

## أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي بالمنشآت (دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة)

Leadership styles and their impact on the creative behavior in establishments.

(Applied study on King Fahd Hospital in Medina)

الباحث الثاني

الباحث الأول

عوض بن عمر أبو مالح

سلطان صالح الحازمي

قسم الإدارة-كلية إدارة الأعمال - جامعة الطائف

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف على أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة. كذلك التعرف إلى النمط القيادي السائد في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغت (٣٢٩) من العاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة، وقام الباحثين بإعداد أداة الدراسة استبانة مكونة من محورين (الأنماط القيادية - السلوك الإبداعي)، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي - النمط الديمقراطي - النمط الحر) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة. كما أظهرت النتائج. كما أظهرت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي على العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). وفي ضوء تلك النتائج أوصى الباحثين بضرورة اتباع بعض الأساليب الإدارية الحديثة، كالتمكين الإداري والتفويض والتي من شأنها زيادة مشاركة العاملين والتي ينعكس بدوره على الإبداع والتطوير.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية-السلوك الإبداعي

**Abstract:**

The current study aimed to identify the impact of leadership styles on the creative behavior of workers at King Fahd Hospital in Medina. As well as identifying the dominant leadership style in King Fahd Hospital in Medina from the point of view of its employees, and revealing the level of creative behavior among employees from their point of view. The researchers prepared a questionnaire consisting of two variables (leadership styles – creative behavior), and the study found in its results that there is a statistically significant effect at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) for leadership styles (autocratic style – democratic style – free style) on the Achieving the creative behavior of employees at King Fahd Hospital in Medina. As the results showed. The study also showed that there are no statistically significant differences about leadership styles and their impact on creative behavior on the employees of King Fahd Hospital in Medina due to the following variables (age, educational level, years of experience), where the significance value was not statistically significant at the significance level (0.05). ). In light of these results, the researchers recommended the necessity of adopting some modern administrative methods, such as administrative empowerment and delegation, which would increase the participation of employees, which in turn is reflected in creativity and development.

**Keywords: leadership styles, creative behavior**

## المقدمة:

تعتبر القيادة في المنظمات العنصر الموجه والرئيسي لتحقيق الأهداف وذلك من خلال الوصول بقدرات العاملين الى أقصى الحدود، وذلك لأن القائد الناجح هو الذي يتمكن من كسب ثقة من يقودهم وذلك نتيجة الحكم الصائب والتقدير الدقيق والصحيح للأمور التي يعالجها مع العاملين وكذلك التصور المسبق للأهداف الطويلة والقصيرة المدى التي يعمل الجميع من أجل تحقيقها.

ولتضمن المنظمات البقاء والاستمرارية فإن عليها للحاق بركب التطورات العالمية الحديثة كالتغيير في أساليب العمل والهياكل التنظيمية لديها، وسلوك العاملين لديها، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يمتلكون أساليب قيادية مرنة تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها (القحطاني والمعمري، ٢٠١٨).

وما تقدمه المنظمات المختلفة من تقدم ونجاح عادة ما يقاس بفاعلية النمط القيادي الذي يتولى مسؤولية إدارة الموارد وتميئتها، حيث يشار النمط القيادي بأنه مزيج من المهارات والخصائص والسلوكيات التي يستخدمها القادة مع رؤسائهم (Nawaz & Khan, 2016).

فالقائد الفعال هو الذي يحدث تأثيراً إيجابياً في منظمته بسبب سلوكه القيادي بشكل عام ورفع الروح المعنوية للعاملين بشكل خاص، فالقادة الفاعلون هم الوقود الذي يدفع العاملين ويشجعهم للقيام بمبادرات تؤدي الى الوصول لأهداف المنظمة (حفيظ والشايب، ٢٠١٦، ص ١١٩).

ومما لا شك فيه فإن القيادة الفعالة هي التي تعمل على تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين واعطاهم هامش من حرية التصرف لكي يمارسوا الإبداع وذلك من خلال توفير لهم البيئة الثقافية التي توجههم نحو انتهاج السلوك الإبداعي بكل أشكاله مما يؤدي إلى أجواء للتفكير الخلاق مع التأكيد على توفير جميع الموارد اللازمة للعملية الإبداعية (مشمش، ٢٠١٩).

والمنظمات المعاصرة التي تريد اللحاق بالمنظمات الدولية التي تقدم خدمات بمستوى عالي من الجودة والإبداع الذي يؤدي بالمنظمات إلى تحقيق أهدافها بأعلى فاعلية وكفاءة ليس أمامها الى السعي نحو التطوير والإبداع والبحث عن الأفكار الخلاقة الابتكارية من خلال العاملين المتميزين لديها، حيث يسهم الإبداع في تعزيز التواصل في المنظمة ويساهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها، وتوليد المعرفة الجديدة حول طرق العمل والتنظيم وإيجاد الحلول والبدائل وبالتالي فإن السلوك الإبداعي للمنظمات أصبح من مميزات المنظمات المتطورة والتي يسمح لها بالتطور والاستمرار والبقاء والقدرة على المنافسة (علي، ٢٠١٦).

والإبداع الإداري تظهر أهميته في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر

الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (الختاتنة، ٢٠١٩).

وهنا لابد للقادة من اختيار أساليب قيادية تشجع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

#### مشكلة الدراسة:

نظرًا للانفجار المعرفي الهائل الذي يميز هذا العصر، فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه القادة في المؤسسات، بوصفهم قادة يقومون بأدوار عديدة، تؤثر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية الإدارية كما وكيفا.

وتعدد الأسباب التي من شأنها أن تعيق إقدام الأفراد على انتهاج السلوكيات الإبداعية، وقد تعود لطبيعة الأفراد أنفسهم، أو للنمط القيادي السائد في المنظمة (مشمش، ٢٠١٩).

وقد لاحظ الباحثين أن العاملين في العديد من المؤسسات الصحية ومنها مستشفى الملك فهد لا يزالوا يتبعون الطرق التقليدية والروتينية والتي يتخللها البيروقراطية في تقديم الخدمات، واتباع التعليمات القيادية بصورة لا تقبل النقاش، وهو ما يمكن ان يكون معوقاً من معوقات الابداع.

ومن هنا يمكن أن يكون للنمط القيادي دور تحفيزي مباشر في دعم توجهات الأفراد نحو تنفيذ المهام بوسائل وطرق إبداعية، لذا جاءت الدراسة الحالية لتبحث عن الأنماط القيادية كاستراتيجية تدعم وتحفز العاملين لتبني السلوك الإبداعي من أجل تقديم أفضل الخدمات للمواطنين الذين يتعاملون مع مستشفى الملك فهد في المدينة المنورة.

وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي: ما أثر أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الانماط القيادية السائدة في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة من وجهة نظر العاملين فيه؟
٢. ما مستوى ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة من وجهة نظر العاملين فيه؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية على تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على النمط القيادي السائد في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة من وجهة نظر العاملين فيها.
- الكشف عن أثر الانماط القيادية (النمط الأوتوقراطي-النمط الديمقراطي-النمط الحر) على السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة؟

• تحديد معوقات ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه وذلك على النحو التالي:

### أولاً: الأهمية العلمية:

تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في إثراء المكتبة العربية وتزويد الباحثين الجدد فيما يتعلق بأنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي بالمنشآت وخاصة المنشآت الصحية من خلال التطرق لأهم المفاهيم العلمية التي توثق أهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة والنظريات في هذا المجال. كما تسعى الدراسة الى سد النقص في الدراسات والأبحاث - خاصة في البيئة المحلية-والتي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي في المؤسسات الصحية وأهميته في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

### ثانياً: الأهمية العملية:

تسهم هذه الدراسة في تأكيد دور نمط القيادة وأثره على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالقطاع الصحي، كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة أيضا من خلال التوصيات التي ستقدمها في تعزيز دور وتجويد عمل المنظمات الصحية سواء كانت حكومية او خاصة بالإضافة الى منظمات الأعمال الأخرى ذات العلاقة في تعزيز مفهوم ودور نمط القيادة على السلوك الإبداعي لدى العاملين بها.

### التعريفات الإجرائية:

#### النمط القيادي:

عرف ليكرت (Likert, 1961) النمط القيادي بأنه مجموعة الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها المدير من تصميم، وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل، وإبداء الاهتمام بالعاملين واهدافهم وحاجاتهم (أحمد، ٢٠٢١، ص ١٨٨)

ويعرف الباحثين الأنماط القيادية إجرائياً: بأنها الأساليب والأفعال التي يقوم بها مدير مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة من تنظيم وتوجيه وتحديد المهام للعاملين، والاهتمام بحل مشكلاتهم.

#### السلوك الإبداعي:

مجموعة من الممارسات المعرفية والإجرائية التي تظهر في مستويات الأداء بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة إنسانياً ونتاجياً (خلف الله، ٢٠١٧، ص ٢٥٩).

ويعرف الباحثين السلوك الإبداعي إجرائياً: بأنه أسلوب وفعل لأداء فريد ومتميز من قبل العاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة.

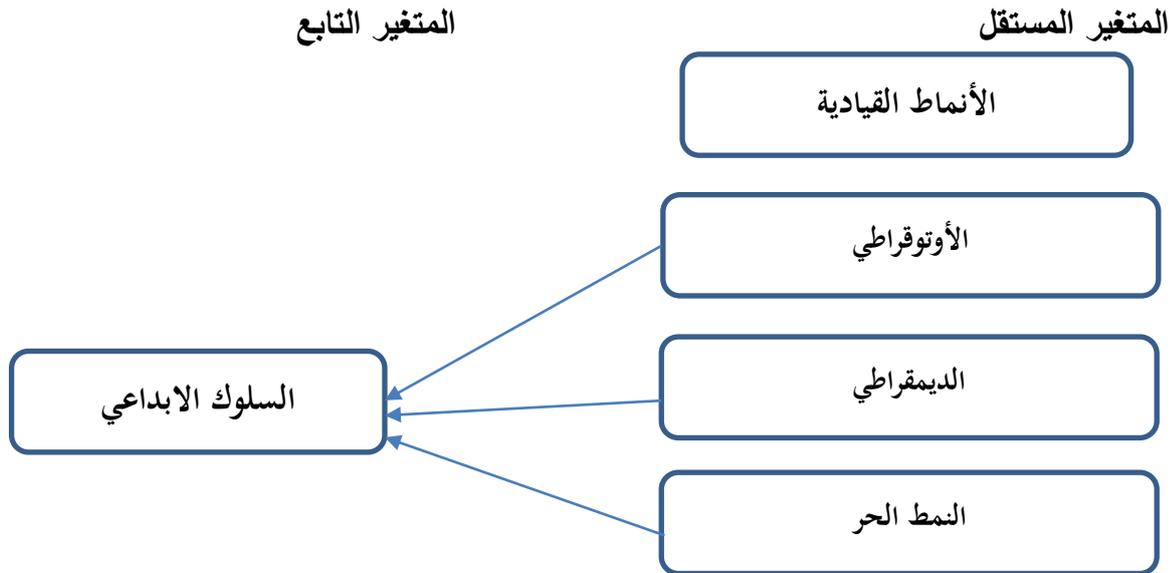
### حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة الحالية على المحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: وتقتصر على تحديد أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مستشفى الملك فهد في المدينة المنورة.
  - الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية على مستشفى الملك فهد في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
  - الحدود البشرية: تتمثل في مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الملك فهد في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
  - الحدود الزمنية: تطبق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٣-٢٠٢٢م.
- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي-النمط الديمقراطي-النمط الحر) على السلوك الإبداعي وعليه تنفرع الى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الأوتوقراطي) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة.
  - الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الديمقراطي) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الحر) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة.
- الفرضية الثانية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي على العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- نموذج الدراسة



(تصميم الباحثين)

## الإطار النظري للدراسة:

### المحور الأول: القيادة

استحوذت القيادة على اهتمام الباحثين والمسؤولين عن العمل الإداري وذلك نظراً لدورها الفعال في انجاز المهام وتحقيق الأهداف، إذ يتوقف نجاح المنظمات على أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه الرؤساء في أعمالهم وذلك من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة بهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ويتناول الباحثين في هذا المحور مفهوم القيادة وسماتها وأنماطها والعوامل المؤثرة فيها وذلك في النقاط الآتية:

### مفهوم القيادة:

تعرف القيادة بأنها العملية التي تؤثر على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة (علاق، ٢٠١٩، ص ١٤).

والقيادة تعتبر عملية إقناع وإلهام المرؤوسين ليقدموا أفضل ما لديهم بكل رضا، وهي تمثل القدوة لهم بتحقيق متطلبات أساسية يقوم بها القائد أو المدير وهي التأثير والنفوذ والسلطة، حيث يشير التأثير إلى القدرة على إحداث تغيير أو إيجاد قناعة، ويشير النفوذ إلى القدرة على إحداث أمر أو منعه، بينما السلطة تشير إلى الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق (جنابي، ٢٠١٩، ص ٢٣).

ومما لا شك فيه فإن التأثير هو محور عملية القيادة ويقصد به سلوك يقوم به القائد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر المرؤوسين بالطريقة التي يريدها القائد، ويختلف التأثير عن القوة باعتبارها تطوعاً إجبارياً، كما يختلف عن السلطة لأنها قوة شرعية تمنح للقائد بقرار رسمي (علي، ٢٠١٤).

وتعرف بأنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأقصى وأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف، فالقيادة تتمثل في مجموعة من الأبعاد التي تربط الرؤى المستقبلية ببعض الاستراتيجيات التي تحقق هذه الرؤى وتعمل على تحفيز فريق العمل من أجل تحقيقها (القبلي، ٢٠١٥، ص ١٥).

وتعرف أيضاً بأنها قدرة شخص ما بالتأثير على سلوك وأفكار الآخرين طواعية بدون إكراه لتحقيق الأهداف (الزهراني والقرشي، ٢٠٢٠، ص ٦٨).

ومما لا شك فيه فإن هناك اختلاف بين القيادة الإدارية والقيادة بشكل عام، فالقيادة الإدارية تعتمد أولاً على السلطة الرسمية في ممارسة مهامها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية في القائد، بينما القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد (القحطاني، ٢٠١٦).

وقد عرفت القيادة الادارية بأنها "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة والقوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المنظمة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المرجوة بأقصى فعالية ممكنة". (الطجم والسواط، السلوك التنظيمي ٢٠٠٣، ص ١٨١).

### مهارات القيادة:

في دراسة لـ KATZ في عام ١٩٥٥م فقد تم تقسيم المهارات القيادية إلى ٣ أقسام وذلك على النحو التالي:

- المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد مُجيداً لعمله ومتقناً إياه، وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الاعمال التي يؤديونها، وعارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.
- المهارة الإنسانية: ويعنى بها القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً.
- المهارة الفكرية: وهي ان يتمتع القائدة بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

### مفهوم أنماط القيادة:

يعرف Fiedler النمط القيادي بأنه: "نوع العلاقة التي يعتمد عليها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقته لجعل الآخرين يعملون معه بشكل جماعي في مهمة واحدة. كما يعرف بأنه السلوك الذي يتبعه القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة" (الألوسي، ٢٠١٧، ص ٥٩).

ويقصد بالنمط نظام العمل الذي يتبعه القائد في الإدارة ويتخذه سبيلاً، أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف الفنية والإدارية (عابدين، ٢٠١٢، ص ١٤٠).

### العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي:

لقد أشار (إبراهيم، ٢٠١١، ص ٣٦) إلى أن هناك بعض العوامل التي تؤثر على القائد في اختيار الأسلوب القيادي وهي:

- ١- العوامل التي تخص القائد: ويقصد بها مدى ثقة القائد في المرؤوسين ومدى تحملهم للمسئولية ومدى الاعتماد عليهم في مواجهة التحديات، وكذلك ميل القائد لفسلفة قيادية معينة.
- ٢- العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين: تتمثل في تباين قدرات المرؤوسين، والتباين في تحمل المسئولية بين الأفراد.

٣- العوامل المتعلقة بالبيئة والموقف: ويقصد بها ظروف البيئة حيث تتمثل في بيئة المنظمة والقيم والتقاليد، والثقافة. ومما لا شك فيه فإن للضغوط الزمنية والحاجة إلى اتخاذ القرار دوراً مهماً في انفراد القائد بإصدار القرارات.

### النظريات المفسرة للقيادة:

١. نظرية السمات: Trait theory: وترى أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية، مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والقدرة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد فنظرية السمات تركز على أن القيادة ليست سمة واحدة يتميز بها القائد أينما وجد، بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة (علاق، ٢٠١٩).

ومن ضمن ما وجه من انتقادات لهذه النظرية صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة، وكذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه. وبالرغم من كل الانتقادات والملاحظات المذكورة سابقاً، فذلك لا يعني عدم وجود علاقة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة؛ لأن القيادة لها سماتها التي ربما تختلف من مكان لآخر ومن زمان لآخر (علي، ٢٠١٤).

٢. النظرية الموقفية Situational theory: إذا كانت نظرية السمات، تُرجع كل أساس القيادة إلى شخصية القائد، فعلى العكس منهما تماماً تأتي النظرية الموقفية، التي تشير إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً في موقف، وقد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في موقف في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم، حيث يقوم المدخل الموقفى على مبدأ تعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط، لكنه لا يذكر أهمية سمات القائد أو سلوكه بل إنه أكثر من ذلك يري أن كلاهما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعيشه القائد، لذلك يحدد أنصار هذه النظرية العوامل الموقفية التي تؤثر على السلوك القيادي، في الآتي: (مغربي، ٢٠١٨)

- عوامل خاصة بالقائد: حيث يعتمد سلوك القائد في أي موقف على سمات القائد التي تشمل الشجاعة والذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات، وعمر القائد وخبرته.
- عوامل خاصة بالمرؤوسين: وتشمل درجة استعداداتهم وقدراتهم على الفهم والتعاون وتحمل المسؤولية ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، حجم المرؤوسين، وظروفهم النفسية، واختلاف طبائعهم واتجاهاتهم.
- عوامل خاصة بالتنظيم: وتشمل نمط التنظيم السائد وفلسفته، وطبيعة المشكلات والظروف التي أوجدت التنظيم، ودرجة تعقدها ومتطلبات حلها، والوقت المتوفر لإيجاد الحل المناسب.

٣. النظرية السلوكية Behavioral theory: تقترض النظرية السلوكية أن العامل الأساسي في تحديد القائد هو ما يفعله القائد، وهذا يعني التركيز على السلوكيات أكثر من التركيز على السمات الشخصية، وهناك نوعان من السلوك، هما: السلوك التقديري: يركز على الاهتمام بالتابعين أو المرؤوسين، وعلى الثقة المتبادلة والدفء والمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين. والسلوك البنائي: ويشير إلى المهام المطلوبة في العمل، فالقائد الأكثر بنائية لديه القدرة على إقناع مرؤوسيه للبقاء بالعمل لمدة أطول، وعلى الرغم من أن معظم القادة لديهم قدراً كبيراً من التقدير والبناء، فإن معظمهم طبقاً لهذه النظرية يتجه نحو أحد الاتجاهين (علاق، ٢٠١٩).

مما سبق يتضح أن هناك العديد من النظريات التي سعت وراء توضيح الخصائص والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره، وألقت هذه النظريات الضوء حول وجود أنماط مختلفة للقيادة يتسم كل قائد بنمط سلوكي مختلف الأمر الذي دعا إلى ضرورة التعرف على أنماط القيادة المختلفة.

### المحور الثاني: السلوك الإبداعي:

يكن سر المنظمات المبدعة في القدرة على رفع المواهب ومنح الحوافز لدى العاملين لديها، حيث يعتبر الإبداع الميزة التنافسية والأكثر أهمية والتي تمكن المنظمة من النجاح والازدهار، حيث تدرك المنظمات المعاصرة أن إدارة الفكرة تسهم في تكوين القدرة الأساسية لاستغلال القدرة الإبداعية لدى المنظمات.

ومن تعريفات السلوك الإبداعي التي وردت بالإنتاج الفكري الذي تناول موضوع "السلوك الإبداعي" ما يلي:

يمكن تعريف السلوك الإبداعي بأنه: مجموعة من الممارسات سواء كانت تلك الممارسات معرفية أو إجرائية والتي تظهر في مستويات الأداء بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة إنسانياً وإنتاجياً (خلف الله، ٢٠١٧، ص ٢٥٩).

وتعرف أيضاً على أنها كيفية تفكير الفرد بعيداً عن السياق التقليدي مع استحضار كل أشكال المغامرة المدروسة من بين عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها، وهو ترجمة فعلية لأداء فريد ومتميز مدعوماً بالأفعال والقدرات لتحقيق العمل الإبداعي (العزاوي، ٢٠١٣، ص ٣٢١).

أما الزبيدي ومهدي (٢٠١٨، ص ٣٢٤) فينظران للسلوك الإبداعي على أنه السلوك المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج نتاجاً جديداً أو خدمة جديدة، بينما يصف (Aguilar & Pérez 2014: 284) السلوك الإبداعي بأنه تعلم شيء جديد وأن الإبداع هو الذي ينتج عنها سلوكيات فريدة ومفيدة للفرد وفي نفس الوقت ليست سلوكيات غريبة.

بينما يرى على (٢٠١٧، ص ٥٢) السلوك الإبداعي كدالة الخلفية المعرفية ونمط القدرات الفكرية الشخصية والمعرفة المتخصصة والدوافع الذاتية مع الإشارة إلى تأثيرات الجماعة والبيئة على السلوك

وهو "السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعياً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل" (نعوم، ٢٠١٧، ص ١٠).

وأشار كل من (Scott and Bruce 1994)، p. 582 إلى أن خصائص السلوك الإبداعي تتمثل في خصائص الفرد الشخصية والتوقعات الذاتية، إذ إن استجابة الأشخاص لهذه التوقعات يكون من خلال تنظيم سلوكهم من أجل تحقيق نتائج ذاتية إيجابية وقيمة كالرضا عن النفس والاعتزاز بالنفس (سعد، ٢٠٢٠).

في إطار ذلك يرى الباحثين أن السلوك الإبداعي بأنه ممارسات نوعية خارجة عن الإطار التقليدي لطبيعة للعمل تستوجب توفر القدرة والرغبة في الإبداع من الموظف وإقبال جدي وجريء في أداء المهمات بشكل متقن بهدف إضافة قيمة جديدة على مخرجات العمل.

#### الدراسات السابقة:

- دراسة العتيبي (٢٠٢١) بعنوان: " القيادة الأصلية والإبداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأصلية والإبداع، وتعرف دور الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والإبداع. تم تجميع بيانات الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٥٧) موظفاً. واشتملت أدوات الدراسة على: مقياس القيادة الأصلية، مقياس الازدهار في العمل، ومقياس الإبداع. لإختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، من خلال استخدام برنامج SmartPLS3. ووفقاً لنتائج التحليل فإن هناك تأثير إيجابي للقيادة الأصلية في كل من: الازدهار في العمل، والإبداع، فضلاً على وجود تأثير إيجابي للازدهار في العمل في الإبداع. فضلاً عن ذلك، كشفت النتائج أيضاً عن أن الازدهار في العمل يتوسط -بشكل جزئي- العلاقة بين القيادة الأصلية والإبداع.

- دراسة محمد (٢٠٢٠) بعنوان: " أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومعرفة مدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الإداري لديهم، تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة المنظمة وجعلها قادرة على غرس الإبداع الإداري لدى العاملين لتحقيق المنافسة والتكيف مع التغيرات الخارجية. وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين؟، تم استخدام المنهج الوصفي والإحصائي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، عددها ١٥٠ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج اتفقت على أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها. وتم تقديم العديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات والجامعات تجنب أساليب القيادة التسلطية التي تحد من التفكير الإبداعي.

- دراسة علي (٢٠٢٠) بعنوان: " أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري (بالنظر إلى) كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد " وقد هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير جودة بيئة العمل ومتغير الإبداع الإداري بجامعة الملك خالد في السعودية. وفق المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم تطبيق أسلوب المسح الشامل، وتم توزيع (١٤٤) استبانة على جميع أفراد المجتمع، وتم استبعاد (٦٤) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، لتتكون عينة الدراسة من (٨٠)، تم استرداد (٥٥.٥٦%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقيق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (person) وتحليل الانحدار البسيط. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها: اتضح أن لدى القادة الإداريين اهتمام في تنمية الإبداع لدى موظفيهم. وقد يعزى ذلك إلى إدراك المديرين أن الإبداع هو أساس النجاح والتفوق في المنظمات الحديثة. ثم ختمت الدراسة بتوصيات أهمها: إستحداث إدارة للإبداع في كليات الجامعة كافة تعني بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.
- دراسة المطيري (٢٠١٩) بعنوان: " الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم "

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم، وللتحقق من ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد صممت أدوات البحث لتحقيق الأهداف، والتي تمثلت في استبانة البيانات العامة، واستبانة الأنماط القيادية، واستبانة الرضا الوظيفي، وتمثلت عينة البحث في (١٨٨) عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل. واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية وصولاً للنتائج. وكان من أهم النتائج التي توصل إليها أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل. وكما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أنماط القيادة الديمقراطية والتراسلية والرضا الوظيفي وسنوات الخبرة. كما وجد تباين دال احصائياً "في الرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة. وكان من أهم توصيات البحث تفعيل نمط القيادة الديمقراطي في العمل الأكاديمي نظراً لما له أثر فعال في تحقيق الرضا الوظيفي.

- دراسة الشهراني (٢٠١٨) بعنوان: " تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية " حيث هدف هذا البحث إلى توضيح أهمية كل من الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية في المدارس الثانوية، والتعرف على واقع الإدارة الإبداعية في المدارس الثانوية وعلى العلاقة الترابطية بين القيادة الإبداعية والإبداع الإداري وأيضاً المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل التي تحد من تحقيق الإبداع الإداري بمحافظة خميس مشيط، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع البحث وأهداف البحث في ضوء طبيعة مشكلة البحث ونوع المتغيرات. وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، استخدمت الباحثة الاستبانة. وقد أظهرت

النتائج أن أفراد مجتمع البحث موافقون بدرجة كبيرة على واقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، فقد اشتمل هذا المحور على تسع عبارات، وتبين أن أفراد مجتمع البحث موافقون بدرجة كبيرة على خمس عبارات من العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية.

- دراسة اندراوس وآخرون (2020) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على الجدارات الوظيفية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري"، هدفت الدراسة بحث أثر الأنماط القيادية على تنمية الجدارات الوظيفية على العاملين بالبنك الأهلي المصري بفروع القاهرة وتم إجراء الدراسة على عينة قومها (٣٥٨) مفردة من العاملين بالبنك الأهلي بفروع القاهرة، وتم الاعتماد في تجميع البيانات على قوائم الاستقصاء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية أكثر أهمية من نمط القيادة التبادلية من زاوية التأثير في بعدي الجدارات الوظيفية السلوكية والفنية.

- دراسة همد (٢٠١٦) بعنوان: "أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة عينة (البنوك السودانية)" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، كما هدفت أيضا إلى دراسة العلاقة بينهما، تمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما هو أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين؟ وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير إيجابي جزئي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين، وأوصت الدراسة المؤسسات السودانية أن تعمل المؤسسات على تبني الأنماط القيادية مع التركيز على النمط الحر والتحويلي التي تدعم السلوك الإبداعي وتعمل على رفع مستويات الأداء لدى العاملين وأن تعمل وأن تعمل المؤسسة على تبني نظرة إستراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية تساهم في دعم المؤسسة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها.

- دراسة أبو حسين (٢٠١٨) بعنوان: "أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بالرياض"، هدفت الدراسة إلى تعرف أثر القيادة التربوية بالمدارس الأهلية في تنمية الإبداع لدى المعلمين حيث حددت الدراسة مفهوم القيادة التربوية في المدرسة، وبيان أثرها على تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الأهلية بمراحلها المختلفة ومفهوم تنمية الإبداع وأساليب المشاركة التي تؤثر بشكل فاعل على تقبل المعلمين للإدارة المدرسية واستجابتهم لها، كما بينت كذلك أثر بعض المتغيرات على ممارسة القائد مثل: طبيعة العمل وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، استخدم الباحث إستبانة لجمع البيانات لمعرفة أثر القيادة التربوية بالمدارس الأهلية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المراحل الدراسية المختلفة من وجهة نظر المعلمين وقادة المدارس أنفسهم. شملت عينة الدراسة (٥٢) مدرسة أهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث وزعت الاستمارات على (١٥٠) قائداً ميدانياً تربوياً و(٣٢٠) معلماً بمراحل التعليم المختلفة (ابتدائي، ومتوسط، وثانوي). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة المستخدمة من قبل القادة الميدانيين في المدارس الأهلية بمدينة الرياض على تنمية الإبداع لدى المعلمين.

- دراسة حافظ (٢٠١٧) بعنوان: " تأثير القيادة في خلق الإبداع وتطوير الأداء: دراسة حالة الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية ". تتناول البحث تأثير القيادة في خلق الإبداع وتطوير الأداء دراسة حالة (الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية)، ويهدف البحث إلى بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة. وقد اعتمد البحث على الفرضيات الأتية: تلعب القيادة الإدارية دوراً رئيسياً في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك القيادات الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية لسمات وخصائص القائد الإداري وإمتلاك مرؤوسيهها لقدرات إبداعية إدارية. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المدير (القائد) وتأثير تلك الممارسات في ولاء العاملين ورغبتهم في العمل. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي والسرد التاريخي في إعداد الدراسة، وقد عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. توصل البحث إلى العديد من النتائج ومن أهمها إثبات صحة الفرضيات السابقة الذكر. كما توصل البحث للعديد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمتخذي القرارات في القطاعين الخاص والعام ومن أهمها: زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، دراسة أوضاع العاملين في الشركة والعمل على حل المشكلات التي تواجههم، العمل على تحسين ظروف البيئة الإدارية بالشركة.

- دراسة محمد (٢٠١٦) بعنوان: " أثر أنماط القيادة الإدارية على الإبداع الإداري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في بعض الجامعات السودانية الخاصة في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٥ " ، وقد تناولت الدراسة أثر أنماط القيادة الإدارية (ديمقراطي، أوتوقراطي، والحر) على قدرات الإبداع الإداري (الأصالة والطلاقة) في بعض الجامعات السودانية الخاصة، تمثل مشكلة الدراسة في إستفهام عن أثر أنماط القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، هدفت الدراسة إلى قياس أنماط القيادة الإدارية وأثرها على قدرات الإبداع الإداري، تمثل مجتمع البحث في أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات السودانية.وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين النمط (الأوتوقراطي، والحر) للقيادة الإدارية وأصالة الإبداع الإداري، وجود علاقة سلبية وغير معنوية بين النمط (الحر) للقيادة الإدارية وأصالة الإبداع. وقد أوصت الدراسة بقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على قدرات الإبداع الإداري في قطاعات أخرى.

### الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Abasilim & Others, 2019) " وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام الوظيفي، حيث اعتمدت على الأنماط التالية (التحويلية، التبادلية، الحرة) وذلك بالتطبيق على لجنة الخدمة المدنية بولاية لاغوس بنيجيريا ، وتم أخذ عينات من العاملين البالغ عددهم (١٤٠) موظف ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج ( SPSS V22 ) ، واطهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام الوظيفي بينما أظهرت القيادة التبادلية علاقة سلبية بنسبة ضئيلة مع الإلتزام الوظيفي كما أظهرت القيادة الحرة إيجابية ضئيلة مع الإلتزام الوظيفي ، وبالتالي أظهرت الدراسة أن الإلتزام الوظيفي يتحقق عند إختيار النمط القيادي المناسب .

- دراسة ( Ibrahim & others, 2022 ) وقد هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هناك ارتباط بين القيادة التحويلية، الابتكار التنظيمي، القضايا النفسية وأداء وإبداع الموظفين، وتم إنشاء العلاقة ووضع الفرضيات. وقد تم جمع بيانات (٤٢٤) موظف من الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان. وقد أظهرت النتائج أن التحديات النفسية والقيادة التحويلية والإبداع كان لها جميعاً آثار إيجابية على أداء الموظف.
- دراسة فاتح وآخرون (Fateh et al, 2020) وهدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي للموظف والكشف عن آليتين مختلفتين للوساطة أي (التعقيد الوظيفي والاستقلالية والدافعية) والذي من خلاله تؤثر القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي للموظف، استخدم البحث أدوات المسح القائمة على الأنترنت في مقطع عرضي، تكونت عينة الدراسة من (٣٥٤) موظفاً، وقد أظهرت الدراسة أن نتائج القيادة الأصيلة إيجابية وأنها تؤثر في سلوك الموظف بشكل مباشر.
- دراسة ((Chien- Wen Tsai, 2008)) ، حيث هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الإدارية في تفهم مشاعر الآخرين وتحديد العمل وتنظيمه والرضا الوظيفي في الفنادق السياحية الدولية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٣٠٠) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين يكونوا أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم القائد رؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم، وعدم وجود اختلافات في رؤية الباحثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر عن مقدار الراتب، واتضح أنهم يفضلون نمط القيادة الديمقراطي الذي يركز على تنمية العلاقات معهم.
- دراسة (Yossef & Rakha, 2017) ، وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى المهارات الشخصية، والإدارية، والإبداع القيادي في جامعة نجران، في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام أداة الاستبانة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانتين لقياس المهارات الشخصية والإدارية لدى القادة الجامعية، بحيث يقيس الاستبيان الأول المهارات الشخصية والإدارية، بينما يسعى الاستبيان الثاني لقياس مدى الإبداع القيادي. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٩) قائداً إدارياً في جامعة نجران، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: مستوى عالٍ من المهارات الشخصية لدى القادة الجامعيين، مرتبة تنازلياً (المهارات العاطفية، تليها المهارات الاجتماعية، ثم المهارات العقلية)، ومستوى عالٍ من المهارات الإدارية لدى القادة الجامعيين مرتبة تنازلياً (التوجيه، تليها التنظيم، والسيطرة، والضبط، ثم التخطيط)، ومستوى متوسط من الإبداع القيادي لدى القادة الجامعيين في جامعة نجران مرتبة تنازلياً (الحساسية للمشكلات، تليها المرونة، والقدرة على تحليل المشاكل، ثم المخاطرة والطلاقة، والأصالة، والخروج عن المألوف)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من المتغيرات الشخصية والإدارية، ومستوى الإبداع القيادي. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها: استقطاب أشخاص موهوبين لمكان العمل في مختلف الأقسام الإدارية لدى الجامعة، وذلك من أجل رفع مستوى الإبداع القيادي.

- دراسة (Lee & Chuang, 2018) حيث هدفت إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية (التحويلية، الإجرائية) على ضغوط العمل التي تؤدي إلى ترك العمل وتسبب الموظفين من العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات تم تصميم استبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (٢٢٠) موظفاً من العاملين في شركات التأمين في تايوان، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٧٦) موظفاً توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وضغوط العمل المؤدية لترك العمل، ووجود علاقة عكسية بين النمط القيادي التحويلي وضغوط العمل المؤدية لترك العمل، وعلاقة طردية بين النمط القيادي الإجرائي وضغوط العمل المؤدية لترك العمل.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

بعد عرض الباحثين للدراسات السابقة تبين للباحثين تنوع الدراسات السابقة التي هدفت إلى البحث في أثر الأنماط القيادية على السلوك التنظيمي للعاملين وخاصة السلوك الإبداعي، كما في دراسات (العنبي، ٢٠٢١) ومحمد (٢٠٢٠) وحافظ (٢٠١٧) ودراسة أبو حسين (٢٠١٨)، وقد تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث، واختيار أداة الدراسة المناسبة، واختيار المنهج المناسب، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وتحديد محاور الإطار النظري وصياغة فروض الدراسة، وتدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

**أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

لقد تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة، حيث لم تجرى دراسات وبحوث سابقة طبقت هذين المتغيرين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية من قبل على حسب علم الباحثين.

**منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

**أولاً: منهج الدراسة:**

استخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله دراسة أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي على العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

**وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:**

**المصادر الثانوية:** حيث تم الاتجاه في معالجة وإثراء الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

**المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (٣٢٩) من العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

"يعد المجتمع جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة" (القحطاني، وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٢١٥). ويشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة.

#### ثالثاً: عينة الدراسة

"العينة عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة" (القحطاني، وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٢١٦). وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة وتتكون من (٣٢٩) من العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة.

#### رابعاً: أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة بما يتلاءم مع متطلبات الدراسة، وتم الاعتماد على نموذج Likert الخماسي في تصميمها، وقد أعدت وفق المراحل التالية:

- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية.
- اختبار الصدق النظري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في مجال التخصص.
- تعديل الاستبانة وفق تعديلات المحكمين.
- توزيع الاستبانة على العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة ويتكون من محورين هما:

**المحور الأول: الأنماط القيادية ويضم (٣) أبعاد .**

البعد الأول : النمط الأوتوقراطي ويتكون من (٤) فقرات .

البعد الثاني : النمط الديمقراطي ويتكون من (٤) فقرات .

البعد الثالث : النمط القيادي الحر ويتكون من (٤) فقرات .

**المحور الثاني: السلوك الإبداعي ويتكون من (٦) فقرات**

### خامساً: صدق وثبات الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة وذلك من خلال:

#### ١- الصدق الظاهري للأداة

تم عرض الاستبانة على في صورتها الأولية على مجموعة اساتذة من المحكمين، لإبداء الرأي حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى وكفاية العبارات وإمامها بمختلف متغيرات الدراسة.

#### ٢- صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه.

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقه لما وضعت لقياسه. وقد كانت النتائج كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (١): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الأول

رقم الفقرة	معامل الارتباط		
	النمط القيادي الحر	النمط الديمقراطي	النمط الاوتوقراطي
١.	**٠.٨٥٦	**٠.٦٤٤	**٠.٨٩١
٢.	**٠.٥٠٦	**٠.٥٧٢	**٠.٧٨٣
٣.	**٠.٨٣٣	**٠.٦١٤	**٠.٩٠٤
٤.	**٠.٨٥٤	**٠.٧١٤	**٠.٨٨٣

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات المحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقه لما وضعت لقياسه. وقد كانت النتائج كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (٢): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل الارتباط	رقم الفقرة
**٠.٧٨٢	.١
**٠.٧٢٠	.٢
**٠.٦٠٠	.٣
**٠.٦٥٨	.٤
**٠.٦٩٤	.٥
**٠.٧٢٠	.٦

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

### الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه .

جدول (٣): معامل ارتباط بيرسون لكل مجال مع الدرجة الكلية

معامل ارتباط	البعد	المحور
٩٠٩**0.	النمط الاوتوقراطي	الأنماط القيادية
**0.576	النمط الديموقراطي	
**0.913	النمط القيادي الحر	
**0.886	الدرجة الكلية للمحور الأول (الأنماط القيادية)	
**0.918	الدرجة الكلية للمحور الثاني (السلوك الابداعي)	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث إن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث إن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

### ٣- ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ .

#### طريقة ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة الفا كرونباخ لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (٤): معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	البعد	معامل الفا كرونباخ
الأنماط القيادية	النمط الاوتوقراطي	0.890
	النمط الديموقراطي	0.797
	النمط القيادي الحر	0.735
الدرجة الكلية للمحور الأول (الأنماط القيادية)		0.856
الدرجة الكلية للمحور الثاني (السلوك الابداعي)		0.773
الدرجة الكلية للاستبانة		0.886

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل مجال من مجالات الاستبانة حيث كانت أكبر من (٠.٧٠) كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.886)، وهذا يعني أن هناك ثبات لفقرات الاستبانة ، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تكون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية، وللتحقق من هذا الشرط لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٥): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار (Z)	المحور
0.103	١.٢١٨	الدرجة الكلية للأنماط القيادية
0.101	1.013	الدرجة الكلية للسلوك الإبداعي
0.299	0.974	الدرجة الكلية

وأشارت النتائج أن بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن مستوى دلالة الاختبار أكبر من 0.05، وبالتالي فإن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك نستخدم الاختبارات المعلمية المناسبة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences). تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences).

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب وذلك لمعرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف عينة الدراسة.
٢. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٣. اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي.
٤. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient. لقياس صدق الاستبانة الداخلية.
٥. الانحدار الخطي البسيط ( Simple linear regression ) لدراسة أثر المتغير المستقل عل المتغير التابع
٦. اختبار الفرضيات (one way anova) (independent sample t test)

**النتائج والتوصيات:****نتائج الدراسة:**

يتناول هذا الجزء عرض وتحليل لأهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال عملية التحليل الاحصائي حول مشكلة الدراسة والتي تهدف إلى دراسة أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي على العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة، وبناء على تحليل نتائج الدراسة تم الإجابة على تساؤلات الدراسة والتعليق عليها وتفسيرها بما يتناسب مع مشكلة الدراسة.

**١. المحك المعتمد بالدراسة**

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4=5÷0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح "1") وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالشكل التالي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4 \text{ (أعلى قيمة - أقل قيمة)}$$

$$\text{طول المدى} = 5 \div 4 = 1.80 \text{ (المدى / عدد الدرجات)}$$

وتم إضافة العدد 1.80 إلى أقل درجة في المقياس وهي واحد صحيح (1) من أجل وضع الحد الأعلى

جدول (٦): المحك المعتمد في الدراسة

الوزن	درجة التوافر (الموافقة)	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية (معيار الدرجة)
1	غير موافق بشدة	من 20% - 36%	من 1.00 - 1.80
2	غير موافق	من 36% - 52%	من 1.81 - 2.60
3	محايد	من 52% - 68%	من 2.61 - 3.40
4	موافق	من 68% - 84%	من 3.41 - 4.20
5	موافق بشدة	من 84% - 100%	من 4.21 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثين ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحثين درجة التوافر حسب المحك المعتمد في الدراسة.

## ٢. وصف عينة الدراسة:

سيتم وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية كالتالي:

جدول (٧): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير النوع

النسبة المئوية	التكرار	
35.6	117	أنثى
64.4	212	ذكر
100.0	329	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول أن (٦٤.٤%) من العينة ذكور، وكان (٣٥.٦%) من العينة إناث

جدول رقم (٨): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	
7.3	24	أقل من ٣٠ سنة
60.5	199	من ٣٠-٤٠ سنة
11.6	38	٤٠-٥٠ سنة
20.7	68	أكثر من ٥٠ سنة
100.0	329	Total

تبين من خلال نتائج الجدول أن (60.5%) من العينة كانت أعمارهم من ٣٠-٤٠ سنة، وكان (20.7%) من العينة أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة، وكان (11.6%) من العينة أعمارهم من ٤٠-٥٠ سنة، وكان (٧.٣%) من العينة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة.

جدول رقم (٩): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
56.5	186	دبلوم
31.0	102	بكالوريوس
4.6	15	ماجستير
7.9	26	دكتوراه
100.0	329	Total

تبين من خلال النتائج أن (٥٦.٥%) من العينة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما كان (٣١%) من العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وكان (٧.٩%) من العينة مؤهلهم العلمي دكتوراه ، وكان (٤.٦%) من العينة مؤهلهم

جدول رقم (١٠): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
9.1	30	أقل من ٥ سنوات
25.8	85	٥سنوات - ١٠ سنوات
37.4	123	من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة
27.7	91	15سنة فأكثر
100.0	329	Total

تبين من خلال النتائج أن (٣٧.٤%) من العينة سنوات الخبرة لديهم من ١٠ سنوات -أقل من ١٥ سنة، بينما كان (٢٧.٧%) من العينة سنوات الخبرة لديهم ١٥ فأكثر، وكان (٢٥.٨%) من العينة سنوات الخبرة لديهم من ١٠-٥ سنوات ، وكان (٩.١%) من العينة سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ سنوات .

جدول رقم (١١): توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	
41.6	137	ممرض
19.1	63	صيدلي
14.6	48	إداري
10.3	34	طبيب
9.1	30	مختبر
4.6	15	أخرى
.6	2	أشعة
100.0	329	Total

تبين من خلال النتائج أن (41.6%) من العينة مساهم الوظيفي ممرض، بينما كان (١٩.١%) من العينة مساهم الوظيفي صيدلي، وكان (١٤.٦%) من العينة مساهم الوظيفي إداري، وكان (١٠.٣%) من العينة مساهم الوظيفي طبيب، وكان (٩.١%) من العينة مساهم الوظيفي فني مختبر ، وكان (٤.٦%) من العينة مساهم الوظيفي غير ذلك، وكان (٠.٦%) من العينة مساهم الوظيفي فني أشعة.

#### الإجابة على أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما أثر أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة؟  
ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الأنماط القيادية السائدة في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة من وجهة نظر العاملين فيه؟  
للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الأول كما في الجدول (١١)

جدول رقم (١١): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الأول

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
68.60	1.32	3.43	١ تشجع الإدارة العاملين على إبداء الرأي في تخطيط العمل وتنفيذه
71.60	1.09	3.58	٢ تبادر الإدارة بتفويض بعض صلاحياتها للعاملين
65.20	1.33	3.26	٣ تشجع الإدارة الأفكار الجديدة وتقوم بمكافئتها
65.40	1.25	3.27	٤ تأخذ الإدارة ملاحظات العاملين بعين الاعتبار
67.72	1.08	3.39	الدرجة الكلية للبعد الأول (النمط الأوتوقراطي)
78.60	.92	3.93	٥ تفرض الإدارة التوجيهات على العاملين للقيام بها
74.60	1.14	3.73	٦ تميل الإدارة إلى أن تكون جميع السلطات في يدها
68.40	1.13	3.42	٧ تميل الإدارة إلى تحديد المهام المناطة بالعاملين بشكل واضح
71.40	1.03	3.57	٨ تفرض الإدارة تنفيذ سياسة موحدة لسير العمل
73.25	.67	3.66	الدرجة الكلية للبعد الثاني (النمط الديمقراطي)
69.20	1.21	3.46	٩ تشجع الإدارة على قنوات الإتصال بينها وبين العاملين
68.60	1.08	3.43	١٠ تقوم الإدارة بتفويض السلطة وإسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة
64.80	1.22	3.24	١١ توجه الإدارة العاملين بما يتناسب مع مصالحهم
66.00	1.25	3.30	١٢ تميل الإدارة إلى إعطاء حرية للعاملين في تحقيق الأهداف
67.13	.89	3.36	الدرجة الكلية للبعد الثالث (النمط القيادي الحر)
69.37	.73	3.47	الدرجة الكلية للمحور الأول (الأنماط القيادية)

وكانت النتائج كالتالي:

تبين من خلال النتائج في الجدول (١١) أن مستوى تطبيق الأنماط القيادية السائدة في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة من وجهة نظر العاملين فيه جاءت بمتوسط حسابي (٣.٤٧) ووزن نسبي قدره (٦٩.٣٧%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

وتبين من خلال نتائج الجدول أن البعد الثاني " النمط الديمقراطي " حصل على المرتبة الأولى حسب المتوسط الحسابي قدره (٣.٦٦) ووزن نسبي قدره (٧٣.٢٥%)، وأن البعد الثالث " النمط القيادي الحر " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٦) ووزن نسبي قدره (٦٧.١٣%).

وكما يتضح من نتائج البعد الأول أن الفقرة التي نصها " تبادر الإدارة بتفويض بعض صلاحياتها للعاملين " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٨)، وأن الفقرة التي نصها " تشجع الإدارة الأفكار الجديدة وتقوم بمكافئتها " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٦).

وكما يتضح من نتائج البعد الثاني أن الفقرة التي نصها " تفرض الإدارة التوجيهات على العاملين للقيام بها " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٣)، وأن الفقرة التي نصها " تميل الإدارة إلى تحديد المهام المناطة بالعاملين بشكل واضح " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٢).

وكما يتضح من نتائج البعد الثالث أن الفقرة التي نصها " تشجع الإدارة على قنوات الاتصال بينها وبين العاملين " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٦)، وأن الفقرة التي نصها " توجه الإدارة العاملين بما يتناسب مع مصالحهم " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٤).

٢. ما مستوى ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة من وجهة نظر العاملين فيه؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ل فقرات المحور الثاني كما في الجدول (١٢)

جدول رقم (١٢): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الثاني

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
78.80	.95	3.94	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد ومبتكر	١
83.20	.74	4.16	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	٢
85.20	.68	4.26	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	٣
84.20	.72	4.21	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	٤
61.00	1.34	3.05	تهيئ الإدارة ظروف العمل التي تساعد على الإبداع	٥
78.00	.88	3.90	أبحث عن أفكار جديدة للخدمات التي تقدمها المستشفى	٦
78.38	.62	3.92	الدرجة الكلية للمحور الثاني	

### وكانت النتائج كالتالي:

تبين من خلال النتائج في الجدول (١٢) أن مستوى ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة جاءت بمتوسط حسابي (٣.٩٢) ووزن نسبي قدره (٧٨.٣٨%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

وتبين من خلال نتائج الجدول أن الفقرة التي نصها " لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٦)، وأن الفقرة التي نصها " تهيئ الإدارة ظروف العمل التي تساعد على الإبداع " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٥).

### اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي - النمط الديمقراطي - النمط القيادي الحر) على السلوك الإبداعي، وعليه تتفرع الفرضيات التالية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الأوتوقراطي) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة.

باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث أن المتغير المستقل : النمط الأوتوقراطي  $X$ ، والمتغير التابع ( $Y$ ) (السلوك الإبداعي) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الأوتوقراطي) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة ، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الأوتوقراطي) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة ، وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحثين باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ، وقد ظهرت النتائج كما هي في الجدول (١٣) .

جدول (١٣): نتائج تحليل انحدار النمط الأوتوقراطي على السلوك الإبداعي

المتغير	معاملات الانحدار (قيمة دالة اختبار (t)	Sig
الثابت	٢.٧٢١	<.001
النمط الأوتوقراطي ( $X_1$ )	٠.٣٥٦	<.001
معامل التحديد $R^2$	٠.٦١٩	١.٥٤
قيمة "F"	٢٠٢.٨	<0.001
	Durbin-Watson	
	Sig(F)	

مما سبق يمكن القول أن النمط الأوتوقراطي أثراً إيجابياً على السلوك الإبداعي ، كما هو واضح من الجدول ويتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت ٦١.٩% وهي تبين نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع ، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.54 أقل من ٢ وهي تدل على معنوية النموذج ، و قيمة (F) = 202.8 وهي قيمة معنوية و تدل على معنوية النموذج ، و كانت قيمة مستوى المعنوية لكل من الثابت والمتغير المستقل أقل من 0.05 وهذا يدل على أنه يوجد تأثير طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الأوتوقراطي) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الديموقراطي) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة.

باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث أن المتغير المستقل : النمط الديموقراطي  $X$ ، والمتغير التابع (Y) (السلوك الإبداعي) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الديموقراطي) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة ، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الديموقراطي) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة ، وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحثين باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ، وقد ظهرت النتائج كما هي في الجدول ( ١٤ ) .

جدول (١٤): نتائج تحليل انحدار النمط الديموقراطي على السلوك الإبداعي

المتغير	معاملات الانحدار	قيمة دالة اختبار (t)	Sig
الثابت	٣.٢٨٢	١٧.٣٤٦	<.001
النمط الديموقراطي ( $X_1$ )	٠.١٧٤	٣.٤٢٢	<.001
معامل التحديد $R^2$	٠.٣٥٠	Durbin-Watson	١.٧٠
قيمة "F"	١١.٧٠٧	Sig(F)	<0.001

مما سبق يمكن القول أن النمط الديموقراطي أثراً إيجابياً على السلوك الإبداعي ، كما هو واضح من الجدول ويتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت ٣٥% وهي تبين نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع ، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.70 أقل من ٢ وهي تدل على معنوية النموذج ، و قيمة (F) = ١١.٧ وهي قيمة معنوية و تدل على معنوية النموذج ، و كانت قيمة مستوى المعنوية لكل من الثابت والمتغير المستقل أقل من 0.05 وهذا يدل على أنه يوجد تأثير

طردى ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الديموقراطي) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة .

٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الحر) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة.

باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث أن المتغير المستقل : النمط القيادي (الحر)  $X_1$  ، والمتغير التابع (Y) (السلوك الإبداعي) تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الحر) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة ، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الحر) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة ، وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحثين باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ، وقد ظهرت النتائج كما هي في الجدول ( ١٥ ) .

جدول (١٥): نتائج تحليل انحدار النمط الحر على السلوك الإبداعي

المتغير	معاملات الانحدار	قيمة دالة اختبار (t)	Sig
الثابت	٠.١٨٩	١٧.٣٤٦	<.001
النمط الديموقراطي ( $X_1$ )	٠.٠٥١	٣.٤٢٢	<.001
معامل التحديد $R^2$	٠.٤٢٣	Durbin-Watson	١.٧٥
قيمة "F"	١١.٧٠٧	Sig(F)	<0.001

مما سبق يمكن القول أن النمط القيادي الحر أثراً إيجابياً على السلوك الإبداعي ، كما هو واضح من الجدول ويتضح من خلال الجدول أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت ٤٢.٣% وهي تبين نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التباين الحاصل في المتغير التابع ، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = 1.75 أقل من ٢ وهي تدل على معنوية النموذج ، و قيمة (F) = ١١.٧ وهي قيمة معنوية و تدل على معنوية النموذج ، و كانت قيمة مستوى المعنوية لكل من الثابت والمتغير المستقل أقل من 0.05 وهذا يدل على أنه يوجد تأثير طردى ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للنمط القيادي (الحر) على تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين في مستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة

الفرضية الثانية الرئيسية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي على العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

باستخدام اختبار Independent sample t test تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي على العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة تعزى لمتغير ( النوع) مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي على العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة تعزى لمتغير ( النوع) ، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار Independent sample t test والجدول يوضح ذلك :

جدول رقم (١٦): معامل Independent sample t test لإيجاد فروق في أراء العينة وفقا لمتغير النوع

الفئات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
ذكر	212	3.7333	.58992	1.551	0.122	غير دالة إحصائية
أنثى	117	3.6218	.64229			

أظهرت النتائج الواردة في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي على العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة تعزى لمتغير (النوع)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

و باستخدام اختبار One Way Anova تم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي على العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة تعزى للمتغيرات التالية (العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) ، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي على العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة تعزى للمتغيرات التالية (العمر ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار One Way ANOVA والجدول يوضح ذلك :

جدول رقم (١٧): معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق في آراء العينة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

المتغيرات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	4.562	3	1.521	1.201	.116	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	117.658	325	.362			
	المجموع	122.221	328				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	.949	3	.316	.848	.469	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	121.272	325	.373			
	المجموع	122.221	328				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.588	2	.794	2.146	.119	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	120.633	326	.370			
	المجموع	122.221	328				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن قيمة ف المحسوبة أقل من ف الجدولية أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أنماط القيادة وأثرها على السلوك الإبداعي على العاملين بمستشفى الملك فهد بالمدينة المنورة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثين بما يلي:

- اتباع بعض الأساليب الإدارية الحديثة، كالتمكين الإداري والتفويض والتي من شأنها زيادة مشاركة العاملين والتي يعكس بدوره على الإبداع والتطوير.
- تدريب القيادات في وزارة الصحة والمستشفيات الخاصة على بعض المفاهيم الإدارية الحديثة، كالمهارات القيادية، والاستثمار في رأس المال البشري للعاملين معهم في الحقل الصحي.

- فتح المجال للعاملين لإبداء آرائهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة مساحة المشاركة، وتقليص مساحة التعليمات الصارمة والروتينية التي لا تسمح بالمرونة الكافية لإنتاج الأفكار الجديدة.
- يوصي الباحثين بإجراء مزيد من الدراسات على الممارسات القيادية وأثرها على السلوك الإبداعي للعاملين، وإجراء مزيد من الدراسات حول الإبداع الوظيفي والبحث عن العوامل المؤثرة فيها، والتي يمكن من خلال ممارستها تحقيق مزيد من الإبداع والتعرف على النمط القيادي الأكثر تأثيراً على الإبداع الوظيفي لدى العاملين.

#### المراجع:

- كردي، علي محمد إبراهيم (٢٠١١)، الإدارة والقيادة، ط ١، القاهرة: وادي النيل للتنمية البشرية.
- أبو حسين، أسعد صبحي أسعد (٢٠١٨). أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بالرياض. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية - كلية التربية. مج ٣٣، ع ١، ص ٢٩٢ - ٣٢٥.
- إسحاق، أنير حسو. (٢٠١٢). "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، (٢٦).
- الألوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح عبد الوهاب. (٢٠١٧). أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٧، ع ٢.
- أندراوس، ماريام منير حنا، محمد، عنايات إبراهيم محمد، عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠١٨). أثر الأنماط القيادية على الجدارات الوظيفية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس - كلية التجارة. ع ٤، ص ٣٣ - ٦٢.
- همد، سيف الدين جلال رشوان (٢٠١٦). أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة عينة (البنوك السودانية). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا.
- الجنابي، صاحب عبد مرزوك (٢٠١٩). استراتيجيات القيادة والاشراف. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.
- حافظ، حسان محمد حسن (٢٠١٧). تأثير القيادة في خلق الإبداع وتطوير الأداء: دراسة حالة (الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. مج ١، ع ٣، ص ٥١ - ٦٦.
- حريم، حسين (٢٠١٤). إدارة المنظمات منظور كلي (ط٤)، عمان دار مكتبة الحامد، الأردن.

بن حفيظ، شافية، والشايب، محمد الساسي (٢٠١٦). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع ٢٣، ص ١١٧ - ١٣٢.

خلف الله، محمود إبراهيم. (٢٠١٧). "التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مدير المدارس الثانوية بفلسطين"، المجلة التربوية، مج ٣١، ع ١٢٣، ص ٢٥٣-٣٠١.

الزبيدي، غني دحام ومهدي، صفاء عبد الجبار. (٢٠١٨). "انعكاس رأس مال النفس الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين: بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الإعمار والإسكان"، مجلة دنانير، مج ١٢، ع ١، ص ٣٢٠ - ٣٥٢.

سعد، أمنية خير توفيق (٢٠٢٠). التمكين " Empowerment " كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات. مج ٢، ع ١٧١، ص ١٧١ - ٣٧٠.

الشهراني، حنان سفر (٢٠١٨). تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث غزة. مج ٢، ع ١٥، ص ٧٥ - ١٠٠.

علي، مرام أحمد (٢٠٢٠). أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. مج ٢٤، ع ٢، ص ١١٥ - ١٤٧.

عابدين، محمد القادر (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان - الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العنبي، سعد بن مرزوق (٢٠٢١). القيادة الأصلية والإبداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. مج ٢٩، ع ٢، ص ١٣١-١٥٢.

العلاق، بشير (٢٠١٩). القيادة الإدارية. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العمر، ميسون هزيم والمحاسنة، محمد عبد الرحيم. (٢٠١٧). "أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة: دراسة حالة"، مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة مؤتة، مج ٣٢، ع ٣، ص ٢٠٣-٢٤٨.

القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر (٢٠١٦). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي. ط ٢. الدمام: مكتبة المنتبي.

القحطاني، سعيد عايض والمعمري، ياسر حسن (٢٠١٩). تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. مج ٦، ع ١٤، ص ١٨٩-٢١٥.

قنديل، علاء محمد سيد. (٢٠١٠) القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان - الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

محمد، الشيخ محمد الخضر (٢٠١٦). أثر أنماط القيادة الإدارية على الإبداع الإداري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في بعض الجامعات السودانية الخاصة في الفترة ٢٠١٢-٢٠١٥. مجلة الدراسات العليا. جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا. مج ٧، ع ٢٥، ص ٣٤١ - ٣٦٦.

محمد، منى جعفر عمر (٢٠٢٠). أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري. مجلة رماح. ع ٤٧، ص ٢٠٧ - ٢٣٢.

المطيري، ندى زويد ضيف الله (٢٠١٩). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم. مجلة التربية. جامعة الأزهر - كلية التربية. ع ١٨٤، ج ٣، ص ١٥٠٠ - ١٥٣٦.

مغربي، محمد الفاتح محمود بشير (٢٠١٦). السلوك التنظيمي. عمان - الأردن. دار الجنان للنشر والتوزيع. هزاوي، عطية صالح سعد (٢٠١٦). مدى تأثير مفاهيم وخصائص الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي المميز على الموظف في المؤسسات الحكومية الليبية: دراسة ميدانية على بعض القطاعات الحكومية ببعض الوزارات الليبية في مدينة البيضاء وشحات والمرج. مجلة العلوم والدراسات الإنسانية. جامعة بنغازي - كلية الآداب والعلوم بالمرج. ع ١٥، ص ١-٢٨.

العزاوي، محمد عبد الوهاب. (٢٠١٣). "أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٦(٩٤)، ٣١٤-٣٣١.

المراجع الأجنبية:

- Nawaz, Khan, Zakeer Ahmed ., & Khan, Irfanullah.(2016). Leadership theories and styles: A literature review. Journal of Resources Development & Management. VOL 16.
- Jawari Nasir, Rashidah M. Ibrahim, Muhammad Arslan Sarwar, Binesh Sarwar, Waleed Mugahed Al-Rahmi, Fahad Alturise, Ahmed Samed Al-Adwan and Mueen Uddin. (2022). The Effects of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Work Stressors, Creative on Employee Performance in SME.
- Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. SAGE Open, VOL 9.
- Dutch, Michael. (2016). Developing a Grid Theory Based Culture Measure. Amity Global HRM Review, Sep 2016, Vol. 6, p 7-15.
- Fateh, Adnan. & Mustamil, Norizah ., & Aslam, Muhammad Zia (2020). Linking Authentic Leadership and Employee Creative Behavior: The Mediating Role of Autonomous Motivation and Job Complexity. Marketing and Management of Innovations, Issue 3.
- Chien-Wen Tsai. (2008). " Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels". Emerald Group Publishing Limited.
- Yossef, S. A. M., & Rakha, A. H. H. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. Journal of Education and Practice, 8(6), 113-122.
- Lee, A & Chuang, G. (2018). "The Impact of Leadership Styles on Job Stress Leading to work Leaving- Taiwan Insurance Industry as an Example".