابداعي، وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الباحث للفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (10) تأثير القيادة الفاعلة في معالجة التوتر الإبداعي

الحد الثابت	الميل الحدي	معامل التحديد	اختبار F	معنوية F
1.293	0.822	0.537	125.787	0.000

ويتفرع اختبار الفرضية الرئيسية الى اختبار الفرضيات الفرعية الاتي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر معنوي القيادة الفاعلة في بعد الحاجة الى

الابتكار

يتضح من الجدول (11) أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (2.022)، وهي أقل قيمة تمثل بعد الحاجة الى الابتكار. في الوقت نفسه، بلغ الميل الحدي (0.459)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ومتزايد للقيادة الفاعلة على بعد الحاجة الى الابتكار. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.424)، مشيرًا إلى نسبة التفسير التي تتمثل في التباين في بعد الحاجة الى الابتكار بسبب التغير في القيادة الفاعلة

وعلاوة على ذلك، أظهر اختبار (F) أن الفحص الإحصائي يظهر معنوية بقيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). يشير ذلك إلى وجود تأثير طردي للقيادة الفاعلة على بعد الحاجة الى الابتكار، وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الباحث للفرضية الفرعية الأولى.



جدول (11) تأثير القيادة الفاعلة في بعد الحاجة الى الابتكار

الحد الثابت	الميل الحدي	معامل التحديد	اختبار F	معنوية F
2.022	0.459	0.424	97.443	0.000

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر معنوي للقيادة الفاعلة في بعد الحاجة الى

التميز في الاداء

يتضح من الجدول (12) أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (2.118)، وهي أقل قيمة تمثل بعد الحاجة الى التميز في الاداء. في الوقت نفسه، بلغ الميل الحدي (0.317)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ومتزايد للقيادة الفاعلة على بعد الحاجة الى التميز في الاداء. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.253)، مشيرًا إلى نسبة التفسير التي تتمثل في التباين في بعد الحاجة الى التميز في الاداء بسبب التغير في القيادة الفاعلة .

وعلاوة على ذلك، أظهر اختبار (F) أن الفحص الإحصائي يظهر معنوية بقيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). يشير ذلك إلى وجود تأثير طردي للقيادة الفاعلة على بعد الحاجة الى التميز في الاداء ، وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الباحث للفرضية الفرعية الثانية.

جدول (12) تأثير القيادة الفاعلة في بعد الحاجة الى التميز في الاداء

الحد الثابت	الميل الحدي	معامل التحديد	اختبار F	معنوية F
2.118	0.317	0.253	80.145	0.000

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اثر معنوي للقيادة الفاعلة في بعد الحاجة الى

التميز في الاداء

يتضح من الجدول (12) أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (1.512)، وهي أقل قيمة تمثل بعد الحاجة الى التفكير المتجدد. في الوقت نفسه، بلغ الميل الحدي (0.572)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ومتزايد للقيادة الفاعلة على بعد الحاجة الى التفكير المتجدد. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.408)، مشيرًا إلى نسبة التفسير التي تتمثل في التباين في بعد الحاجة الى التفكير المتجدد بسبب التغير في القيادة الفاعلة .

وعلاوة على ذلك، أظهر اختبار (F) أن الفحص الإحصائي يظهر معنوية بقيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). يشير ذلك إلى وجود تأثير طردي للقيادة الفاعلة على بعد الحاجة الى التفكير المتجدد، وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الباحث للفرضية الفرعية الثالثة.



جدول (12) تأثير القيادة الفاعلة في بعد الحاجة الى التفكير المتجدد

الحد الثابت	الميل الحدي	معامل التحديد	اختبار F	معنوية F
1.512	0.572	0.408	122.170	0.000

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اثر معنوي القيادة الفاعلة في بعد الحاجة الى

التميز في الاداء

يتضح من الجدول (12) أن قيمة الحد الثابت قد بلغت (2.330)، وهي أقل قيمة تمثل بعد الحاجة الى الارتجال. في الوقت نفسه، بلغ الميل الحدي (0.316)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ومتزايد للقيادة الفاعلة على بعد الحاجة الى الارتجال. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.209)، مشيراً إلى نسبة التفسير التي تتمثل في التباين في بعد الحاجة الى الارتجال بسبب التغير في القيادة الفاعلة.

وعلاوة على ذلك، أظهر اختبار (F) أن الفحص الإحصائي يظهر معنوية بقيمة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). يشير ذلك إلى وجود تأثير طردي للقيادة الفاعلة على بعد الحاجة الى الارتجال، وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الباحث للفرضية الفرعية الرابعة.

جدول (12) تأثير القيادة الفاعلة في بعد الحاجة الى الارتجال

الحد الثابت	الميل الحدي	معامل التحديد	اختبار F	معنوية F
2.330	0.316	0.209	122.170	0.000

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصياتأولاً: الاستنتاجات

1- يتضح بان القائد الفعالة يبدي صفات وسمات شخصية إيجابية. على الرغم من طابعه الاستراتيجي في توجيه اهتمامه نحو الفرص والمكاسب، إلا أن هذا النوع من القادة اظهر صفات إيجابية مثل اللطف والعطف. ويبدو أنهم يمتلكون طيفاً واسعاً من الصفات الشخصية، مما ساعد في جعلهم جاذبين للآخرين وقادرين على التفاعل بفعالية مع فريق العمل.

2- اعتمدت المنظمة على الحاجة الى التميز في الاداء مما مكنت للمنظمة توجيه جهودها واتخاذ القرارات التي تدعم تحقيق هذه الحاجة الى التميز في الاداء. التي مثلت الهدف النهائي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه والاتجاه الذي تنطلق به نحو مستقبل مزدهر.



3- اتضح بان القيادة افي المستشفى المبحوث تسعى لتبرير جميع أهدافها وطموحاتها بأي وسيلة، حتى على حساب القيم الأخلاقية والمبادئ السامية، أن هذا اسوسولوجية يُعد ضعفاً في النهج القيادي. وهي تتم عن عدم احترام قيم النزاهة والأخلاق في الإدارة واتخاذ القرارات.

4- أظهرت النتائج بأن هناك انفصاماً بين الطموحات والواقع فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المنشودة. ويظهر أن هذه الصورة الذهنية للأهداف تفتقد إلى واقعية وتوجيه لتحقيقها في الوقت الحاضر وبالظروف المتاحة. هذا النوع من الاستبعاد بين الحاجة الى التميز في الاداء والواقع يؤدي الى تماهل في النهج التنفيذي وتحقيق النجاح.

5- اتضح بقلة نوع العمل الجماعي والتعاون داخل المنظمة. ويظهر هذا أن هناك انقطاعاً أو نقصاً في الالتزام والتعاون بين أعضاء المنظمة. مما أدى إلى تقليل الإنتاجية والتفاعل الإيجابي بين الأفراد ويؤثر على تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: التوصيات

1- ينبغي على القائد الفعال أن يعتمد على قيم أخلاقية قوية ويشجع على تطبيقها في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف. مما تعزيز مفاهيم مثل النزاهة والأخلاق في الثقافة التنظيمية. وأن يكون شفافاً فيما يتعلق بأهدافه وطرق تحقيقها. ينبغي عرض الأهداف والقرارات بوضوح أمام الفريق لضمان تفهمهم ومشاركتهم.

2- ينبغي على المنظمة والقادة أن يعملوا على تحديد واضح للأهداف وضمان أنها واقعية ومناسبة للظروف والموارد المتاحة. كما يتعين على المنظمة أن تستثمر في تطوير استراتيجيات مستدامة تمكن من تحقيق الأهداف بشكل فعال وتوجيه الجهود نحو تحقيق الحاجة الى التميز في الاداء.

3- ينبغي على المنظمة تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي والتعاون. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز قيم مثل الثقة والاحترام وتعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة. كما ينبغي على القادة أن يلعبوا دوراً رئيسياً في توجيه الأعضاء نحو التزام تنظيمي قوي. وعلى القادة تحفيز وتوجيه الفرق والأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

4- تمكين ادارة المنظمة عبر قيادتها ومشرفيها من اعتماد مبدئ المشورة والديمقراطية والعلاقات الطيبة مع جميع العاملين وبما يعزز خلق بيئة عمل امنة وصحية تزيد من



درجة الاحترام والثقة المتبادلة بين جميع الافراد العاملين والابتعاد عن اسوسولوجية
الفعالة والوصولي وثقافة التسلط والتوحد في القرارات
5- فسح المجال امام العاملين ومنحهم الثقة لتادية المهام المكلفين بها وفق الصلاحيات
والمسؤوليات الممنوحة لهم بالشكل الذي يمكنهم من ادائها بالشكا الافضل والابتعاد عن
الفعالة والقدرة على التغيير في العمل لان ذلك لايساعد على بناء منظمة قوية وهادفة

المصادر العربية

1. أبو ختلة، غسان محمد. 2008. مهارات القيادة الفعالة لدى مدراء المدارس الأساسية في محافظة رفح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
2. أبو سماحة، كمال. 2009. الادارة التربوية واثرها على المدارس الثانوية ، مجلة التربية والتعليم في قطر، العدد مجلد (3) العدد(1)
3. أبو علي، عبدالقادر خالد رباح , 2010 . العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، مجلة جامعة غزة المجلد (4) العدد4
4. أبو مراد، سجي محمد . 2018. فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. الغامدي ، منال أحمد عبدالرحمن . 2021. القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز. رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة أم القرى لمعموم التربية، الرياض
6. القاسم، منى منذر موسى. 2019 . أثر الخصائص الريادية في تبني التوجيات الاستراتيجية لمديرين في المدارس الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط , عمان
7. ماهر أحمد, (2001). "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى ,الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر
8. سيد مصطفى أحمد, (2000). "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين"، الطبعة الاولى، دار اليازوري، عمان الاردن
9. حسن حريم, (1997) "السلوك التنظيمي"، الطبعة الاولى , دار زهران للنشر، عمان، الاردن
10. حسن الشماغ خليل محمد - حضير كاظم حمود, (2000). "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، الاردن
11. حسن راوية, (2002) "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر



12. زهير ثابت, 2001. كيفية تقييم أداء الشركات (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار زهران للنشر، القاهرة،
- 13 . محمد عبد الباقي صلاح الدين, (2000). "السلوك التنظيمي", الطبعة الأولى دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر

المراجع الأجنبية

1. .Boal, b. K; Schultz, P. (2007). Storytelling, Tim, and evolution: The role of effective leadership in administrative systems. journal The leadership quarterly, USA, 18, , 2007, 411- 428
2. Edward E, Ackerley (2008). An investigation of the relationship of creativity and leadership in univ-ersity business students, A dissertation Submitted in partia fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational leadership, Northern Arizona University, may
3. Jakleen, Olnd (2004). Recent trends in planning the work of directors of school districts in the UK to improve the effectiveness of their performance, Dis. Abs. Int Vol 47. No. 7.
4. Marlit, (2004). Characteristics of education managers who are effective educational leaders in California, California, U.S.A.
5. Whyte, william (2000). man and organization, Homewood, 111, richard , Irwin inc.
6. Wilyam, Tomas (2007). Indeed, the actual performance of the director of the school district in the state of Texas in the United States of America, Dis Abs. Int Vol, 41, no12.