**الأكاديمية الليبية/ فرع مصراتة  
مدرسة العلوم الإدارية والمالية**

**قسم الإدارة الصحية**

**رسالة ماجستير بعنوان**:

**الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة.**

**"دراسة ميدانية بمستشفى مصراتة المركزي".**

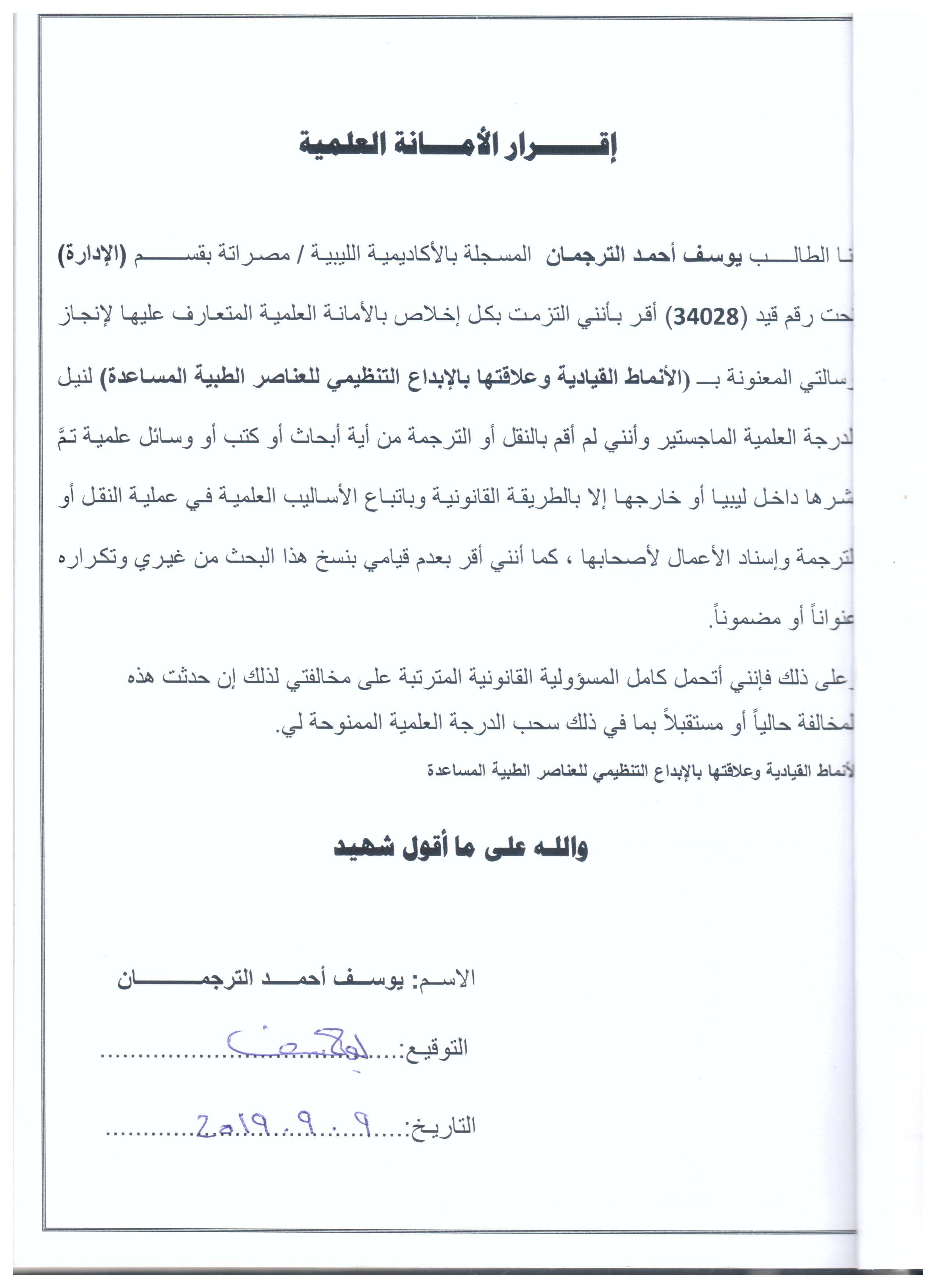
**رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الإجازة العالية الماجستيرفي الإدارة الصحية**

**إعداد الطالب:** **يوسف أحمد الترجمان.**

**إشراف: د. سعد محمد امبارك.**

**الفصل الدراسي: ربيع 2019م.**

****

****

بسم الله الرحمن الرحيم

قَالُوا سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ العَلِيمُ الحَكِيمُ

**سورة البقرة / الآية "32"**

**الإهـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــداء**

إلى روحي أبي وأمي الطاهرتين.

وإلى جميع أفراد أسرتي.

وإلى أسرتي الصغيرة.

وإلى جميع الأصدقاء والأحباب.

**إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع وفاءً وتقديراً ومحبة ودعاء.**

**الباحث**

**شكــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــر وتقديــــــــــــــر**

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي الهمني الطموح

والصبر وسدد خطاي بأن منَ علي بإتمام هذه الدراسة، ومنَ علي بفضله ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين،

**وبعــــد:**

فأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور الفاضل/ **سعد محمد امبارك**، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النبرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه.

وأتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تفضلهم بمناقشة والحكم على هذا العمل المتواضع وعلى ما بذلاه من جهد في قراءة دراستي.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء هيأة التدريس بقسم الإدارة، شعبة الإدارة الصحية بالأكاديمية الليبية فرع مصراتة، الذين كان لهم الفضل في وصولي لهذه المرحلة.

وأخيرا أتقدم بخالص شكري وتقديري وامتناني لكل من كان له جهد أو نصيحة في سبيل إتمام هذه الدراسة فله مني كل شكر وتقدير واحترام.

**الباحث**

**المستخلص**

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة العاملة بمستشفى مصراتة المركزي.

وتم القيام بمجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، لملائمته لطبيعتها، واستخدمت الاستبانة، لجمع بيانات الدراسة، وتم اختيار عينة حجمها (234) مفردة، اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وهي تمثل ما نسبته (39.5%) من حجم المجتمع الأصلي البالغ (593) عنصراً طبياً مساعداً، وقد بلغ عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل (196) استمارة، شكلت ما نسبته (33.1%) من المجتمع الأصلي، وتم تحليل وعرض بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها من خلال تطبيق بعض أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي الأكثر ملاءمة لطبيعة تلك البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بمستشفى مصراتة المركزي، كانت بمستوى متوسط، وأن النمط الأوتوقراطي كان الأكثر شيوعاً من بين الأنماط القيادية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29)، ويليه النمط الحر بمتوسط حسابي (3.07)، ويليه النمط التحويلي بمتوسط حسابي(3.01) وأخيراً النمط الديمقراطي، بمتوسط حسابي(2.99).
2. أن مستوى الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي: (3.17).
3. وجود علاقة (ارتباط وأثر) ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي المتمثل في (الخروج عن المألوف، والمرونة، والمخاطرة الحساسية للمشكلات)، للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

1. على إدارة المستشفى اختيار وتوظيف قادة إداريين لهم المعرفة والقدرة والمهارة في اختيار النمط المناسب والفعال ضمن الأنماط القيادية الآتية: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي)، لكونها تؤثر بشكل كبير في الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة للمستشفى قيد الدراسة.
2. على القيادات الإدارية بالمستشفى قيد الدراسة القيام باستطلاع آراء العناصر الطبية لمعرفة رضاهم عن العمل، وأيضاً العمل على بناء علاقات مميزة مع العناصر الطبية، وهو ما يوثر إيجابياً في سلوك العاملين، ومن ثَمٌ في أداء المستشفى ككل.

**قائمة المحتويات**:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **البند** | **المحتويات:** | **رقم الصفحة** |
| الآية القرآنية. | | ب |
| الإهداء. | | ج |
| شكر وتقدير. | | د |
| المستخلص. | | ز |
| قائمة المحتويات. | | ط |
| قائمة الجداول. | | ك |
| قائمة الأشكال | | ه |
| **الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة:** | | |
| 1.1 | مقدمة. | 2 |
| 2.1 | مشكلة الدراسة. | 3 |
| 1.3 | أهداف الدراسة. | 5 |
| 1.4 | أهمية الدراسة. | 5 |
| 1.5 | فرضيات الدراسة. | 6 |
| 1.6 | متغيرات الدراسة ونموذجها. | 9 |
| 1.7 | مصادر جمع البيانات. | 11 |
| 1.8 | منهجية الدراسة. | 12 |
| 1.9 | حدود الدراسة. | 12 |
| 1.10 | التعاريف الإجرائية. | 12 |
| 1.11 | الدراسات السابقة. | 13 |
| **الفصل الثاني/ القيادة الإدارية وأنماطها:** | | |
| 1.2 | مفهوم القيادة الإدارية وتعريفها. | 22 |
| 2.2 | أهمية القيادة الإدارية. | 24 |
| 3.2 | عناصر القيادة الإدارية. | 26 |
| 4.2 | خصائص القيادة الإدارية. | 28 |
| 5.2 | العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية. | 30 |
| 6.2 | نظريات القيادة الإدارية. | 31 |
| 7.2 | أنماط القيادة الإدارية. | 37 |
| **البند** | **المحتويات** | **رقم الصفحة** |
| **الفصل الثالث/ الإبداع التنظيمي:** | | |
| 1.3 | مفهوم الإبداع التنظيمي وتعريفه. | 48 |
| 2.3 | مراحل الإبداع التنظيمي. | 48 |
| 3.3 | عناصر الإبداع التنظيمي. | 50 |
| 4.3 | مستويات الإبداع التنظيمي. | 53 |
| 5.3 | العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي. | 55 |
| 6.3 | استراتيجيات الإبداع التنظيمي. | 57 |
| 7.3 | معوقات الإبداع التنظيمي | 59 |
| **الفصل الرابع/ الدراسة الميدانية:** | | |
| 1.4 | نبذة عن مستشفى مصراتة المركزي. | 62 |
| 2.4 | منهجية الدراسة. | 62 |
| 3.4 | خصائص مفردات عينة الدراسة. | 75 |
| 4.4 | وصف متغيرات الدراسة. | 82 |
| 5.4 | اختبار فرضيات الدراسة. | 93 |
| 6.4 | النتائج والتوصيات. | 126 |
| قائمة المراجع | |  |
| الملاحق | |  |

**قائمة الجداول:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **محتويات الجدول:** | **الصفحة** |
| 1 | إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبانة. | 63 |
| 2 | جدول مقياس ليكرت الخماسي. | 65 |
| 3 | تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي. | 65 |
| 4 | تقييم مستوى المتوسط الحسابي. | 65 |
| 5 | معامل الارتباط بين فقرات النمط الديمقراطي والدرجة الكلية للمتغير. | 68 |
| 6 | معامل الارتباط بين فقرات النمط الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمتغير. | 69 |
| 7 | معامل الارتباط بين فقرات النمط الحر والدرجة الكلية للمتغير. | 69 |
| 8 | معامل الارتباط بين فقرات النمط التحويلي والدرجة الكلية للمتغير. | 70 |
| 9 | معامل الارتباط بين فقرات الخروج عن المألوف والدرجة الكلية للمتغير. | 71 |
| 10 | معامل الارتباط بين فقرات المرونة والدرجة الكلية للمتغير. | 72 |
| 11 | معامل الارتباط بين فقرات المخاطرة والدرجة الكلية للمتغير. | 72 |
| 12 | معامل الارتباط بين فقرات الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية للمتغير. | 73 |
| 13 | معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ. | 74 |
| 14 | توزيع المبحوثين في الدراسة حسب الجنس. | 75 |
| 15 | توزيع المبحوثين في الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية. | 76 |
| 16 | توزيع المبحوثين في الدراسة حسب العمر. | 77 |
| 17 | توزيع المبحوثين في الدراسة حسب المؤهل العلمي. | 79 |
| 18 | توزيع المبحوثين في الدراسة حسب التخصص. | 80 |
| 19 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير النمط الديمقراطي. | 82 |
| 20 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير النمط الأوتوقراطي. | 84 |
| 21 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير النمط الحر. | 85 |
| 22 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير النمط التحويلي. | 86 |
| 23 | **يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمتغيرات.** | 88 |
| 24 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير الإبداع التنظيمي. | 89 |
| 25 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط الديمقراطي والخروج عن المألوف | 95 |
| 26 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط الديمقراطي والمرونة | 97 |
| 27 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط الديمقراطي والمخاطرة | 98 |
| **الرقم** | **محتويات الجدول:** | **الصفحة** |
| 28 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط الديمقراطي والحساسية للمشكلات | 100 |
| 29 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والخروج عن المألوف | 103 |
| 30 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والمرونة | 105 |
| 31 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والمخاطرة | 107 |
| 32 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والحساسية للمشكلات | 108 |
| 33 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط الحر والخروج عن المألوف | 111 |
| 34 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط الحر والمرونة | 113 |
| 35 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط الحر والمخاطرة | 114 |
| 36 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط الحر والحساسية للمشكلات | 116 |
| 37 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط التحويلي والخروج عن المألوف | 119 |
| 38 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط التحويلي والمرونة | 120 |
| 39 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط التحويلي والمخاطرة | 122 |
| 40 | تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين النمط التحويلي والحساسية للمشكلات | 124 |

**قائمة الأشكال**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **محتويات الشكل:** | **الصفحة** |
| 1 | نموذج الدراسة | 11 |
| 2 | توزيع المبحوثين في الدراسة حسب الجنس. | 75 |
| 3 | توزيع المبحوثين في الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية. | 76 |
| 4 | توزيع المبحوثين في الدراسة حسب العمر. | 78 |
| 5 | توزيع المبحوثين في الدراسة حسب المؤهل العلمي. | 79 |
| 6 | توزيع المبحوثين في الدراسة حسب التخصص. | 81 |
| 7 | يبين الأهمية النسبية للأنماط القيادية | 88 |

# الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة:

1.1 **مقدمة**

يعتقد الكثير من المتخصصين والمهتمين بعلم الإدارة بشكل عام؛ والسلوك التنظيمي بشكل خاص، بأن المنظمات المعاصرة تمر اليوم بظروف غاية في التعقيد والتطور، بسبب الظروف التي تفرضها البيئة الخارجية سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية أو غيرها، مما يجعلها تواجه عديد الصعوبات والعوائق لتحقيق غاياتها وأهدافها المرسومة، ومن ثَمٌ فهي في حاجة ماسة إلى إدارات تسعى إلى خلق وإيجاد طرائق ووسائل وأدوات وإجراءات تساعدها على الإبداع التنظيمي للوصول إلى حلول إدارية وتنظيمية ناجحة ومتطورة.

ويُعد الإبداع التنظيمي اليوم مطلباً أساسياً لجميع المنظمات الإنتاجية والخدمية الخاصة منها والعامة، بسبب التنافس الشديد بينها، لذا تسعى هذه المنظمات إلى تشجيع الإبداع التنظيمي ووضعه ضمن استراتجياتها؛ وذلك من خلال تقديم الأفكار والحلول الجديدة وبالطرائق المبتكرة، والاهتمام بمن يقدمها وتحفيزه، بحيث تشمل هذه الأفكار كل ما من شأنه أن يسهم في تحسين وتطوير إجراءات وسياسات العمل المطلوبة.

وإن القيادة الإدارية في المنظمات الحديثة من خلال أنماطها المتعددة، تُعد من الوسائل الضرورية والمهمة لبقاء المنظمات ونموها واستمراريتها، ومن الأسباب التي تعمل على تحقيق الأهداف وتوجيه التنظيم الإداري نحو التميز والإبداع، والتأثير في سلوك العاملين داخل التنظيم بهدف تقويم وتحسين أدائهم مما ينعكس على أداء المنظمة الكلي، ومن ثَمٌ فإن من الأسباب الرئيسة لنجاح المنظمات اختيار وتوظيف قادة إداريين لهم المعرفة والخبرة والمهارة في اختيار النمط القيادي المناسب والفعال سواء كان (نمطاً ديمقراطياً أو نمطاً أوتوقراطياً أو نمطاً حراً، أو نمطاً تحويلياً) للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم، ومن ثَمٌ أداء المنظمة ككل.

ومستشفى مصراتة المركزي من المنظمات الصحية المهمة في المدينة، والتي تقدم الخدمات الطبية التي تتصف بمواصفات خاصة والتي تحتاج إلى الإبداع في تقديمها لما لها من خصوصية وأهمية كبيرة، ومن ثَمٌ فإن هذه المنظمة الصحية تحتاج إلى قادة إداريين - يتبعون أنماطاً قيادية تشجع العاملين في المستشفى من عناصر طبية مساعدة- على الإبداع وتقديم الأفكار الجدية والحلول السريعة لمتلقي الخدمات.

ومن ثَمًّ تهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بالمستشفى وعلاقتها بالإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

1.2 **مشكلة الدراسة**

يقدم مستشفى مصراتة المركزي جميع الخدمات الطبية وبمختلف التخصصات، هذه الخدمات ذات الطبيعة الخاصة تتغير وتتطور باستمرار بسبب التطور الحاصل في القطاع الصحي والطبي بشكل عام، وإن بقاء هذه الخدمات بنفس المستوى ونفس طرائق التقديم، وضعف تطويرها وتحسينها بين فترة وأخرى، وقلة تشجيع العاملين في المستشفى وتحفيزهم من أجل الإبداع في تقديم هذه الخدمات من خلال طرح الأفكار والحلول الجديدة والمتطورة قد يؤثر سلباً على أدائهم ومن ثم أداء المستشفى.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية\* التي قام بها الباحث تبين له أن هناك تدني في مستوى الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات والتي منها، ضعف اهتمام إدارة المستشفى بآراء العاملين فيما يتعلق بتقديم الخدمات الطبية، وقلة تشجيع المبادرات الإبداعية الفردية وحتى الجماعية منها، كذلك لا يقدم العاملون أي أفكار جديدة لأنهم لا يمتلكون المعارف والمهارات الكافية والتي تسهم في تقديم اقتراحات وحلول جديدة ومبدعة لتطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ولأن الدراسة تسعى إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي للعاملين بمستشفى مصراتة المركزي، كان لازمناً عليه توجيه مجموعة من الأسئلة للاستفسار عن الأنماط القيادية السائدة بالمستشفى، حيث تبين له من إجابات أغلب أفراد العينة الاستطلاعية أن النمط القيادي الأكثر شيوعاً بالمستشفى قيد الدراسة هو النمط الأوتوقراطي، وذلك من خلال المقابلات الشخصية\* التي أجريت مع بعض رؤساء الأقسام ومدري الإدارات بالمستشفى.

ومن ثَــمًّ فإن مشكلة الدراسة تمثلت في السؤال الرئيس الآتي:

**ما علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي؟**

ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ

\* **قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية وزعت على عدد اثنين وعشرين من العناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي للتعرف على وجود المشكلة المدروسة في بيئة الدراسة ومحاولة تشخيصها بشكل مبدئي وذلك من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع الدراسة (انظر نهاية الدراسة تجد نسخة من الدراسة الاستطلاعية).**

**\*مقابلة شخصية مع مدير مكتب التفتيش والمتابعة بتاريخ 30/ 11/ 2016م. الساعة الحادية عشرة صباحاً.**

**\*مقابلة شخصية مع مدير مكتب المعلومات والتوثيق بتاريخ 1/ 12/ 2016م. الساعة الحادية عشرة صباحاً.**

**\*مقابلة شخصية مع مدير إدارة الشؤون الإدارية بتاريخ 4/ 12/ 2016م. الساعة العاشرة والنصف صباحاً.**

**\*مقابلة شخصية مع مدير إدارة الشؤون الطبية بتاريخ 4/ 12/ 2016م. الساعة الثانية عشرة صباحاً.**

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي) لدى القيادات الإدارية بمستشفى مصراتة المركزي؟.
2. ما مستوى الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي؟.

1.3 **أهداف الدراسة**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي وهو: **التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي**. كما تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على النمط القيادي السائد(نمط ديمقراطي، نمط أوتوقراطي، نمط حر، نمط تحويلي) بمستشفى مصراتة المركزي.
2. معرفة مستوى الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

1.4 **أهمية الدراسة**

تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

* + - 1. أهمية متغيرات الدراسة والمتمثلة في الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي والتي تُعد من الموضوعات المهمة في علم الإدارة، والتي نالت اهتمام الباحثين والمتخصصين، وأيضاً اهتمام المنظمات التي تبحث عن التميز.
      2. أهمية القطاع الصحي الذي يُعد من القطاعات المهمة في الدولة والذي يقاس تقدم الدول ورقيها بكفاءة وفاعلية هذا القطاع.
      3. إثراء المعرفة العلمية للباحث حول موضوع الدراسة والمتعلقة بالأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

1.5 **فرضيــــــــات الدراســـــــة**

بناءً على مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والمخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والمرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والمخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والمرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية الرئيسة الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والمخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والمرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية الرئيسة الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط ا التحويلي والخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والمخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والمرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**6.1 متغيرات الدراسة ونموذجها**

**1) المتغير المستقل:**

والمتمثل في الأنماط القيادية، وذلك من خلال الأنماط الآتية:(النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي).

**2) المتغير التابع:**

الإبداع التنظيمي، ويدرس من خلال الأبعاد الآتية:(الخروج عن المألوف، المخاطرة، المرونة، الحساسية للمشكلات).

ولتصميم نموذج يعكس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والأبعاد الفرعية لكل متغير ويحدد بشكل دقيق نموذجاً تتبناه هذه الدراسة، نستعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجدول الآتي:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الباحث** | **أبعاد أو أنماط المتغير** | **سنة النشر** |
| **1** | **طارق الحطماني** | **القيادة: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتساهل).** | **2016م.** |
| **2** | **عبدالناصر المحرحر** | **القيادة: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر).** | **2015م.** |
| **3** | **عبدالقادر شعيب** | **الإبداع التنظيمي: (تنوع الخبرات، تنوع المهارات، تنوع الكفاءات).** | **2014م.** |
| **4** | **منصف جبريل** | **القيادة: (النمط الديمقراطي، النمط المتسلط، النمط الحر).**  **الإبداع الإداري: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة،القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف).** | **2012م.** |
| **5** | **فاطمة المهدي** | **القيادة: (النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، النمط الحر).** | **2011م.** |
| **6** | **حسني خلف** | **القيادة التحويلية: ( التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية).**  **الإبداع الإداري: (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة).** | **2010م.** |

يتبين من الجدول السابق أن هناك عديد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والأنماط المتعددة التي يمكن أن يتبناه القادة في مختلف المنظمات للتأثير في المرؤوسين، كذلك وجود عديد الأبعاد التي يمكن أن تسهم في تعزيز وخلق الإبداع التنظيمي لدى العناصر الطبية المساعدة، وبعد مراجعة هذا الدراسات بشكل دقيق، وبناءً على الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الشخصية التي قام بها الباحث لبيئة الدراسة سوف يتبنى النموذج الآتي:

**نموذج الدراســـــــة**



**الشكل رقم (1) نموذج الدراسة**

**المصدر: تصميم الباحث**

**7.1 مصــــــــادر جمع البيانــــــات**

بناءً على طبيعة هذه الدراسة وأهدافها وفرضياتها ومتغيراتها ونوع البيانات المطلوبة لتحقيقها، استخدم الباحث مصدرين لجمع بيانات الدراسة، همــــــــا:

1. **المصادر الأولية:** وذلك من خلال العينة التي تم اختيارها لغرض الدراسة، وما تم الحصول عليه من بيانات أساسية تم جمعها ميدانياً، من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية.
2. **المصادر الثانوية:** وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع من خلال المتاح من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة من دراسات وأبحاث سابقة منشورة وغير منشورة، وكذلك على الكتب العلمية المتخصصة في الموضوع، والدوريات والمجلات العلمية المتخصصة.

**8.1 مجتمع وعينة الدراسة**

تمثل مجتمع الدراسة جميع العناصر الطبية المساعدة، والبالغ عددهم (593) عنصراً، حسب البيانات التي تم الحصول عليها من مكتب المعلومات والتوثيق الطبي، بقسم شؤون العاملين**(انظر الملحق)،** ونم اختيار عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة.

**9.1 حدود الدراسة**

1. **الحدود المكانية**: تم تطبيق الدراسة هذه بمستشفى مصراتة المركزي بمدينة مصراتة.
2. **الحدود الزمنية**: وذلك خلال فترة إعداد هذه الدراسة وجمع بياناتها وتحديداً من 1/7/ 2017 إلى 1/7/ 2018م.

**10.1 التعاريف الإجرائية**

1. **الأنماط القيادية:** ويقصد بها أسلوب القيادة المتبع والطريقة التي يتعامل بها المدير في مستشفى مصراتة ويستخدمها للتأثير في العناصر الطبية والكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات في المستشفى.
2. **النمط القيادي الديمقراطي:** يركز هذا النمط على التوافق التام بين مصالح المرؤوسين ومصالح التنظيم، فيعمل القائد على إشباع حاجات مرؤوسيه وإشراكهم في صنع القرارات وإعطائهم الثقة التامة وتفويض السلطة لهم ليتفرغ هذا القائد للأمور الأكثر أهمية.
3. **النمط القيادي الأوتوقراطي:** وفقاً لهذا النمط يتخذ القائد من سلطته وسيلة للتحكم في مرؤوسيه من إجل تحقيق أهداف التنظيم، ويركز جميع الصلاحيات في يده، ولا يشرك مرؤوسيه في صنع القرارات الخاصة بعملهم، ولا يترك لهم حرية التصرف في العمل أو طريقة أدائه.
4. **النمط القيادي الحر:** يركز النمط على إعطاء حرية التصرف للمرؤوسين في أدائهم لعملهم، فيفوض سلطة اتخاذ القرارات لمرؤوسيه ويكتفي بإبداء الرأي وإعطاء المشورة عند الضرورة، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه أو يسعى للتأثير عليهم ظنا منه أن ذلك كفيل بأن يزيد من ُثقتهم بأنفسهم وينمي قدراتهم ومهاراتهم.
5. **النمط القيادي التحويلي:** يركز النمط القيادي التحويلي على القائد الذي يمتلك القدرة على تحفيز وإثارة المرؤوسين وإشعارهم والتعامل معهم على أنهم أشخاص متميزون وأن يكون كل تفكيرهم تحقيق الأهداف.
6. **الإبداع التنظيمي**: وهو عملية الخيال والتفكير التي يقوم بها أفراد المنظمة لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها المنظمة أو للوصول إلى أفكار جديدة بناءة أو طرائق عمل جديدة تسهل العمل وتدفع بالمنظمة نحو الأفضل.

**11.1 الدراسات السابقة**

سوف نعرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي سيستفيد منها الباحث بشكل مباشر أو غير مباشر في بعض القضايا التي تخص دراسته:

1. **دراسة (القليب، 2012**) **بعنوان،** "تطوير القيادات الإدارية وأثرها على مستقبل التغير التنظيمي"يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة ماتيتو البريطانية فرع ليبيا و بإدارتها الرئيسية في طرابلس، والمشروعات التابعة لها في كل من وادي الشاطئ، مرزق، مصراته، الزاوية، والبالغ عددهم (162) موظفاً. وتمثلت أدوات جمع البيانات في الاستبيان حيث تم اختيار عينة قصدية من (30) عنصراً يمثلون القيادات الإدارية. وأظهرت النتائج أن مستوى مستقبل التغير التنظيمي مرتبط ارتباطاً كبيرا بمستوى تطوير المهارات الإدارية، أي يمكن القول بأنه لا أهمية لمستوى مستقبل التغير التنظيمي ما لم يسبقه تطوير في القيادات و تنمية المهارات. وأظهرت أيضا أن مستوى امتلاك المهارات الإدراكية جيد، ما يعني إمكانية تقبل عينة الدراسة برنامج التحسين وإدراكهم لأهمية تطوير المهارات الإدارية. وأيضا أظهرت النتائج أن مستوى امتلاك المهارات الإنسانية جيد، ما يعني إمكانية توفير الرغبة للتحسين والتطوير والتفاعل مع الآخرين.
2. **دراسة (المهدي، 2011) بعنوان،** "القيادات الإدارية وأثرها على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشعبية طرابلس". يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية في المشروعات الخدمية الصغيرة والمتوسطة بطرابلس (2009-2008) والبالغ عددهم (1714) مشروعاً، وتمثلت أدوات جمع البيانات في كل من الاستبيان والمقابلة الشخصية والملاحظة المباشرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين قدرات وخصائص القيادة الإدارية أداء المشروعات محل الدراسة، أيضا أضهرت الدراسة وجود ضعف في خصائص القادة الإداريين مما أدى إلى تدني أداء أغلب المشروعات بسبب افتقارهم إلى الخبرات والمؤهلات العلمية وأيضا وجود علاقة عكسية بين النمط الدكتاتوري الذي ينتهجه قادة المشروعات قيد الدراسة وبين مستوى هذه المشروعات، كما يعتمد أغلب القياديين على المركزية ولا يهتمون بمشاركة العاملين في صنع القرار مما أثر سلباً على أداء المشروعات.
3. **دراسة (الصفار،2011) بعنوان، "**التمكين الإداري وعلاقته بتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة الكويت" **و**هدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التمكين الإداري في الإبداع التنظيمي للعاملين في جامعة الكويت، دراسة وتحليل مفهوم التمكين الإداري وأبعاده وأهدافه ومتطلبات تطبيقية، ودراسة وتحليل مفهوم الإبداع التنظيمي وأنواعه ودوافع الاهتمام به والمعوقات التي تواجهه في المنظمات، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات النظرية التي تناولت موضوع الدراسة، ومنهج دراسة الحالة في جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخدمت قائمة استقصاء مكونه من (55) فقرة لمعرفة آراء وتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة:

أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة الوظيفية وبين إدراك العاملين في جامعة الكويت للتمكين الإداري فكلما زادت سنوات الخبرة الوظيفية زاد إدراك العاملين للتمكين الإداري.

1. **دراسة (مفتاح، 2010) بعنوان**، "تنمية القيادات الإدارية وتأثيرها على فاعلية أداء المنظمة دراسة تطبيقية على الشركات النفطية في ليبيا"، ويتمثل مجتمع الدراسة في الدراسة في القيادات الإدارية بالشركات قيد الدراسة والبالغ عددهم (93) وتم اتباع المسح الشامل لجميع البيانات. وأظهرت النتائج أن هناك إجماعاً بين القيادات الإدارية بالشركات النفطية أن الإدارة العليا بتلك الشركات لا تؤمن بأهمية البرامج التدربية، وذالك يتضح من خلال عدم وجود نظام فعال لتنمية القيادات الإدارية، وعدم وجود آليات لتحديد تلك البرامج حسب متطلبات الشركة، نتيجة ضعف دعم الإدارة العليا لبرامج تنمية القيادات الإدارية أدى إلى ضعف في معارف ومهارات القيادة الإدارية بالشركات.
2. **دراسة (عامر,2007) بعنوان،** "المهارات الإبداعية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة تحليلية في فروع المصارف التجارية في المنطقة الوسطى خلال سنتي (2005-2006 )".وكان هدف الدراسة الرئيس توضيح بعض العوامل المؤثرة في المهارات الإبداعية لدى القيادات الإدارية، ودراسة أهم العلاقات بين المهارات الإبداعية وصنع القرار الإداري داخل فروع المصارف قيد الدراسة، واتخذت الدراسة المنهج الوصفي سبيلاً لتحقيق أهدافها في جزئها النظري واعتمدت في جمع البيانات المتعلقة بتحقيق فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج تمثلت في:
3. أن مديري الفروع المصرفية بالمجتمع قيد الدراسة لا يعيرون أي أهمية لتنمية مهارتهم الإبداعية وهذا يرجع إلى غياب الحوافز المادية والمعنوية للمديرين المبدعين والماهرين، وهو كذلك ما كان سبباً في ضعف قدراتهم على تنمية مهاراتهم الإبداعية.
4. عدم التحاق مديري الفروع المصرفية بدورات تدريبية في مجال تنمية المهارات مما أثر سلبا على صنع القرار الإداري الفعال.

**6 - دراسة (حريم ومنصور، 2006) بعنوان**، "إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن". **و**هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، ومدى تشجعيها للإبداع التنظيمي، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافه.

1. أن البيئة التنظيمية في قطاع صناعة الأدوية تشجع الإبداع وتحفزه بدرجة متوسطة فقط .
2. أن هناك فروق في إدراك المبحوثين لبعض مجالات متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية تعزى لبعض العوامل الديمغوغرافية .

وكذلك احتوت الدراسة عدداً من التوصيات الرامية إلى إيجاد بيئة تنظيمية محفزة ومساندة للإبداع بدرجة عالية.

1. **دراسة (البشابشة، 2006) بعنوان** "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية" هدفت إلى التعرف على فاعلية التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانه لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها (385) مفردة وهو ما نسبته (37.67%) من مجتمع الدراسة البالغ (1022)، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن هناك أثرا مهما وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي.
2. **دراسة (الشيخي، 2003) بعنوان**،" الإبداع الإداري وعلاقته بالنمط القيادي دراسة ميدانية بالشركات الصناعية العامة الليبية" وهدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين الإبداع الإداري والنمط القيادي واستهدفت التعرف على النمط القيادي السائد في الشركات الصناعية العامة الليبية، وتحديد طبيعة علاقة كل نمط من الأنماط القيادية بالإبداع الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا بد من إعداد برامج تدريبية للمديرين تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مرؤوسيهم لتحفيزهم على الإنجاز، والمشاركة في صنع القرار، وطرح الأفكار ومناقشتها والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف الشركة. كما وجدت أنه لابد من تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، حتى يصبح الإبداع مجالا للتناقش بين العاملين.

## التعليق على الدراسات السابقة

### أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

1. تنوع الدراسات السابقة التي تناولها الباحثون بين دراسات أجريت في البيئة المحلية، ودراسات أخرى أجريت في بيئات عربية.
2. أن غالبية الدراسات السابقة تكاد تتشابه في أهدافها، وقد ركزت على التعرف خصائص الأنماط القيادية، وعلى تحديد مستوى الإبداع التنظيمي، أو التعرف على علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى.
3. تتفق الدراسات السابقة إلى حد كبير في المنهج البحثي المستخدم، وأدوات وطرائق جمع البيانات، والتحليل الإحصائي، إلا أنها تختلف بشأن بعض الجوانب، كأحجام العينات وطرائق اختيارها.
4. ركزت الدراسات السابقة على متغيرات هذه الدراسة بشكل مباشر، فتناولت المتغير المستقل الأنماط القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وكذلك المتغير التابع الإبداع التنظيمي، وعلاقته ببعض المتغيرات.
5. هناك اختلاف واضح في النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات؛ لذلك أوصت عديد الدراسات بزيادة البحث في موضوع الإبداع التنظيمي وعلاقته بمتغيرات سلوكية أخرى.

### ثانياً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. بعد استقراء الدراسات السابقة تم اختيار المنهج العلمي الأكثر ملاءمة وهو المنهج الوصفي؛ أحد المناهج الأكثر شيوعاً واستخداما ًلمثل هذه الدراسات، يؤكد ذلك كثير من المتخصصين في مناهج البحث العلمي ومنهم؛ صالح العساف في كتابه: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (2006)، وأحمد خضر في كتابه: إعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة حتى الخاتمة (2013).
2. بعد الاطلاع على أهداف الدراسات السابقة وتحديد متغيراتها بشكل دقيق، تم صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.
3. بعد استقراء الدراسات السابقة بشكل دقيق، تم الاستفادة منها في إثراء ودعم الجانب النظري للدراسة بالكثير من النصوص المعروضة في هذه الدراسات بشكل مباشر أو غير مباشر.
4. استفاد الباحث وبشكل كبير من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة؛ لغرض تصميم وتطوير أداة الدراسة التي اعتمد عليها (الاستبانة) في هذه الدراسة، بعد إجراء بعض التعديلات بما يتناسب وطبيعة هذه الدراسة ومجال تطبيقها.
5. من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم تحديد الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### ثالثاً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

* 1. تختلف الدراسة الحالية للباحث عن الدراسات السابقة من حيث: بيئة الدراسة، فقد تمت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عن بيئة هذه الدراسة، التي لها خصوصية وطبيعة خاصة، فالعمل في المستشفى يحتاج ظروفاً معينةً.
  2. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الزمان، فقد تمت الدراسات السابقة في مراحل زمانية سابقة، وتتم هذه الدراسة في المدة الحالية التي تشهد ظروف وتغيرات مختلفة في البيئة الليبية وخاصة قطاع الصحة.
  3. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في: مجال التطبيق، فهي تطبق على العناصر الطبية المساعدة التي يعتمد نجاح المستشفى على خدماتها بشكل كبير، وتحتاج إلى مناخ عمل إيجابي.

**الفصل الثاني/ القيادة الإدارية وأنماطها:**

**1.2 مفهوم القيادة الإدارية وتعريفها.**

**2.2 أهمية القيادة الإدارية.**

**3.2 عناصر القيادة الإدارية.**

**4.2 خصائص القيادة الإدارية.**

**5.2 العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية.**

**6.2 نظريات القيادة الإدارية.**

**7.2 أنماط القيادة الإدارية.**

**1.2 مفهوم القيادة الإدارية وتعريفها.**

يُعد مفهوم القيادة الإدارية من الموضوعات المهمة التي شغلت بال عديد الباحثين والمتخصصين والمفكرين في مجال عالم الإدارة منذ زمن بعيد؛ لكونها تتعلق بعلاقة القادة بالعاملين في المنظمة وقدرتهم على التعامل معهم بشكل إيجابي، والتأثير فيهم وإرشادهم وتوجيههم ومتابعتهم والعمل معهم بشكل دائم لتحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة الإدارية من أكثر أدوات التوجيه أهمية وفاعلية بالإضافة إلى سياسات الحوافز، لأنه ومن خلال تبني أنماط قيادية فاعلة يستطيع هولاء القادة توجيه سلوك العاملين والتأثير فيهم وكسب ولائهم وطاعتهم، ودفعهم نحو القيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، والتغلب على العوائق والصعوبات التي تعترضهم بكل حماس وثقة في النفس مستندين في ذلك على التأثير والأسلوب الإيجابي للقادة، ومن ثَمٌ فإن مفهوم القيادة الإدارية هو خليط بين الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها القائد، وبين مناخ العمل الذي يجمعه مع العاملين للقيام بالمهام المطلوبة.

ومن خلال مراجعة (الآداب الإداري الحديث) حول القيادة الإدارية نجد عديد التعريفات لها من زوايا ووجهات نظر مختلفة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر بعض التعريفات:

عرف (مجممي، 2004، 12)، القيادة الإدارية بأنها: سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف محددة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق هذه الأهداف، ويقصد بالقيادة أيضاً مجموعة من الأفراد داخل بيئة اجتماعية واحدة لهم القدرة على التأثير المباشر وغير المباشر في جماعات العمل بمستويات العمل المختلفة في الإدارة أو الإنتاج. ويؤكد هذا التعريف علاقة الـتأثير بين القائد والعاملين من أجل تحقيق أهداف محددة.

كما عرف (بلال، 2005، 226)، القيادة الإدارية بأنها: قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز عمل. ويبين هذا التعريف أهمية التوجيه والتنسيق مع العاملين لتحقيق الغايات.

وعرفها (الأحجل، 2015، 12)، بأنها: مقدرة قادة المنظمة على تخطيط وتنظيم وتوجيه كافة مواردها: (المالية والبشرية والمعلوماتية والتكنولوجية)، والتنسيق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية، ومواجهة التحديات والأزمات وإدارتها والتغلب عليها وضمان عدم تكرارها. ويركز هذا التعريف على القدرات التي يمتلكها القادة في ظل ظروف وإمكانيات معينة، والتنسيق الفعال لتحقيق غايات وأهداف المنظمة، ومواجهة جميع المشاكل التي تعترضها.

كما عرفها (أبورس، 2014، 17)، بأنها: عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقاً. نلحظ أن هذا التعريف يؤكد ضرورة توفر صفات وخصائص خاصة يتمتع بها القائد الإداري الناجح للقيام بتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف محددة بشكل مسبق من قبل إدارة المنظمة.

وعرفها (العمري، 2009، 10)، بأنها: قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه بنجاح على أساس عوامل النجاح المستندة إلى رسالة وأهداف المنظمة لغرض تنفيذ المهام بدفع رغبة مرؤوسيه وتفاعلهم معه فالقائد الإداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على توجهات المنظمة الاستراتيجية ذات التغيير الإيجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات، وبتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل بالعلاقات الإنسانية، مع التطوير والإبداع بالتحفيز لتنجح المنظمة بتحقيق أهدافها. ويبين هذا التعريف أهمية القائد الناجح الذي توفر له المنظمة ظروف النجاح للتأثير في مرؤوسيه وتوجيههم نحو الإبداع لحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف الباحث القيادة الإدارية بإنها: مدى قدرة القائد بما يمتلكه من صفات تميزه عن غيره في التأثير في سلوك مرؤوسيه وتوجيههم والتنسيق بينهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة بشكل جماعي يميزه الفاعلية والإبداع ومحاولة إتباع طرائق عمل جديدة للوصول إلى ذلك.

**2.2 أهمية القيادة الإدارية.**

تتبين أهمية القيادة الإدارية في جميع المنظمات كونها كيان اجتماعي يؤدي في الغالب أعمالاً جماعية من خلال فرق العمل الموجودة في المنظمة، فالقيادة الإدارية من الأدوات الضرورية والفعالة لتوجيه وتنظيم وتنسيق جهود العاملين في المنظمة نحو تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً، فهي من الأمور المهمة والأساسية التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمات، وتزداد الأهمية كلما كبر حجم هذه المنظمات، حيث يتضح دور القادة بشكل جلي من خلال أرشاد ومتابعة المرؤوسين وتعزيز التعاون بينهم للعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، خصوصاً وأن القيادة تتعلق بالعنصر البشري الذي يُعد أهم عناصر العملية الإدارية، ومن ثَمٌ فإن أهمية القيادة الإدارية تتضح من خلال مجموعة من النقاط،أهمها: ( أبوالقاسم، 2018 ؛ المعيلي، 2007، العمري، 2009):

1. إن القيادة الإدارية هي حلقة الوصل والتواصل بين العاملين في المنظمة والذين يتوقف عليهم عملها من خلال ما يقومون به من مهام وواجبات محددة وفق الهيكل التنظيمي المعتمد، وبين ما تحددها المنظمة من خطط وسياسات خاصة وعامة وفق ظروف ومتغيرات معينة تتعلق بمستقبلها وطموحاتها.
2. تُعد القيادة الإدارية الوعاء الذي يحتوي جميع البرامج والسياسات والاستراتيجيات والخطط لكونها تتعلق بقمة هرم المنظمة.
3. تسهم القيادة الإدارية في دعم كل ما هو إيجابي في المنظمة من خلال سعي القادة للبحث عن كل ما هو جديد ومفيد وتوجيه المرؤوسين وحثهم نحو تقديم الأفضل، كذلك العمل على الحد من المشاكل والصعوبات التي تعترضها قدر الإمكان.
4. يتم من خلال القيادة الإدارية الناجحة الحد من مشاكل العمل التي تعترض العاملين والسيطرة عليها ومساعدتهم في تخطي الصعاب التي تواجههم من خلال التعاون والتنسيق معهم لتحقيق الأهداف.
5. تعمل القيادة الإدارية الفاعلة على تدريب وتنمية العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، لكونهم الرأسمال البشري الأهم للمنظمة، من خلال برامج وسياسات معينة تتبناها المنظمة ويقوم قادتها بتنفيذها وإقناع العاملين والتأثير فيهم للعمل بها.
6. يتم من خلال القيادة الإدارية الواعية توجيه أداء العاملين الذي يشكل في النهاية حصيلة أداء المنظمة نحو إنجاز المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة بشكل صحيح ودقيق، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في العمل للوصول إلى الأهداف المرسومة.
7. للقيادة الإدارية دور مهم في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال غرس قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف تنظيمية سليمة، يستفيدها ويكتسبها العاملون من تأثير وتوجيه القادة وحثهم وإرشادهم لقبولها.
8. تُعد القيادة الإدارية الفاعلة بمثابة العامل المحفز للعاملين لتأثرهم الإيجابي بتوجيهات وإرشادات القادة للقيام بتحقيق الأهداف.

مما سبق يتضح الدور الكبير للقيادات الإدارية في نجاح المنظمات، لكونها تعمل كمحرك لجهود العاملين، وتحثهم وتوجههم نحو القيام بعديد التصرفات والسلوكيات الإيجابية لبذل أقصى الجهود الممكنة التي تصب في مصلحة المنظمة، معتمدين في ذلك على وعي وثقافة القادة، وتبنيهم لقيم تنظيمية تسهم بشكل أساسي في تحسين جودة العمل والوصول إلى أهداف وغايات المنظمة بأقل جهد ووقت وتكلفة.

**3.2 عناصر القيادة الإدارية.**

بما أن القيادة الإدارية في الأساس تعكس علاقات التعامل والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات ككيان اجتماعي، وحتى تكون هناك عملية قيادة واضحة لابد من وجود عديد من الأطراف تشكل في الأساس العناصر الرئيسة لعملية القيادة، فمثلاً وجود أشخاص يمثلون قادة المنظمة، ويسعون إلى تحقيق هدف أو أهداف محددة بشكل مسبق ودقيق، وكذلك وجود أشخاص يعملون لتحقيق هذه الأهداف من خلال توجيه ومتابعة القادة في ظل معطيات وظروف خاصة، وكل هذه العناصر تعمل في منظمومة واحدة متكاملة من الصعب عزل أي عنصر منها، وفيما يأتي عرض هذه العناصر بشيء من التفصيل (العتيبي وآخرون، 2007؛ الحطماني،2016):

1. **القائد:** هو الأهم في عملية القيادة الإدارية والذي يتوقف عليه إلى حد كبير نجاح أو فشل العملية، لكونه العنصر المؤثر في سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وغالباً ما يقاس نجاح القائد بمدى تأثيره الإيجابي في قيادة الجماعة أو الجماعات التي يقودها وانقيادها له معتمداً في ذلك على عديد من الصفات المميزة التي يمتلكها.
2. **الجماعة (الأفراد):** ليست هناك عملية قيادة في أي منظمة ما لم يكن هناك جماعة أو جماعات بشرية محددة تسعى لتحيق هدف معين أو مجموعة أهداف، لكون المنظمة كياناً أو تنظيماً اجتماعياً مركباً من عدة فرق وجماعات تقاد لتحقيق عديد من الأهداف التي تصب في النهاية لتحقيق هدف المنظمة.
3. **الأهداف المراد تحقيقها:** إن الهدف الأساسي من عملية القيادة والتوجيه الذي يقوم به القادة في جميع المنظمات، من خلال التأثير في المرؤوسين وتوحيد وتنسيق جهودهم هو تحقيق الهدف العام الذي قامت من أجله هذه المنظمة، وبطبيعة الحال لتحقيق هذا الهدف لابد من تحقيق عديد من الأهداف الفرعية الأخرى سواء التي تخص مجموعة أعضاء التنظيم، أو الأهداف الشخصية للقادة والتابعين، ومن ثَمٌ يتضح بشكل كبير أهمية الأهداف المراد تحقيقها كعنصر مهم من عناصر القيادة الإدارية.
4. **ظروف الموقف:** يُعد الموقف الذي يوجد فيه القائد والمعطيات والظروف المحيطة به أثناء عملية القيادة الإدارية من العناصر التي يجب أخذها في الحسبان عند ممارسة عملية التأثير، لكون الظروف والمواقف المحيطة بالقائد مختلفة ومتغيرة باستمرار وكل قرار يتخذ بناء على هذه الظروف والمواقف.
5. **قوة التأثير:** بما أن القيادة الإدارية تعتمد في الأساس على قوة تأثير القائد في التابعين ودرجة إقناعهم بمختلف الوسائل وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، تكون القيادة الإدارية فعالة.

عليه ومن العرض السابق يمكن القول إن عملية القيادة الإدارية تعتمد إلى حد كبير العلاقات التبادلية بين القادة في المنظمات والأفراد والجماعات التابعين، في وجود هدف أو عدة أهداف محددة يسعى الجميع إلى تحقيقها في ظل ظروف ومواقف معينة.

**4.2 خصائص القيادة الإدارية.**

أصبح اليوم نجاح إدارة المنظمة وتقدمها يقاس بمدى وجود قيادة إدارية كفوءة، حيث تستمد الإدارة فاعليتها من قوة شخصية القائد وما يمتلكه من صفات جسمانية وعقلية ومهارات فكرية وعلمية فطرية ومكتسبة تسهم في تعزيز النجاحات التي يسعى القائد إلى تحقيقها، لأنه من الصعب تحديد سمات وخصائص محددة وواضحة للقائد الفعال، لكون القيادة تعتمد على الظروف والمواقف التي تنشأ فيها، ومن ثَمٌ أسلوب القائد وقدرته على التأثير في الآخرين، وفيما يأتي بعض الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه القيادة الإدارية الناجحة (إدريس، 2007؛ العزو، 2010):

1. غالباً ما يكون القائد الإداري المثل الحسن والقدوة الجيدة للعاملين من حيث توفر صفات إيجابية حسنة مثل الصدق والأمانة والمهنية والالتزام والولاء وغيرها.
2. يمتلك القائد الناجح الخبرات والمهارات والقدرات والمعارف الإدارية المميزة التي تؤهله للقيام بممارسة العملية الإدارية بكل سهولة ويسر لتحقيق أهداف التنظيم بفاعلية.
3. يرتبط القائد الإداري بعلاقات إنسانية طيبة في التعامل مع المرؤوسين، ومحاولة خلق جو من الانسجام والتعاون معهم، والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل لمصلحة المنظمة بالدرجة الأولى، ومن ثَمٌ تحقيق مصلحهتهم الخاصة.
4. لابد أن يتميز القائد بالقدرة والمهارة العالية على تحقيق الاتصال الفعال بين إدارة المنظمة والعاملين فيها بشكل مستمر للوقوف على احتياجات جميع الأطراف.
5. العمل بكل جدية وتفانٍ لخلق التكيف والتوافق مع ظروف البيئة المحيطة بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتوفير المناخ الملائم للابتكار والإبداع في العمل.
6. العمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة الرسمية وأهداف العاملين غير الرسمية، وتجنب وقوع أي نوع من التعارض بينها بمعالجة النزاع والصراع التنظيمي الذي قد يحدث في العمل.
7. السعي إلى تحقيق المحافظة على وحدة جماعة العمل وتماسكها والمعاونة في تحقيق أهدافها الشخصية طالما لا تتعارض مع أهداف المنظمة.
8. محاولة رفع الروح المعنوية للعاملين وذلك من خلال تفعيل الانتقاد بروح مرحة وإشاعة جو مناسب في بيئة العمل لأن ذلك ينعكس إيجابياً على العمل.

ويتضح مما سبق أن عملية القيادة الإدارية الناجحة والفاعلة تحتاج لعديد من الخصائص التي تميز القائد للوصول إلى تحقيق أهداف محددة ومرسومة مسبقاً، فالقائد في المنظمة هو المسؤل الأول والأخير في التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

**5.2 العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية.**

أكدت عديد الدراسات المهتمة بدراسة القيادة الإدارية أنها تدور حول العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين لهم أي المرؤوسين، وتحديداً مدى قدرة هولاء القادة في التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيههم وحثهم نحو تحقيق أهداف محددة، وهذه العلاقة بين الطرفين تتم في مناخ تنظيمي معين وفق ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية تحكم عمل القائد، لذا فهناك عديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر في عملية القيادة الإدارية بشكل أو آخر إيجابي لصالح المرؤوسين والمنظمة أو سلبي يعيق عمل المنظمة والمرؤسين، ونعرض فيما يأتي أهم هذه العوامل ( الحطماني، 2016؛ الشريف، 2004):

1. من العوامل المهمة التي تؤثر في القيادة الإدارية: الصفات والأنماط التي تشكل شخصية القائد في المنظمة وكذلك سلوكه في التعامل مع المرؤوسين فالصفات الشخصية، سواء كانت فطرية أو مكتسبة جسمانية أو نفسية أو سلوكية تسهم بشكل كبير في نجاح وفاعلية القيادة الإدارية في المنظمات.
2. إن مواصفات ومؤهلات وشخصيات المرؤوسين في التنظيم الإداري تُعد من العوامل غاية في الأهمية التي تؤثر في القيادة الإدارية، سواء كانت الصفات جسمية تتعلق بالحضور البدني والذهني للعامل، أما النفسية التي تتعلق بالرغبة والبقاء والاستمرار في العمل، أو السلوكية التي تتعلق بتصرفات وأفعال المرؤوسين مثل الالتزام والولاء والانتماء للعمل في هذه المنظمة.
3. تُعد أهداف التنظيم الإداري في أي المنظمة من العوامل الرئيسة التي تؤثر بشكل واضح في عملية القيادة الإدارية، سواء كانت أهدافاً استراتيجية طويلة المدى تعكس السياسات العامة للمنظمة، أو أهدافاً تكتيكية متوسطة المدى على مستوى الإدارات الوسطى والتي تحتاج إلى قيادات متخصصة لتحقيق أهداف محددة، وأخيراً أهدافاً تشغيلية قصيرة المدى تتعلق مباشرة بالعاملين التنفيذيين والذين يحتاجون إلى قادة قادرين على توجيه وحث وإرشاد العاملين للوصول إلى تحقيق الأهداف بكل دقة وفاعلية.
4. نوع نشاط المنظمة إنتاجي أو خدمي أو تجاري، وكذلك حجمها صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، وأساليب وإجراءات عملها وهيكله التنظيمي، وسياساتها المختلفة المالية والبشرية، ونوعية فرق العمل فيها كل ذلك من العوامل المهمة المؤثرة في القيادة الإدارية.
5. البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة سواء الظروف الاقتصادية أو القانونية أو السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية، وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة من أساليب وسياسات العمل ونظم الحوافز وغيرها.

وإجمالاً يمكن القول إن القيادة الإدارية الناجحة والفعالة هي التي تأخذ في الحسبان كل العوامل والظروف السابقة، وتتعامل معها بشكل إيجابي يسهم في تحسين عملية التأثير في جهود المرؤوسين ومتابعتهم وحثهم على العمل الجيد لتحقيق أهداف المنظمة في ظل الظروف والمواقف المحيطة بها.

* 1. **نظريات القيادة الإدارية.**

أسهمت التطورات المتلاحقة في الفكر الإداري من خلال علماء ورواد عالم الإدارة في اكتشاف وتطوير عديد من النظريات التي تخص تفسير القيادة الإدارية وتحديد أهدافها العامة والخاصة، وخصائص ومواصفات وسمات القائد الإداري الفعال في التنظيم، وما يجب عليه القيام به لنجاح عملية التأثير في المرؤوسين. عليه تعددت النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية من عدة زوايا، والتي من أهمها (السكارنة، 2014؛ العجمي، 2008؛ غباين، 2009؛ العميان، 2008):

**1.6.2 نظرية الرجل العظيم**

تقوم هذه النظرية على افتراض أن كل التغيرات والتطورات التي حدثت في الحياة البشرية كانت عن طريق أشخاص غير عاديين أسهموا في إحداث تغيرات جوهرية في حياة المجتمعات الإنسانية بشكل عام، وأن عدداً قليلاً من الأشخاص أتوا إلى هذه الحياة ولديهم بالفطرة بعض السمات والخصائص التي تميزهم عن غيرهم، وإن هذه الصفات تؤهلهم بقوة للتأثير في سلوك التابعين وتغييره حسب المطلوب، وأن النجاح في القيادة الإدارية يرتبط بوجود القائد البطل الذي يمتلك قوى خارقة بالفطرة، وفي الحقيقة تعود هذه النظرية إلى الحضارات القديمة التي كانت تميز بين الناس بناءً على الانتماءات القبلية والطبقية، ويلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع مبدأ التعلم واكتساب القائد للمهارات والمعارف من خلال التدريب والخبرة وغيرها، وكذلك إهمال الدور الذي يقوم به المرؤوسون في نجاح عملية القيادة الإدارية.

**2.6.2 نظرية السمات**

تقوم هذه النظرية على افتراض وجود بعض السمات أو الخصائص أو الصفات التي يتميز بها عدد من الأشخاص الذين يولدون وهم قادرين على القيادة بشكل ناجح، وإن هذه السمات يمكن اكتسابها من خلال تجارب الحياة العملية وليس بالضرورة وراثتها بالفطرة، وقد ركزت فلسفة هذه النظرية على الخصائص والقدرات الذاتية للقادة، والتي تجعلهم ناجحين، ومنها الخصائص الجسمانية، مثل:(الطول والوزن واللون والهيئة)، والخلفية الاجتماعية، مثل: (الوضع الاجتماعي والمستوى التعليمي، والمكانة الاجتماعية)، كذلك الذكاء وقوة الشخصية والأمانة والأخلاق، والنزاهة وحسن التصرف، إلا أنه من الصعب جداً توافر كل هذه السمات وبشكل كامل في شخص واحد، كذلك أهملت هذه النظرية خصائص الموقف الذي يوجد فيه القائد لاختلاف الظروف وتأثيرها على قرارات القائد.

**3.6.2 النظرية السلوكية**

ركزت هذه النظرية على سلوك القائد الإداري وذلك من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرفات وممارسات القائد التي تظهر بشكل واضح أثناء عملية القيادة، وبينت هذه النظرية أن هناك نوعين أساسيين للسلوك القيادي هما: السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، ويركز على الأداء الوظيفي للمرؤوسين وإنجازهم للمهام الموكلة إليهم، وذلك من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم وتنسيق الأنشطة المختلفة التي يمارسها المرؤوسون وفق قواعد ولوائح وتعليمات العمل، وتخصيص مهام محددة للعاملين، وغالباً ما يؤدي هذا النوع إلى الرضا الوظيفي للعاملين، أما النوع الثاني فيركز على تفهم حاجات المرؤوسين لكونهم العنصر الرئيس في الإنجاز، لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتقديره الكبير للعمل الجيد، ومساعدتهم على حل الصعوبات والمشاكل التي تعترضهم، وخلق جو من التفهم والانسجام مع رؤسائهم المباشرين وتبني فلسفة العمل بروح الفريق، ومن ثَمٌ زيادة الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضائهم الوظيفي.

**4.6.2 النظرية الظرفية**

صاحب هذه النظرية العالم (فيدلر) الذي ركز على أسلوب جديد يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة، حيث قدم نظريته المسماة بـ ( نظرية القيادة الظرفية) والتي تشير إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة الإدارية يصلح لكل زمان ومكان بسبب تغير الظروف وعدم ثباتها، وأنه ليس هناك صفات أو خصائص محددة تتوفر في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بـ ( ناجح أو فاشل) في كل الأوقات وأشار بأن فعالية القيادة الإدارية تعتمد على التوازن بين شخصية القائد وبين ثلاثة متغيرات في الموقف، هي: (العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، ومدى وضوح مهام العمل ووضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، درجة قوة مركز القائد ودرجة تأثيره في مرؤوسيه).

وأكد (فيدلر) في النهاية ضرورة التنبيه إلى أنه ليس هناك نمط قيادي إداري محدد ناجحاً في كل المواقف والظروف.

* + 1. **نظرية المسلك والهدف**

تقوم فكرة هذه النظرية بشكل أساسي على كيفية تأثير القائد في إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وكذلك أهدافهم الشخصية والروابط بين مجموعتي الأهداف، وتفسر هذه النظرية تأثير سلوك القائد في دافعية المرؤوسين ورضاهم وأدائهم، ووفق هذه النظرية فإن على القائد الفعال العمل بكل قوة على زيادة دفع وحماس المرؤوسين لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، وأن القادة الأكثر فعالية هم الذين يضعون الطريق الذي يجب على المرؤوسين اتباعه لتحقيق أهدافهم، وبناءً على هذه النظرية تم تحديد أربعة أنماط للقيادة الإدارية، هي: القيادة الموجهة، وفيها يعطي القائد التعليمات والأوامر حول طرائق القيام بالأعمال لإنجازها وتحقيق الأهداف. والقيادة المشاركة، وتعني مشاركة القائد للمرؤوسين والأخذ بآرائهم وتفويض بعض الصلاحيات لهم. القيادة الداعمة، وتركز على بناء العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والاهتمام بقضاياهم. القيادة المهتمة بالإنجاز، وفيها يضع القائد أهدافاً طموحة ويشجع المرؤوسين على الأداء العالي لتحقيقها.

**6.6.2 النظرية التفاعلية**

تقوم هذه النظرية على افتراض أن القيادة الإدارية هي عملية تفاعل اجتماعي، وأن نجاح وفاعلية القيادة يتوقف إلى حد كبير على التفاعل والتكامل بين صفات وسمات القائد الشخصية، وبين الظروف والمتغيرات المحيطة بالموقف المحدد والذي يتخذ بشأنه قرار معين، ويرتبط النجاح والفاعلية في القيادة الإدارية وفق هذه النظرية على تفاعل القائد مع مرؤوسيه وحل مشكلاتهم الوظيفية والشخصية والعمل على إشباع حاجاتهم، وإن هناك مجموعة من الأبعاد تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة العمل، أهمها: المجموعة العاملة، من حيث عددها، وتجانسها، ومستواها التعليمي، وقيمها الأخلاقية. والمناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة، درجة الألفة بين أفراد المجموعة، والاختلاف في وجهات النظر. **7.6.2 النظرية التبادلية**

تقوم فكرة النظرية التبادلية على أن القيادة الإدارية هي شكل من أشكال علاقات التبادل الذي يفرض فيه القادة أقصى درجات العدالة للمرؤوسين، ومنحهم فرص التقدم والتطور في العمل كل ذلك مقابل الحصول على أعلى درجات التقدير والاحترام والعرفان من المرؤوسين، حيث تقدم جماعات العمل المختلفة في المنظمة الولاء والتقدير للقادة عرفاناً لهم بما يقدمونه من خدمات متميزة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية قصوى، وإن القادة يوجهون المرؤوسين إلى إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتميز دون استخدام أساليب القوة والعنف، أي إن علاقة التبادل بين الطرفين تقوم على التكافوء والتعاون والانسجام.

ورغم إسهام هذه العلاقة التبادلية المميزة في نجاح وفعالية القيادة الإدارية، إلا أن إهمال بعض الجوانب أو المتغيرات مثل تحديد الأهداف واعتبارات المواقف الذي تجري فيه العملية أدى إلى خلل وقصور في تطبيقها.

ومن خلال العرض الموجز السابق لبعض نظريات القيادة الإدارية يتضح بشكل كبير الاختلافات الجوهرية في تفسيرها للقيادة وتركيز بعضها على بعض العوامل والمتغيرات خلال مواقف معينة وإهمال أخرى، كذلك، ورغم تعدد النظريات وتباين فلسفتها وتعرض بعضها إلى انتقادات في جوانب محددة، وتعاقب الفترة الزمنية في ظهورها واختلاف مدارسها استطاعت أغلب النظريات تحقيق نجاحات كبيرة في ظل الظروف الخاصة التي ظهرت فيها، ومن ثَمٌ التعرف على النمط القيادي المناسب الذي يتم من خلالها التأثير في المرؤوسين بشكل إيحابي.

**7.2 أنماط القيادة الإدارية.**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أنواع التقسيم التقليدي لأنماط القيادة الإدارية إضافة إلى نمط القيادة التحويلية، حيث تُعد هذه الأنماط من أكثر الأنواع شيوعاً في عديد من المنظمات، وتعكس هذه الأنماط أسلوب القائد وطريقته في التأثير في المرؤوسين. فالنمط القيادي هو السلوك المتكرر الذي يتحلى بها القادة عند ممارستهم لأعمالهم واتخاذهم للقرارات الإدارية في المنظمات وفق ظروف ومواقف معينة، تعكس أسلوبه في التعامل مع المرؤوسين وتفاعله معهم بشكل مستمر، وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرسومة والمحددة مسبقاً من قِبل إدارة المنظمة، وفيما يأتي عرض لهذه الأنماط:

**1.7.2 النمط الديمقراطي.**

يعتمد هذا النمط على ثلاث قضايا رئيسة مهمة هي: الأولى، إقامة العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والمرؤوسين، والتي تقوم على مبدأ إشباع حاجات المرؤوسين وتعزيز ودعم التعاون بينهم ومحاولة حل جميع مشاكلهم، من خلال أساليب الإقناع الإيجابي ومراعاة مشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم، والثانية، المشاركة الفاعلة للمرؤوسين، وإعطاء الثقة فيهم والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم في تنفيذ خطط وبرامج وسياسات عمل المنظمة، وتوفير المناخ الملائم لهم لرفع روحهم المعنوية ومضاعفة جهودهم وتشجيعهم على التميز من خلال الإبداع والابتكار، والثالثة، تفويض السلطة، من خلال العمل على تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين في حدود معينة ومتابعتهم للاستفادة من معارفهم ومهاراتهم وتشجيعهم على تقديم كل ما هو مفيد لصالح المنظمة.

وبشكل عام فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع مرؤوسيه بشكل إيجابي دون تسلط، ويعتمد أسلوب الحوار والنقاش البناء ويسمح بتبادل الآراء والأفكار معهم سعياً منه لاستمالتهم ومشاركتهم المسؤولية في اتخاذ القرارات لكونهم فريق عمل واحد.

**1.1.7.2 نماذج النمط الديمقراطي**

أكدت عديد الدراسات أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة، هي (الشريف، 2044؛ العزو،2010):

* 1. النموذج الأول هو القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بموضوع ما، من خلال وضع المشكلة التي تواجهه بعد دراستها وتحديدها بشكل دقيق أمام المرؤوسين ويطلب منهم معاونته ومشاركته في الوصول إلى حل مناسب لها، ثم يقوم وحده بتحديد واختيار الحل بناءً على رأيه الشخصي.
  2. النموذج الثاني هو القائد الديمقراطي الذي يقوم بتحديد المشكلة ورسم ملامحها ويحدد الإطار والموقف الذي يمكن فيه اتخاذ القرار، ويعمل على تفويض المرؤوسين لاتخاذ القرار في حدود ذلك الإطار والموقف المحدد مسبقاً من القائد.
  3. النموذج الثالث هو القائد الديمقراطي الذي ينفرد باتخاذ القرار وحده دون العودة إلى مرؤوسيه، ولكنه يسعى إلى إقامة حوار وتفاعل مع المرؤوسين حول هذا القرار، وإذا لحظ عدم رضا من المرؤوسين يعمل على إعادة النظر فيه.
  4. النموذج الرابع هو القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه قدرأ كبيراً من المشاركة في اتخاذ القرارات وفي آلية وتفاصيل وطرائق تنفيذها ومتابعتها.
  5. النموذج الخامس هو القائد الديمقراطي الذي يمنح لمرؤوسيه فرصة اتخاذ القرار الذي يتفقون عليه ويرون أنه في صالح المنظمة، ويوافق على أي قرار يكون محل اتفاق بين المرؤوسين في المنظمة.

**2.1.7.2 مزايا النمط الديمقراطي**

أكد المهتمون بعلم الإدارة وجود عديد المزايا الإيجابية التي يمكن تحقيقها للمنظمة في حال تبني القادة النمط الديمقراطي، نذكر منها على سبيل المثال النقاط الآتية (خيري، 2012؛ القريوتي، 2012):

1. في حال تبني النمط الديمقراطي من قِبل قادة المنظمة تعطى الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ وصنع القرارات والاهتمام بآرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم بشكل مستمر، وهو ما يخلق نوعاً من التوافق والانسجام بين القادة ومرؤسيهم.
2. يساعد النمط الديمقراطي بشكل واضح المرؤوسين على تنمية وتطوير معارفهم مهاراتهم وزيادة خبراتهم، وهو ما يسهم بشكل إيجابي في رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.
3. تسهم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في تحسين جودة العمل، لكونهم الأقرب إلى تفاصيل وجزئيات العمل.
4. يبعث تبني النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية كثيراً من الثقة والحماس في المرؤوسين، وهو ما يدفعهم نحو العمل بكل رغبة وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي والارتباط الإيجابي بالمنظمة وتحسين أدائها.
5. يرسخ النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية الكثير من القيم الأخلاقية الحميدة، وما فيها من احترام لآدمية الإنسان وحفظ كرامته.
6. يمنح النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية المزيد من فرص الإبداع والابتكار للمرؤوسين للإسهام في تحسين جودة العمل بالمنظمة.
7. تعمل القيادة الديمقراطية على المشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم والتشجيع على تحمل المسؤولية وبث روح التعاون.

**3.1.7.2**  **عيوب النمط الديمقراطي**

بالرغم من كل المزايا السابقة للنمط الديمقراطي في القيادة الإدارية إلا أنه توجد بعض العيوب عند تطبيق هذا الأسلوب في بعض المنظمات، نذكر منها (فياض وقدادة، 2010):

1. من ناحية عملية قد يكون النمط الديمقراطي غير واقعي لكون القائد يقضي أغلب وقته مع المرؤوسين لتلبية طلباتهم وحاجاتهم المتعددة والمتنوعة ويغفل عن الدور الأساسي المنوط به، وهو ما يؤثر سلباً في تحقيق أهداف المنظمة.
2. في الكثير من الأحيان قد تحدث خلافات في وجهات النظر بين القائد والمرؤوسين الأمر الذي يؤدي لعدم التوافق والانسجام بينهم مما يولد مشاكل تعوق تحقيق الأهداف.
3. يحتاج القائد الديمقراطي في حال تطبيق هذا النمط إلى وقت طويل لمناقشة مرؤوسيه وسماع اقتراحات وعمل اجتماعات وندوات معهم وهذا الأمر يحتاج إلى وقت للإشراف عليهم.

**2.7.2 النمط الأوتوقراطي.**

تقوم فكرة هذا النمط على سيطرة القائد على جميع السلطات في المنظمة، حيث ينفرد بكل الإجراءات والأعمال من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، ويفرض على المرؤوسين طاعة الأوامر وتنفيذها، فلا يقوم بتفويض الصلاحيات إلى المرؤوسين، ويحجر عليهم حتى مناقشته في أبسط الأمور، مستنداً في ذلك على قوة السلطة الرسمية التي يتمتع بها، فهو يقوم بكل صغيرة وكبيرة بنفسه.

**1.2.7.2 نماذج النمط الأوتوقراطي**

توجد ثلاثة نماذج لأنمط القيادة الإدارية، هي (الغامدي، 2009):

1. النموذج الأول هو القائد الأوتوقراطي العنيف المتشدد: وهو الذي يستخدم بشكل كبير التوجيه والتأثير السلبي معتمداً على أساليب العقاب من خلال التوجيهات الصارمة، ويكون المسئول الأول والأخير عن كل شيء في المنظمة ولا يسمح بتفويض السلطات، ويمارس الرقابة المتشددة ولا يثق كثيراً في مرؤوسيه، ومن ثَمٌ تكون بينه وبين المرؤوسين فجوة كبيرة.
2. النموذج الثاني هو القائد الأوتوقراطي الخير أو الصالح: ويستخدم القائد وفق هذا النموذج عدة أساليب ترتبط بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والثناء والعقاب الخفيف من أجل كسب تعاطف وولاء المرؤوسين وكسب ثقتهم للقيام بالواجبات المطلوبة منهم بكل يسر، ويسعى من خلال ذلك لتحقيق أعلى مستويات الأداء.
3. النموذج الثالث هو القائد الأوتوقراطي المناور: وبناءً على هذا النموذج يقوم القائد بإقناع المرؤوسين بأنهم قد اشتركوا في اتخاذ القرارات في المنظمة، في الوقت الذي يكون القرار بيده وحده، ويوهم مرؤوسيه أنه يشاركهم في اتخاذ القرارات ولكنه ينفرد في اتخاذ القرار ويمارس الإدارة التقليدية.

**2.2.7.2 مزايا النمط الأوتوقراطي**

على الرغم من الانتقادات المواجهة للنمط الأوتوقراطي، فإن له عديداً من المزايا، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر(شحادة، 2008):

1. قد تحقق بعض نماذج هذا النمط، كالنمط الأوتوقراطي المستبد النجاح في بعض الظروف والمعطيات.
2. في كثير من الأحيان يكون النمط الأوتوقراطي مناسباً للتعامل مع المرؤوسين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية في العمل.
3. قد يكون هذا النمط مناسباً جداً لعديد من النوعيات من العاملين، الذين لا تنفع معهم الأساليب الإيجابية الأخرى في التأثير.

**3.2.7.2**  **عيوب النمط الأوتوقراطي**

من عيوب تطبيق هذا النمط القيادي (شحادة، 2008):

1. غالباً ما يؤدي هذا النمط إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين، والحد من فرص التميز والإبداع لديهم.
2. يؤدي هذا النمط إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى عديد من العاملين عن العمل.
3. تنخفض معدلات الرقابة الذاتية للعاملين، ولا يقومون بأداء العمل في حال غياب القائد.
4. ارتفاع معدلات الشكاوى والتظلمات بين العاملين، وكذلك ارتفاع معدل دوران العمل.
5. ارتفاع معدلات عدم الالتزام والغياب عن العمل بدون أعذار أو قد تكون أعذار مختلفة.

**3.7.2 النمط الحر.**

يرتكز هذا النمط القيادي على ترك كامل الحرية للمرؤوسين في المنظمة ويترك لهم وضع الخطط والبرامج والسياسات ووضعها موضع التنفيذ، وفي الحقيقة وفق هذا النمط يتخلى القائد عن مركزه الرسمي كقائد ويصبح يمثل رمزاً للمنظمة فقط، ويترك لجماعة العمل القيام بجميع التفاصيل والأعمال الجزئية والرئيسة.

* + - 1. **مزايا النمط القيادي الحر**

هناك بعض المزايا للنمط الحر، منها (العميان، 2013):

1. يؤدي النمط في الكثير من الأحيان إلى نتائج إيجابية إذا ما توفرت الظروف الملائمة لتطبيقها، وإذا ما استطاع القائد تشجيع المرؤوسين وحثهم على تحمل المسؤولية والإبداع في العمل مقابل درجة الاستقلالية الممنوحة لهم.
2. غالباً ما يلقي هذا النمط القيادي نجاحات كبيرة عند توفر ووجود أشخاص في المنظمة على مستوى عالٍ من التأهيل العلمي والعملي والخبرة المهنية في التخصص المعين، خصوصاً في بعض الأنشطة والتي تحتاج لنوعية معينة من العاملين.

**2.3.7.2**  **عيوب النمط القيادي الحر**

ومن عيوب هذا النمط، ما يأتي(العميان، 2013):

* 1. وجود خلل في التنظيم وضبطه وهو ما يجعل المرؤوسين لا يتحملون المسؤولية.
  2. الشعور بالخوف لأن الشخص الذي يعمل بحرية مطلقة قد لا يكون سعيداً في عمله وقد يكون بسبب الشعور بعدم الأمان.
  3. في حال تبني هذا النمط في المنظمة غالباً ما يقل مستوى احترام المرؤوسين لشخصية القائد.
  4. يشعر المرؤوسون بالضياع، وعدم القدرة على التصرف، والاعتماد على أنفسهم في المواقف

التي تتطلب المساعدة نتيجة انعدام الرقابة الفعالة.

* 1. في الكثير من الأحيان تكون نتائج العمل في ظل هذا النمط ضعيفة.

**4.7.2 نمط القيادة التحويلية.**

يُعد نمط القيادة التحويلية من الأنماط الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر لأول مرة في أواخر السبيعينات من القرن الماضي، حيث يمارس القائد نوعاً من القيادة الإبداعية المؤثرة في المرؤوسين، والتي تحل محل أنماط القيادة التقليدية سالفة الذكر والتي يعتمد أغلبها على تبادل المنفعة، فهذا النمط يركز على التأثير الإيجابي الذي يسهم في الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين.

**1.4.7.2 خصائص نمط القيادة التحويلية.**

توجد عدة خصائص لنمط القيادة التحويلية، أهمها (محمد، 2017):

1. يُعد هذا النمط داعماً ومشجعاً لتميز المرؤوسين من خلال الإبداع والابتكار.
2. يعمل القائد التحويلي على تحفيز وتشجيع مرؤوسيه إلى أعلى مستويات العمل والإنتاجية، حتى أكبر مما هو متوقع.
3. يعتمد القائد وفق هذا النمط على الأفكار الحديثة والمتطورة في حل ما يواجهه من مشاكل وصعوبات في العمل.
4. غالباً ما يمارس هذا النمط مع فرق عمل مميزة ذات إنتاجية عالية، وتقوم بتقديم منتجات خاصة.
5. القائد الإداري التحويلي يتميز بالمثالية، والتأثير الكاريزمي، والثقة والاحترام الكبيرين له من قِبل مرؤوسيه.
6. يتميز القائد التحويلي بحب المخاطرة، والقدرة الخارقة على مواجهة الأحداث الصعبة.
7. يعمل القائد التحويلي على تشجيع النمو الذاتي للمرؤوسين ويعطيهم الحرية المراقبة.
8. ينتهج القائد التحويلي ثقافة تمكين العاملين، حيث يشركهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

ومما سبق عرضه من أنماط نلاحظ أن هناك ثلاثة أنماط تقليدية هي: الديمقراطي، والذي يركز على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والأوتوقراطي، يركز على تفرد القائد بالسلطة، أما الحر، فيركز على إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وأخير النمط التحويلي الذي يُعد من الأنماط الحديثة لكونه يركز على التأثير الإبداعي في المرؤوسين، ولكل نمط مزاياه وعيوبه، حيث يتم تبني وتطبيق نمط معين ومحدد بناءً على عدة عوامل.

**الفصل الثالث/ الإبداع التنظيمي:**

**1.3 مفهوم الإبداع التنظيمي وتعريفه.**

**2.3 مراحل الإبداع التنظيمي.**

**3.3 عناصر الإبداع التنظيمي.**

**4.3 مستويات الإبداع التنظيمي.**

**5.3 العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي.**

**6.3 استراتيجيات الإبداع التنظيمي.**

**7.3 معوقات الإبداع التنظيمي.**

**1.3 مفهوم الإبداع التنظيمي وتعريفه.**

تعيش المنظمات اليوم في عالم يتسم بالتغيير والتطوير المستمر في جميع المجالات دون استثناء، فقد يكون الثابت الوحيد هو التغيير المستمر بداية من التغير المستمر في حاجات ورغبات الناس، وانتهاءً التقنيات ووسائل الاتصالات الحديثة التي تستخدمها المنظمات، كل هذا يحتم على المنظمات كي تستمر وتبقى وتنمو في سوق العمل مواكبة كل هذه التغيرات والتطورات، من خلال الاهتمام بكل ما هو جديد ومفيد وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الخلاقة وتشجيع الإبداع بمختلف صوره وأشكاله داخل المنظمات.

فالإبداع التنظيمي أصبح اليوم من القضايا المهمة لجميع المنظمات بسبب زيادة حدة المنافسة بين عديد من المنظمات، ومن ثَمٌ صار البحث عن الإبداع التنظيمي وتحقيقه من أولوية عديد المنظمات خوفاً من الفشل والخروج من السوق.

وقد قام عديد المهتمين بتعريف الإبداع التنظيمي من زوايا متعددة، نذكر منها بعض التعريفات على النحو الآتي:

عرفه (بن حاضر، 2014، 8)، القدرة على ابتكار أساليب وأفكار مغايرة وابتكار أكبر عدد من الحلول والبدائل للمواقف الجديدة والمشكلات المتوقعة للمنظمة. نلحظ من هذا التعريف أن الإبداع التنظيمي مرتبط بتقديم أسلوب أو فكرة جديدة وغير مألوفة في السابق يتم من خلالها تقديم أكبر وأمثل الحلول الجديدة للمشكلة المتوقعة.

(العواد، 2005، 7)، بأنها مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير. ويتضح من هذا التعريف أن الإبداع التنظيمي مرتبط بجميع أعمال المنظمة الرئيسة والجزئية، وأن تحقيقه يعتمد إلى حد كبير على تحفيز العاملين لحثهم على تقديم الجديد والمتميز لحل مشاكل العمل.

وعرفه (الصرن، 2000، 28)، بأنها تقديم أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلات معينة، إذ إنه تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة. ويتبين من هذا التعريف أن الإبداع يتعلق بتقديم شيء جديد غير معروف في السابق يعالج أو يقدم حلاً لمشكلة ما تواجه المنظمة.

وتقول (العلي، 2013، 12)، بأن الإبداع التنظيمي هو القدرة على توليد قيمة، منتجات، خدمات، أفكار، أو إجراءات مفيدة وأصيلة غير مقلدة لما يتم إنتاجه في السابق، بشكل يتحقق نوع من التغيير والتطوير في مخرجات المنظمة، كما تتمثل في القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار من شأنها تحسين ظروف العمل، وتحفيز العاملين، وقدراتهم وزيادة مواهبهم، لتحقيق الأهداف الإنتاجية الأفضل. ويتفق الباحث مع هذا التعريف بشكل كبير لكونه يتصف بالشمولية ويغطي جميع نواحي الإبداع على مستوى المنظمة.

ويعرف الباحث الإبداع التنظيمي بأنه تقديم شيء جديد وتقديم إضافة مفيدة تسهم في تحسين جودة العمل على مستوى المنظمة.

**2.3 مراحل الإبداع التنظيمي.**

يعبرالإبداع التنظيمي على عديد العمليات التي تتعلق بتقديم كل ما هو جديد ومفيد للمنظمة، وذلك من خلال أساليب مبتكرة تقدم من أشخاص على قدر عال من التفكير الإيجابي، والقدرات والمهارات الخاصة، فتقديم الجديد والحديث يحتاج إلى موارد بشرية من نوع خاص، كما يحتاج إلى ظروف عمل تسهم في تحقيق التقدم والتطور، ومن ثَمٌ فإن الإبداع التنظيمي يمر بأربعة مراحل، يمكن إيجازها في الآتي (العلي، 2013؛ العواد، 2005):

1. **مرحلة الإعداد**: وتبدأ بالشعور بالحاجة إلى تقديم شيء جديد لحل مشكلة معينة تواجه المنظمة في أي مستوى من المستويات الوظيفية، فيتم تجميع المعلومات بعد تحديد المشكلة بشكل دقيق سواء كانت هذه المعلومات داخلية من المنظمة أم من خارجها، ويطلق على هذه المرحلة مرحلة الإدراك والوعي بوجود المشكلة التي تحتاج إلى تقديم فكرة جديدة لحلها من خلال أساليب جديدة.
2. **مرحلة الاختمار**: وتُعد هذه المرحلة من أهم مراحل الإبداع التنظيمي، حيث تحتاج إلى دقة كبيرة من قِبل المبدع سواء كان المبدع شخصاً واحداً، أو فريق عمل وفيها تبدأ عمليات التفاعل وربط الأفكار وتحليلها وتصنيفها، ومن ثَمٌ التفكير الحقيقي لمعرفة تفاصيل وحقائق الظاهرة المراد تشخيصها وحلها، فهي مرحلة العمل الفعلي الذي يجمه فيه المبدع معلوماته حول المشكلة ويقوم بعرض البدائل الممكنة للحل وتحديد أفضلها إذا أمكن.
3. **مرحلة التطبيق**: وخلال هذه المرحلة يقوم الأشخاص أو الجماعات أو المنظمة بتبني بعض الأفكار الجديدة وغير المألوفة والتي يرغبون في تطبيقها على أرض الواقع، مع إجراء التعديلات عليها لتصبح قابلة للتطبيق على الوجه المطلوب وتحقيق النجاحات للمنظمة من خلال تطبيقها وتشجيع القائمين على الإبداع وإرشادهم نحوها.
4. **مرحلة الثبات**: وهي المرحلة الأخيرة التي يكون فيها العمل الإبداعي جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، ويكون ضمن سياساتها وبرامجها وخططها المرسومة، وتسعى جميع الأطراف في المنظمة من خلال أساليب العمل وإجراءاته إلى تحقيقها ومتابعة ورقابة القائمين على الإبداع ضمن هذا الإطار الإبداعي المميز.

وإجمالاً يمكن القول بأن تطبيق وتقسيم الإبداع أو العملية الإبداعية إلى مراحل محددة ومرتبة بشكل متسلسل ومتتالٍ غير دقيق، وإنما عملية الإبداع هي عملية مستمرة ومتداخلة، ولا تستطيع في كثير من الأحيان الفصل بين هذه المراحل وتحديدها بشكل دقيق، فعملية الإبداع عملية متكاملة وشاملة على مستوى العمل الإبداعي بالمنظمة.

* 1. **عناصر الإبداع التنظيمي.**

هناك عديد من العناصر للإبداع التنظيمي حسب الأدب الإداري مثل: الطلاقة، والأصالة، والتحليل، وغيرها من العناصر، الإ أن الباحث سوف يكتفي في هذه الدراسة بعرض العناصر الأربعة الآتية، وهي:(الخروج عن المألوف، المخاطرة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، لأنها ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تبين أن هذه العناصر هي الأقرب إلى بيئة العناصر الطبية المساعدة في مستشفى مصراتة المركزي، وتناولها بشيء من الشرح والتوضيح كما يأتي (معراج، 2015؛ بن حاضر، 2014):

1. **الخروج عن المألوف:** يقصد به التحرر وعدم الرغبة في الالتزام بالقيود والقواعد والسلوكيات والتصرفات والأنماط التقليدية التي يتم بها العمل في المنظمة منذ مراحل زمنية طويلة خصوصاً عند اتخاذ قرارات جديدة تتعلق بإجراءات وأنظمة عمل جديدة، أو عند مواجهة مشاكل وصعوبات معينة، ووجود رغبة جامحة من قِبل أفراد التنظيم للتجديد والتغيير والتطوير المستمر في مختلف أنشطة المنظمة، فقد تكون هناك بعض المنظمات تحكمها أنظمة عمل وقوانين جامدة لمدة زمنية طويلة دون تغيير أو تجديد، فالخروج عن المألوف يتطلب شجاعة لتغيير كل هذه التقاليد القديمة والتصرف على أساس جديد وفق ظروف ومتغيرات الحالة الراهنة في عمل المنظمة.
2. **المخاطرة:** يقصد بها التخلي عن الخوف في العمل والمبادأة وأخذ زمام المبادرة، والخوض في البحث عن أساليب عمل وأفكار جديدة ومحاولة إيجاد حلول لها وفق الظروف والإمكانات، على أن يكون مستعداً بكل قوة لتحمل نتائج هذه التصرفات التي قد تشكل خطراً على عمل المنظمة وعليه شخصياً، ولديه الشجاعة الكافية والاستعداد التام لمواجهة ما يترتب عن ذلك التصرف، فلا يوجد إبداع تنظيمي في أي مجال من المجالات دون وجود درجة مخاطرة.
3. **المرونة:** يقصد بها القدرة على إحداث التغيير حسب ظروف الموقف الذي يتم على أساسه اتخاذ القرار، فهي عكس الجمود حيث يكون لدى متخذ القرار المقدرة على اتباع طرائق وأساليب مختلفة عن الوضع الاعتيادي، والنظر إلى المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها وحلها من عدة زوايا مختلفة، فهي تعكس البساطة أو السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً معيناً في ظل ظروف معينة، ولا يتمسك بأفكار محددة خصوصاً إذا ثبت فشلها وعد دقتها.
4. **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها قدرة الشخص على تحديد واكتشاف المشكلات التي تواجه عمل الفرد أو المنظمة، فالشخص المبدع غالباً ما تكون لديه القدرة والبصيرة في الوقوف على المشكلة وتشخيصها وتحديد نواحي القصور فيها، وفي الحقيقة أن اكتشاف المشكلة يمثل نقطة البداية لتشخيصها وإيجاد حلول لها، ومن ثَمٌ تكون له القدرة أكثر من غيره لحل هذه المشكلة، وبطرائق وأساليب جديدة وغير مألوفة وهو ما يترتب عليه زيادة فرص الإبداع والتميز.

**4.3 مستويات الإبداع التنظيمي.**

أكد عديد المهتمين وجود ثلاثة مستويات محددة للإبداع التنظيمي تكمل بعضها البعض على مستوى العملية الإبداعية**،** ولا يمكن الاستغناء عن أي منها للمنظمات التي تسعى إلى الإبداع، وهي (معراج، 2015؛ جودة، 2010):

1. **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يسهم في خلق أفكار جديدة، يتم تقديمها من قِبل أحد الأفراد (العاملين) في المنظمة، والذين لديهم سمات أو خصائص مميزة، ويمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم لطرح الأفكار والمقترحات الجديدة وغير المألوفة، فالفرد المبدع في المنظمة يتميز عن غيره من الأفراد بعديد من الصفات منها على سبيل المثال لا الحصر: امتلاك معارف غير عادية في تخصصه الدقيق، ويمتاز بروح على درجة من المخاطرة في عديد القضايا، وكذلك يتفاعل بشكل إيجابي مع الآخرين من حوله، ويتبادل الآراء والأفكار حول المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة.
2. **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه وتطبيقه من قِبل فريق أو جماعة عمل داخل المنظمة، حيث تشترك مجموعة ما وفق تخصص أو مستوى تنظيمي معين، قد يكون: ( وحدة، قسم، إدارة)، في وضع رؤية معينة تتعلق بتقديم فكرة جديدة يسعون كفريق عمل متكامل من خلال تبادل الآراء ومناقشتها بشكل جماعي للوصول إلى فكرة محددة، وبطبيعة الحال فإن الإبداع على مستوى الجماعة أفضل بكثير من الإبداع على المستوى الفردي، لكونه يعتمد على مجموعة من الأفكار التي يتم التباحث حولها، وغالباً ما يتأثر الإبداع على مستوى المجموعة بتماسكها وانسجامها وتميزها.
3. **الإبداع على مستوى المنظمة**: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من خلال أكثر من مجموعة عمل واحدة على مستوى المنظمة، فتقوم عديد المجموعات المختلفة في التخصص والأهداف بشكل جماعي للسعي إلى تقديم أفكار ومقترحات جديدة وذلك ضمن إطار أو وعاء واحد نتيجة التقارب والتوصل والتفاعل بين هذه الجماعات في الأفكار التي تتبنى ثقافة الخروج عن المألوف والبحث عن كل ما هو جديد، ويتضح ذلك بشكل جلي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، خصوصاً في ظل وجود إدارات تشجع على الإبداع التنظيمي.

ومن خلال العرض السابق يتبين للقاريء أن العملية الإبداعية تتم على جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ولا يمكن تحقيق نجاحات ومنافسة المنظمة في السوق دون أن تصبح ثقافة الإبداع لدى الجميع فعلى مستوى الفرد العامل تبدأ العملية لكونه الأساس في المنظمة، فلا نتوقع وجود إبداع وتميز وخروج عن المألوف دون وجود أفراد يمتلكون مهارات ومعارف تشجع على الوصول إلى تحقيق الأهداف بأساليب وطرائق جديدة، وكذلك وجود فرق وجماعات عمل على مستوى التنظيم ككيان اجتماعي تتوصل وتتفاعل من أجل خلق التميز في المنظمة، فالإبداع يتم على أساس الأفراد والجماعة والمنظمة ككل.

* 1. **العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي.**

توجد عدة عوامل يمكن أن تؤثر في الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة والتي تسعى إلى خلق ميزة تنافسية، أهمها (العلى، 2013):

1. **دور الإدارة العليا في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع:** يُعد المناخ التنظيمي الجيد أحد أهم العوامل المؤثرة والمحفزة لتقديم الأفكار والآراء والمقترحات الجديدة والمفيدة، فالمناخ التنظيمي الإيجابي يخلق جواً من الانسجام والتوافق بين القيادة الإدارية والعاملين لتحقيق الأهداف الإبداعية.
2. **التأكيد على أهمية الوقت:** يُعد احترام الوقت والاهتمام به من الأمور المهمة والداعمة للإبداع التنظيمي، فالوقت من العناصر التي من الصعب التحكم فيها، فكلما كان هناك راسخ لدى القادة والعاملين بأهمية الوقت وإمكانية الاستفادة القصوى منه، كلما كانت هناك فرص أكبر للإبداع داخل المنظمة.
3. **الحوافز المادية والمعنوية:** إن حصول العاملينفي المنظماتعلى الحوافز سواء كانت مادية أم معنوية تُعد من العوامل المؤثرة في زيادة توليد الأفكار الإبداعية والعمل على تنفيذها وتطبيقها.
4. **موضوعية نظام تقييم الأداء:** إن إحساسالعاملين بالعدالة والمساواة داخل التنظيم الإداري، وشعورهم بأن تقييم أدائهم يتم بشكل موضوعي يدفعهم إلى العمل على محاولة تقديم أفضل ما عندهم لتحقيق الكثير من الأعمال والأفعال غير المألوفة نتيجة شعورهم بأهميتهم وقيمتهم في العمل.
5. **تبني المنظمة نظام المركزية: إن** النظام (اللامركزي) في الإدارة يعطي قدراً أكبر من الحرية والاستقلالية للعاملين، لذا فهو يحقق هامشاً كبيراً من الحرية والمرونة، ويشجع على زيادة التفاعل الإيجابي مع المنظمة ويعزز مشاركة العاملين في تقديم أفكار إبداعية متميزة.

ويتبين مما سبق أن هناك عديداً من العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي على مستوى المنظمة، بالإضافة إلى العوامل سالفة الذكر توجد عوامل أخرى كثيرة قد لا يسع المجال لذكرها منها ما يتعلق بالإجراءات التنظيمية وأساليب العمل، وأخرى تخص الموارد البشرية والمادية في المنظمة، وأخيراً عوامل خارجية لا تستطيع المنظمة التحكم فيها.

**6.3 استراتيجيات الإبداع التنظيمي.**

توجد بعض الاستراتجيات التي يمكن لمختلف المنظمات الاعتماد عليها في تحقيق الإبداع التنظيمي، والتي تعكس البرامج والسياسات والخطط التنظيمية التي تعتمدها المنظمة لتحقيق وتطبيق الإبداع التنظيمي، وتهيئة الظروف والمناخ الملائم داخل المنظمة من أجل التميز ومنافسة المنظمات المناظرة والحصول على أكبر حصة في السوق، ومن أهم استراتيجيات الإبداع التنظيمي ما يأتي (العميان، 2008):

1. **استراتيجية التطوير التنظيمي**:

تعبر استراتيجية التطوير التنظيمي عن مجموعة من الطرائق والأساليب والإجراءات التي غالباً ما يتم تبنيها من علم السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية، واعتمادها من أجل زيادة قدرة المنظمة على قبول مفاهيم التغيير وزيادة فاعليته، فمثلاً يتم جمع البيانات حول موضوع معين بشكل علمي دقيق، أو يتم تدريب وتطوير فريق عمل معين في مجال أو تخصص محدد، وذلك لغرس قيم سلوكية إيجابية في المنظمة تسهل تقبل التغيير وقبول الأفكار الجديدة، فالتطوير التنظيمي يسهم في تدريب العاملين ويحثهم على زيادة الإبداع التنظيمي.

1. **استراتيجية التخصص الوظيفي**:

ويقصد بهذه الاستراتيجة تركيز المنظمة على تصميم فرق أو وحدات متخصصة تتبنى في الغالب جهوداً ووسائل لخلق الإبداع وتشجيعه بشكل دائم، معتمدة في ذلك مبادئ التعلم والتخطيط والتطوير العلمي، حيث تقوم هذه الفرق بالبحث عن التغيير والتجديد من خلال التركيز على النتائج الصحيحة والسليمة التي تغطيها، وقد تكون هذه الاستراتيجة سهلة التطبيق في عديد من المنظمات الإدارية.

1. **استراتيجة الدورية**:

يقصد بهذه الاستراتيجية اعتماد المنظمة على سياسات وإجراءات وأساليب عمل تنظيمية غير ثابتة وجامدة، بل محاولة التغيير والتطوير المستمر بناءً على الظروف والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل خصوصاً وأن التغيير وعدم الثبات أصبح اليوم هو الثبات الوحيد، فمواكبة ما يحدث من تغيرات العمل على الاستفادة من إيجابيات ذلك وفق قدرة المنظمة على تحقيق أعلى درجات التميز والإبداع يُعد من الأمور المهمة جداً لمنظمات اليوم.

وعلى الرغم من وجود عدد من الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الإبداع التنظيمي، والاختلاف الجوهري في فلسفة كل استراتيجية وطرائق وأساليب تطبيقها على أرض الوقع، إلا أن هذه الاستراتيجات والتي تعتمد في الأساس على القضايا التنظيمية والسلوكية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، وسياسات ونظم المنظمة، تبقى في إطار الوعاء الذي يتم فيه معرفة الحيثيات والحقائق المعتمدة في المنظمة والتي تسعى من خلالها إلى الوصول إلى الأهداف الإبداعية التي تعزز فرص التفوق والتميز للمنظمة.

**7.3 معوقات الإبداع التنظيمي.**

كون الإبداع التنظيمي يُعد أحد المظاهر المتقدمة للتغيير والتحول بالمنظمة نحو الأفضل والأمثل من خلال التجديد، وهذا يحتاج إلى جهود وإمكانيات بشرية ومادية، لذا فهناك عدد من المعوقات التي تحد من الإبداع على مستوى التنظيم، من أهمها: (القريوتي، 2012):

1. **مقاومة الإدارة العليا للتغيير وعدم رغبتها فيه**: وهو من أكثر المعوقات للإبداع التنظيمي، فعدم تبني ثقافة الإبداع والتميز من قِبل الإدارة العليا وقادة المنظمة ورغبتهم فيه لأي سبب كان يُعد من العوامل المهمة التي تحد من تشجيع العاملين وجماعات العمل في المنظمة على تقديم الأفكار الجديدة.
2. **الالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح**: إن السمة الرئيسة اليوم هي التغيير المستمر والمتلاحق في شتى المجالات والتخصصات، لذا فإن الجمود في تطبيق القوانين واللوائح سواء كانت داخلية أم خارجية والالتزام بها بشكل حرفي يُعد من عوائق الإبداع التنظيمي.
3. **سوء المناخ التنظيمي**: إن وجود خلل وقصور في المناخ التنظيمي بسبب الهياكل أو الإجراءات التنظيمية، أو عدم فاعلية النمط القيادي أو الإشرافي، أو سياسات التحفيز والترقية، والثقافة التنظيمية غير المشجعة في المنظمة يؤدي في الغالب إلى الحد من العملية الإبداعية على مستوى المنظمة ككل.
4. **غياب القيادات الإدارية المؤهلة**: يحتاج الإبداع التنظيمي إلى قيادات إدارية من نوع خاص يمتلك مواصفات وخصائص معينة تسهم في تشجيع وتحفيز العاملين من خلال أساليب وطرائق مميزة للوصول إلى التميز عن طريق دعم القادة للإبداع والتميز.
5. **عدم ثقة بعض القادة في أنفسهم**: إن الإبداع التنظيمي يحتاج إلى قيادات تأخذ بزمام المبادرة ولديها الثقة الكاملة في قدراتها وخبراتها ومستعدة للمخاطرة المحسوبة للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرسومة.
6. **ازدواجية المعايير في المنظمة**: يحتاج الإبداع التنظيمي إلى بيئة تنظيمية إيجابية تسهم في زيادة دافعية العاملين نحو تقديم الأفكار الجديدة، وهذا لا يأتي في ظل وجود عدم الإنصاف والمساواة بين أفراد التنظيم.
7. **القيم الاجتماعية السائدة**: في كثير من الأحيان تؤثر القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع في ثقافة القادة في أغلب المنظمات، وكون الإبداع يعني الخروج عن المألوف من خلال تقديم الجديد وأحداث التغيير في أنظمة وأساليب العمل،لذا فإن القيم الاجتماعية السلبية قد تحد من فرص الإبداع التنظيمي.

ومما سبقيمكن القول: أن هناك عديداً من المعوقات التي تحد من عملية الإبداع سوء ما يتعلق منها بالفرد أو المنظمة أو المجتمع.

**الفصل الرابع/ الدراسة الميدانية:**

## 1.4 نبذة عن مستشفى مصراتة المركزي.

## 2.4 منهجية الدراسة.

3.4 خصائص عينة الدراسة.

4.4 وصف متغيرات الدراسة.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة.

6.4 النتائج والتوصيات.

المراجع.

4 . 1 نبذة مختصرة عن **مستشفى مصراتة المركزي:**

افتتح مستشفي مصراتة المركزي بتاريخ: 01/01/1975م. ويقع وسط مدينة مصراتة، ويبلغ إجمالي مساحته الكلية (12) ألف متر مربع تقريبا، ويبلغ عدد الأسرة الموجودة بالمستشفي (480) سريراً، ومن المحتمل أن يرتفع هذا الرقم ليصل إلى (720) سريراً بعد الانتهاء من عملية الصيانة والتطوير الحالية بالمستشفي.

يبلغ عدد العاملين بمستشفي مصراته المركزي من إداريين وعناصر طبية وطبية مساعدة حوالي: (1596) عاملاً، **(انظر الملحق رقم6)** بجميع التخصصات الطبية والإدارية والخدمية موزعين على: (13) مكتباً و(8) إدارات، للقيام بالأعمال المطلوبة كلٌ حسب تخصصه ومتطلبات وظيفته.

وتتمثل الإدارات الموجودة بالمستشفي في إدارة الشؤون الإدارية والخدمات وبها (9) أقسام، وكذلك إدارة الشؤون المالية وبها (6) أقسام، وإدارة المخازن والمشتريات وبها (5) أقسام، وإدارة الشؤون الفنية والهندسية وبها (5) أقسام، وإدارة التجهيزات والمعدات والمستلزمات بها (4) أقسام، وإدارة الصيدلة بها (4) أقسام، وإدارة شؤون التمريض بها (5) أقسام، وأخيراً إدارة الشؤون الطبية، وتحتوي على (17) قسمًا.

# 4 . 2 منهجية الدراسة:

هي مجموعة الخطوات والأساليب والأدوات الإحصائية والإجراءات المنهجية العامة التي قام بها الباحث في هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها.

4 . 2 . 1 منهج الدراسة:

# نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة في تحديد علاقة الأنماط القيادية الإدارية بالإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، وكذلك الفرضيات البحثية المراد اختباره، فقد استخدم المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، حيث يتلاءم هذا المنهج مع هدف الدراسة، ولا يتوقف المنهج الوصفي عند جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى نتائج تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

# 4 . 2 . 2 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العناصر الطبية المساعدة التي تعمل بمستشفى مصراتة المركزي، البالغ عددهم: (593) عنصراً، حسب البيانات التي تم الحصول عليها من مكتب المعلومات والتوثيق الطبي، بقسم شؤون العاملين **(انظر الملحق). و**تم اختيار عينة حجمها: (234) مفردة، بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبنسبة (39.5%) من حجم المجتمع الأصلي، وتم تحديد حجم العينة بناءً على جدول:Krejicie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة. الخاضع للتحليل 196 استبانة

# جدول رقم (1) إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبانة

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **البيان** | **حجم المجتمع الأصلي** | **الاستبانات الموزعة** | **نسبة العينة** | **الاستبانات**  **المفقودة** | **الاستبانات**  **المستبعدة** | **الاستبانات الخاضعة للتحليل** | |
| **العدد** | **النسبة** |
| **الإجمالي** | **593** | **234** | **39.5%** | **28** | **10** | **196** | **33.1%** |

## 4 . 2 . 3 أداة الدراسة

تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي من خلالها تتم الإجابة على تساؤلات الدراسة، وهي أداة شائعة لقياس الآراء والاتجاهات، ومستخدمة في كثير من الدراسات الميدانية العربية والأجنبية التي تهتم بقياس الآراء، وعليه فقد تم تصميم وإعداد استبانة، موّجهة إلى العناصر الطبية المساعدة التي تعمل بمستشفى مصراتة المركزي، وتم الاعتماد في تصميم هذه الاستبانة على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، وبعد عرضها على مجموعة من المحكمين أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي.

وتم تقسيم الاستبانة إلى محورين رئيسين، بالإضافة للبيانات الشخصية وهي:

**المحور الأول**: تمثل في مجموعة العبارات المتعلقة بالأنماط القيادية.

وتم تقسيم هذا المحور إلى أربعة متغيرات، هي:

**المتغير الأول:** النمط الديمقراطي، وتمثله الفقرات (1-6).

**المتغير الثاني:** النمط الأوتوقراطي، وتمثله الفقرات **(**7-12).

**المتغير الثالث:** النمط الحر، وتمثله الفقرات (13- 18).

**المتغير الرابع:** النمط التحويلي، وتمثله الفقرات (19-24**).**

**المحور الثاني**: تمثل في مجموعة العبارات المتعلقة بالإبداع التنظيمي(1- 16).

وتم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد، هي:

**البُعد الأول:** الخروج عن المألوف، وتمثله الفقرات (1-4).

**البُعد الثاني:** المرونة، وتمثله الفقرات **(**5- 8)

**البُعد الثالث:** المخاطرة، وتمثله الفقرات (8- 12).

**البُعد الرابع:** الحساسية للمشكلات، وتمثله الفقرات (13-16**).**

وتم استخدام مقياس (ليكرث) الخماسي للإجابة على عبارات بنود الاستبانة، الجزء الأول المتمثل في الأنماط القيادية، والجزء الثاني المتمثل في الإبداع التنظيمي، وذلك لقياس درجة موافقة العينة على الفقرات المكونة لهذه الأجزاء من الاستبانة، وتنحصر الإجابات وفق هذا المقياس في: [(غير موافق تماماً)، (غير موافق)، (موافق نوعا ما)، (موافق)، (موافق تماماً)].

**جدول (2) مقياس (ليكرت) الخماسي المعتمد في الدراسة**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرأي** | **موافق تماماً** | **موافق** | **موافق إلى حد ما** | **غير موافق** | **غير موافق تماماً** |
| **الدرجة** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |

وتم تحديد اتجاهات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وفق الجدول(3)، حيث إن طول الفترة المستخدمة هي(4/5) أي حوالي (0.80) وقد حسبت طول الفترة على أساس أن أوزان الاستجابات الخمس (1-2-3-4-5)، وقد حصرت فيما بينها أربع مسافات والجدول (4) الأتي يبين ذلك.

**جدول (3) تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي**

|  |  |
| --- | --- |
| **اتجاه الرأي** | **المتوسط المرجح** |
| **غير موافق تماما** | **من 1 إلى أقل من 1.80** |
| **غير موافق** | **من 1.80 إلى أقل من 2.60** |
| **موافق نوعا ما** | **من 2.60 إلى أقل من 3.40** |
| **موافق** | **من 3.40 إلى أقل من 4.20** |
| **موافق تماما** | **من 4.20 إلى 5** |

**جدول رقم (4) تقييم مستوى المتوسط الحسابي**

|  |  |
| --- | --- |
| **المتوسط الحسابي** | **المستوى** |
| **1-أقل من 2.60** | **منخفض(سلبي)** |
| **2.60-أقل من 3.40** | **متوسط (معتدل)** |
| **3.40 فما فوق** | **مرتفع (ايجابي)** |

**2.4.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة**

ويمكن الإشارة في هذا المجال إلى أن الباحث استخدم الاختبارات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات الأولية للدراسة، والتي هي في معظمها اسمية وترتيبية، ومن هذه الاختبارات ما يأتي:

1. **النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي:** يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار متغير ما، ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة والتوزيع النسبي لها.
2. **اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** يستخدم لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة).
3. **معامل الارتباط**: يقوم هذا الاختبار على قياس العلاقة بين متغيرين في حالة البيانات الوصفية أو الكمية وذلك لقياس الاتساق الداخلي.
4. **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** يستخدم لاختيار أثر متغير مستقل واحد في المتغير التابع واحد باستخدام اختبار F)).

**5.2.4 صدق وثبات أداة الدراسة(الاستبانة):**

**1- صدق الاستبانة**

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

**ا- (الصدق الظاهري):**

تم عرض الاستبانة مرفقة بخطة الدراسة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في موضوع الدراسة بشكل خاص، وطرق البحث بشكل عام، وكان عددهم (4) أساتذة موضحة أسماؤهم في الملحق رقم(1)، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة أسئلة الاستبانة لمجتمع الدراسة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الفقرات المكونة للاستبانة، ومدى انتماء كل فقرة من هذه الفقرات إلى المحور التابعة له في الاستبانة، وهل هذه الفقرات في صياغتها الحالية تعطي المعنى المطلوب أم لا، مع إضافة، أو تعديل، أو دمج، أو حذف ما يرونه مناسباً.

وفي ضوء تلك الآراء والملاحظات، وبعد إرشادات الأستاذ المشرف حولها وأخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار، تم تعديل الاستبانة والتوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة الموضحة في الملحق (2).

**ب-** **صدق المقياس (الاتساق الداخلي)**

يقصد بصدق المقياس (الاتساق الداخلي) مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للمجال نفسه.

قام الباحث بعد إتمام إجراءات الصدق الظاهري (صدق المحكمين) بتوزيع عدد (32) استبانة على عينة من المجتمع الأصلي وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، والجداول الآتية توضح ذلك.

**اولاُ: الاتساق الداخلي لمتغيرات الأنماط القيادية**

**المجال الأول: النمط الديمقراطي**

**جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط القيادي والدرجة الكلية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارة** | **معامل الارتباط** | **مستوى الدلالة** |
| **1** | **يفوض الرؤساء في المستشفى بعض الصلاحيات للعناصر الطبية.** | **0.617\*\*** | **0.000** |
| **2** | **يشجع الرؤساء العناصر الطبية على إبداء آرائهم في العمل وتنفيذه.** | **0.781\*\*** | **0.000** |
| **3** | **يسعى الرؤساء لبناء علاقات مميزة مع العناصر الطبية.** | **0.582\*\*** | **0.000** |
| **4** | **يعمل الرؤساء على منح فرص التعلم والتدريب للعناصر الطبية.** | **0.716\*\*** | **0.000** |
| **5** | **يطرح الرؤساء أفكارهم وآراؤهم على العناصر الطبية لمناقشتها.** | **0.722\*\*** | **0.000** |
| **6** | **يقوم الرؤساء باستطلاع آراء العناصر الطبية لمعرفة رضاهم عن العمل.** | **0.732\*\*** | **0.000** |

يوضح الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول وبين الدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( (0.05وبذلك يُعد المجال صادق لما وضع لقياسه.

**المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي**

**جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط الأوتوقراطي و بين الدرجة الكلية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارة** | **معامل الارتباط** | **مستوى الدلالة** |
| **1** | **يتعامل الرؤساء في المستشفى مع العناصر الطبية بكامل الثقة.** | **0.569\*\*** | **0.000** |
| **2** | **يهتم الرؤساء بالعمل أكثر من اهتمامهم بتنفيذ أوامرهم.** | **0.936\*\*** | **0.000** |
| **3** | **يمارس الرؤساء سلطاتهم ويتركون العناصر الطبية ينجزون العمل.** | **0.771\*\*** | **0.000** |
| **4** | **لا يعتمد الرؤساء على أسلوب الأمر والنهي في تعاملهم مع العناصر.** | **0.796\*\*** | **0.000** |
| **5** | **يسمح الرؤساء للعناصر الطبية بمناقشة القضايا التي تخص العمل.** | **0.537\*\*** | **0.000** |
| **6** | **لا يتم توجيه العناصر الطبية بناءً على رغبات الرؤساء فقط.** | **0.868\*\*** | **0.000** |

يوضح الجدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني وبين الدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

**المجال الثالث: النمط الحر**

**جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط الحر وبين الدرجة الكلية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارة** | **معامل الارتباط** | **مستوى الدلالة** |
| **1** | **يعطى الرؤساء للعناصر الطبية استقلالية كبيرة في ممارسة أعمالهم.** | **0.786\*\*** | **0.000** |
| **2** | **تمنح الصلاحيات للعناصر الطبية ويترك لهم حرية للتصرف في الأعمال.** | **0.547\*\*** | **0.000** |
| **3** | **يسمح الرؤساء للعناصر الطبية بالاجتهاد الشخصي لحل مشكلات العمل.** | **0.968\*\*** | **0.000** |
| **4** | **يتجنب الرؤساء التدخل في النزاعات التي تحدث بين للعناصر الطبية.** | **0.968\*\*** | **0.000** |
| **5** | **جميع خطوط الاتصال مع الرؤساء مفتوحة وبشكل دائم.** | **0.966\*\*** | **0.000** |
| **6** | **هناك تعاون بين الرؤساء وبين العناصر الطبية في القضايا التي تخص العمل.** | **0.757\*\*** | **0.000** |

يوضح الجدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث وبين الدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

**المجال الرابع: النمط التحويلي**

**جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط التحويلي وبين الدرجة الكلية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارة** | **معامل الارتباط** | **مستوى الدلالة** |
| **1** | **يحصل الرؤساء على احترام العناصر الطبية وثقتهم وإعجابهم.** | **0.969\*\*** | **0.000** |
| **2** | **يمتلك الرؤساء رؤية واضحة للعمل في المستشفى.** | **0.867\*\*** | **0.000** |
| **3** | **لدى الرؤساء القدرة على مواجهة الموقف الغامضة والمعقدة.** | **0.666\*\*** | **0.000** |
| **4** | **يسعى الرؤساء في المستشفى إلى تقديم خدمات تفوق المتوقع.** | **0.640\*\*** | **0.000** |
| **5** | **يغرس الرؤساء في المستشفى الحماس والالتزام والثقة في العناصر.** | **0.954\*\*** | **0.000** |
| **6** | **يدرك الرؤساء في المستشفى مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.** | **0.874\*\*** | **0.000** |

يوضح الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع وبين الدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

**ثانياً: الاتساق الداخلي لأبعاد الإبداع التنظيمي**

1. **الخروج عن المألوف**

**جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الخروج عن المألوف وبين الدرجة الكلية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارة** | **معامل الارتباط** | **دلالة معنوية** |
| **1** | **تبادر إدارة المستشفى بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والمميزة.** | **0.977\*\*** | **0.000** |
| **2** | **لدى إدارة المستشفى رغبة قوية لتحقيق النجاحات في جميع التخصصات.** | **0.976\*\*** | **0.000** |
| **3** | **تقدم إدارة المستشفى عديداً من الأفكار الجديدة باستمرار.** | **0.960\*\*** | **0.000** |
| **4** | **تحرص إدارة المستشفى على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه.** | **0.972\*\*** | **0.000** |

يوضح الجدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع الفرعي (الخروج عن المألوف) وبين الدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

1. **المرونة**

**جدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المرونة وبين الدرجة الكلية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارة** | **معامل الارتباط** | **دلالة معنوية** |
| **5** | **تهتم إدارة المستشفى بكل الآراء للاستفادة منها في تقديم الخدمات للمرضى.** | **0.764\*\*** | **0.000** |
| **6** | **تبحث إدارة المستشفى عن المعارف وتقبل الأفكار الجديدة.** | **0.952\*\*** | **0.000** |
| **7** | **تركز إدارة المستشفى على إيجاد العلاقات الإيجابية بين الأشياء.** | **0.964\*\*** | **0.000** |
| **8** | **تشجع إدارة المستشفى المبادرات الإبداعية الفردية والجماعية داخل العمل.** | **0.878\*\*** | **0.000** |

يوضح الجدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع الفرعي(المرونة) وبين الدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

1. **المخاطرة**

**جدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المخاطرة وبين الدرجة الكلية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارة** | **معامل الارتباط** | **دلالة معنوية** |
| **9** | **تتقبل العناصر الطبية في المستشفى انتقادات الآخرين بصدر رحب.** | **0.776\*\*** | **0.000** |
| **10** | **تتحمل إدارة المستشفى مسؤولية ما تقوم به العناصر الطبية من أعمال.** | **0.557\*\*** | **0.000** |
| **11** | **تتقبل إدارة المستشفى الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.** | **0.908\*\*** | **0.000** |
| **12** | **لدى إدارة المستشفى القدرة على الدفاع عن الأفكار الجديدة بالحجة** | **0.686\*\*** | **0.000** |

يوضح الجدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع الفرعي (المخاطرة) وبين الدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

1. **الحساسية للمشكلات**

**جدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الحساسية للمشكلات وبين الدرجة الكلية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارة** | **معامل الارتباط** | **دلالة معنوية** |
| **13** | **تحرص إدارة المستشفى على معرفة أوجه القصور من أجل إيجاد حلول لمعالجتها.** | **0.852\*\*** | **0.000** |
| **14** | **تقدم أفكار جديدة ومبدعة في العمل ؛ حتى لو كان هناك احتمال لعدم تطبيقها.** | **0.759\*\*** | **0.000** |
| **15** | **تمتلك العناصر الطبية النظرة الدقيقة لحل مشكلات العمل في المستشفى.** | **0.635\*\*** | **0.000** |
| **16** | **تبحث الإدارة عن إيجاد أفكار جديدة لم يسبق تقديمها في المستشفيات المشابهة.** | **0.872\*\*** | **0.000** |

يوضح الجدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع الفرعي(الحساسية للمشكلات) وبين الدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

**ثبات أداة الدراسة(الاستبانة):**

ويقصد بثبات أداة الدراسة، أن تعطي أداة جمع البيانات(الاستبانة) نفس النتائج إذا ما تم استخدامها مرة أخرى وتحت ظروف مماثلة، وقد ثم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) وذلك من أجل قياس تناسق وثبات الاستبانة لكل محور من محاورها، ويُعد اختبار الثبات ألفا ضعيفاً إذا كان أقل من (60%) ومقبولاً إذا كان من (70%- 80%) وما زاد عن (80%) يعتبر ممتازاً.

**معامل الثبات للاستبانة:**

تم استخدام طريقة معامل) ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة لكل محور من محاورها، وكانت معاملات الثبات تتمتع بدلالات ثبات مقبولة لغايات البحث العلمي، حيث وُجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للبنود، تقترب من الواحد الصحيح، وبذلك يكون قد تأكد صدق وثبات الاستبانة، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتحليل، والنتيجة موضحة في الجدول (13).

**جدول (13) يبين معاملات الثبات للاستبانة باستخدام طريقة ( ألفا كرونباخ).**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **البند** | **عدد الفقرات** | **معامل الثبات** |
| **1** | **النمط الديمقراطي** | **6** | **%74.3** |
| **2** | **النمط الأوتوقراطي** | **6** | **%85.4** |
| **3** | **النمط الحر** | **6** | **%81.6** |
| **4** | **النمط التحويلي** | **6** | **%84.5** |
| **5** | **الأنماط القيادية ككل** | **24** | **%90.5** |
| **6** | **الإبداع التنظيمي** | **16** | **%92.2** |

* 1. **خصائص عينة الدراسة**

تمت الإشارة سابقاً إلى أن القسم الأول من الاستبانة خصص للأسئلة عن البيانات الشخصية والوظيفية والتي تهدف إلى جمع بيانات يمكن من خلالها التعرف على خصائص عينة الدراسة، وقد تم تحديد هذه الخصائص كالأتي:

1. **تحليل العينة حسب الجنس**

**الجدول رقم ( 14 ) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الجنس** | **العدد** | **النسبة %** |
| **1** | **ذكر** | **79** | **40.3** |
| **2** | **أنثى** | **117** | **59.7** |
| **المجموع** | | **196** | **100** |

**الشكل البياني رقم(2): توزيع العينة حسب الجنس**

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق والشكل البياني أعلاه، أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإناث، حيث بلغ عددهن (117) مفردة وبنسبة (59.7%) من عينة الدراسة، وهي نسبة عالية. أما فئة الذكور فكان عددهم (79) فرداً وبنسبة (40.3%) من عينة الدراسة، وتشير هذه النسب إلى أن المستشفى قيد الدراسة يعتمد بشكل أساسي ومباشر على فئة الإناث.

1. **تحليل العينة حسب سنوات الخبرة الوظيفية:**

**الجدول رقم15) ) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العمر** | **العدد** | **النسبة %** |
| **1** | **أقل من 5 سنوات** | **102** | **52.0** |
| **2** | **من 5 إلى أقل من 15 سنة** | **69** | **35.2** |
| **3** | **من 15 سنة فأكثر** | **25** | **12.8** |
|  | **المجموع** | **196** | **100.0** |

**الشكل البياني رقم(3) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة الوظيفية**

في الجدول السابق والشكل البياني أعلاه يتضح أن عدد العناصر الطبية المساعدة الذين خبرتهم الوظيفية أقل من: 5 سنوات كان (102) عنصراً، بنسبة (52.0%)، ويليه العناصر الذين تتراوح خبرتهم الوظيفية من: 5 إلى أقل من 15سنة، وبنسبة (35.2%)، وأخيرا العناصر الذين تبلغ خبرتهم الوظيفية 15سنة فأكثر، وبنسبة (12.8%)، وتدل هذه النسب على وجود سنوات خبرة متفاوتة بين أفراد عينة الدراسة.

1. **تحليل العينة حسب العمر:**

**الجدول رقم16) ) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب العمر**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **العمر** | **العدد** | **النسبة %** |
| **1** | **أقل من 30 سنة** | **114** | **58.2** |
| **2** | **من 30 إلى أقل من 45 سنة** | **66** | **33.7** |
| **3** | **من 45 سنة فأكثر** | **16** | **8.2** |
| **4** | **المجموع** | **196** | **100.0** |

**الشكل البياني رقم(4) توزيع العينة حسب العمر**

يتضح من بيانات الجدول والشكل البياني أعلاه أن أكبر نسبة من مفردات عينة الدراسة تتركز ضمن الفئة العمرية (أقل من: 30سنة) حيث كان عددهم: (114) عنصرًا، أي ما نسبته: (58.2%) من إجمالي مفردات الدراسة، يلي ذلك مفردات عينة الدراسة من العناصر ممن كانت أعمارهم: (من 30 إلى أقل من 45 سنة)، حيث بلغ عددهم: (66) عنصرًا أي: ما نسبته: (33.7%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم الفئة العمرية التي (من:45 سنة فأكثر) أي: بنسبة: (8.2%)، فكانت الفئة الأقل عددًا، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من فئات عمرية مختلفة.

1. **تحليل العينة حسب المؤهل العلمي**

**الشكل رقم (17) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المؤهل العلمي** | **العدد** | **النسبة %** |
| **1** | **دبلوم متوسط** | **62** | **31.6** |
| **2** | **دبلوم عالٍ** | **43** | **21.9** |
| **3** | **بكالوريوس** | **86** | **43.9** |
| **4** | **ماجستير أو دكتوراه** | **5** | **2.6** |
| **المجموع** | | **196** | **100.0** |

**الشكل البياني رقم(5) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي**

من خلال بيانات الجدول السابق والشكل البياني يتضح أن النسبة الأكبر كانت لمفردات عينة الدراسة من حملة البكالوريوس بنسبة: (43.9%)، ثم مفردات عينة الدراسة من حملة الدبلوم المتوسط بنسبة: (31.6%)، ثم يليهم الدبلوم العالي بنسبة: (12.9%)، وأقل مؤهل (الماجستير أو الدكتوراه) بنسبة: (2.6%)، وهذه النسب تؤكد أن أغلب أفراد العينة هم من حملة الشهادات العليا، وهذا يدل على أن العناصر الطيبة المساعدة المستشفى في العموم ذوو مستوى تعليمي مرموق يؤهلهم للإجابة على أسئلة الاستبانة.

1. **التخصص:**

ا**لجدول رقم (18) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب التخصص**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **التخصص** | **العدد** | **النسبة %** |
| **1** | **تمريض** | **102** | **52.0** |
| **2** | **فني تحليل** | **38** | **19.4** |
| **3** | **أشعة** | **16** | **8.2** |
| **4** | **مساعد صيدلي** | **15** | **7.7** |
| **5** | **فني تخدير** | **17** | **8.7** |
| **6** | **أخرى** | **8** | **4.1** |
| **المجموع** | | **196** | **100.0** |

**الشكل البياني رقم(6) توزيع العينة حسب التخصص**

من خلال بيانات الجدول السابق والشكل البياني أعلاه يتضح أن النسبة الأكبر كانت من تخصص (التمريض) بنسبة: (52.0%)، ثم يليه تخصص (فني تحليل) بنسبة: (19.4%) ثم تخصص (أشعة) بنسبة: (8.2%) وتخصص (مساعد صيدلي) بنسبة: (7.7%)، (وفني تخدير) (8.7%) (مساعد صيدلي)، وباقي النسب كانت لتخصصات أخرى حيث بلغت (4.1%)، وهذه النسب تشير إلى وجود تخصصات مختلفة للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة.

**4.4 وصف متغيرات الدراسة**

للإجابة على تساؤل الدراسة:

ما هو النمط الأكثر شيوعاً (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي) لدى القيادات الإدارية بمستشفى مصراتة المركزي؟

استخدم الباحث التحليل الوصفي لمعرفة مستوى اتجاهات نحو الأنماط القيادية كل على حده مستخدمة بعض مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

**التحليل الوصفي (النمط الديمقراطي):**

**الجدول رقم (19) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الديمقراطي.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** |
| **1** | **يفوض الرؤساء في المستشفى بعض الصلاحيات للعناصر الطبية.** | **3.07** | **1.199** | **2** |
| **2** | **يشجع الرؤساء العناصر الطبية على إبداء آرائهم في العمل وتنفيذه.** | **3.47** | **1.330** | **1** |
| **3** | **يسعى الرؤساء لبناء علاقات مميزة مع العناصر الطبية.** | **2.83** | **1.131** | **5** |
| **4** | **يعمل الرؤساء على منح فرص التعلم والتدريب للعناصر الطبية.** | **2.87** | **1.240** | **4** |
| **5** | **يطرح الرؤساء أفكارهم وأراءهم على العناصر الطبية لمناقشتها.** | **2.93** | **1.220** | **3** |
| **6** | **يقوم الرؤساء باستطلاع آراء العناصر الطبية لمعرفة رضاهم عن العمل.** | **2.75** | **1.318** | **6** |
| **المتوسط الحسابي العام النمط الديمقراطي** | | **2.99** | **1.04** | |

يتضح من خلال المتوسطات الحسابية للجدول السابق موافقة أفراد العينة على العبارة رقم (2) التي جاءت في الترتيب الأول (**يشجع الرؤساء العناصر الطبية على إبداء آرائهم في العمل وتنفيذه**) والتي بلغ متوسطها (3.47) وهي درجة مرتفعة حسب المقياس المعتمد وتعبر عن درجة الموافقة، وجاءت في الترتيب الثاني العبارة الأولى (**يفوض الرؤساء في المستشفى بعض الصلاحيات للعناصر الطبية)،** وبلغ متوسطها (3.07)، أما العبارة رقم (3) (**يسعى الرؤساء لبناء علاقات مميزة مع العناصر الطبية)** والعبارة رقم(6) (**يقوم الرؤساء باستطلاع آراء العناصر الطبية لمعرفة رضاهم عن العمل.)** فجاءتا بأقل متوسطات حسابية حيث بلغت متوسطاتها (2.83) و(2.75) على التوالي وهي درجات متوسطة وتعبر عن الموافقة نوعا ما، كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيم الانحرافات المعيارية جاءت منخفضة وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير(اختلاف) في اتجاهات أفراد العينة حول متطلب النمط الديمقراطي.

وبشكل عام أظهرت مفردات العينة اتجاهاً عاماً نحو الموافقة نوعا ما بمتوسط عام بلغ (2.99) وبانحراف معياري بلغ (1.04) وهذا يشير إلى أن تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو النمط الديمقراطي كان (معتدلاً) وبمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

**التحليل الوصفي** **(النمط الأوتوقراطي)**

**الجدول (20) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الأوتوقراطي**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** |
| **1** | **يتعامل الرؤساء في المستشفى مع العناصر الطبية بكامل الثقة.** | **3.52** | **1.314** | **2** |
| **2** | **يهتم الرؤساء بالعمل أكثر من اهتمامهم بتنفيذ أوامرهم.** | **3.44** | **1.309** | **3** |
| **3** | **يمارس الرؤساء سلطاتهم ويتركون العناصر الطبية ينجزون العمل.** | **3.15** | **1.204** | **4** |
| **4** | **لا يعتمد الرؤساء على أسلوب الأمر والنهي في تعاملهم مع العناصر الطبية.** | **3.10** | **1.269** | **5** |
| **5** | **يسمح الرؤساء للعناصر الطبية بمناقشة القضايا التي تخص العمل.** | **3.58** | **1.396** | **1** |
| **6** | **لا يتم توجيه العناصر الطبية بناءً على رغبات الرؤساء فقط.** | **2.97** | **1.141** | **6** |
| **المتوسط الحسابي العام النمط الأوتوقراطي** | | **3.29** | **0.96** | |

**.**

تبين من الجدول السابق أن المعدل العام لعبارات النمط الأوتوقراطي جاءت بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف (0.96) وهي درجة متوسطة وتعبر عن درجة الموافقة نوعا ما، وهذا يشير إلى أن تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو النمط الأوتوقراطي كان (معتدلاً) وبمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وكانت آراء أفراد العينة للعبارة رقم (5) (**يسمح الرؤساء للعناصر الطبية بمناقشة القضايا التي تخص العمل**) والتي جاءت في الترتيب الأول بوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف بلغ (1.4) بدرجة مرتفعة وتعبر عن درجة الموافقة، أما العبارة رقم (1) فجاءت في الترتيب الثاني (**يتعامل الرؤساء في المستشفى مع العناصر الطبية بكامل الثقة**) بوسط حسابي بلغ (3.52) بدرجة مرتفعة.

أما العبارة رقم (6) فجاءت في الترتيب الأخير (**لا يتم توجيه العناصر الطبية بناءً على رغبات الرؤساء فقط)**، بوسط حسابي (2.97) وانحراف منخفض وهي تعبر عن درجة الموافقة نوعا ما، ونلاحظ من خلال الأرقام المعبرة عن الانحرافات المعيارية أنها منخفضة وتدل على عدم وجود اختلاف كبير في أراء أفراد العينة لهذا المتطلب.

1. **التحليل الوصفي (النمط الحر)**

**الجدول رقم (21) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الحر.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** |
| **1** | **يعطى الرؤساء للعناصر الطبية استقلالية كبيرة في ممارسة أعمالهم.** | **3.06** | **1.253** | **4** |
| **2** | **تمنح الصلاحيات للعناصر الطبية ويترك لهم حرية للتصرف في الأعمال.** | **3.12** | **1.231** | **3** |
| **3** | **يسمح الرؤساء للعناصر الطبية بالاجتهاد الشخصي لحل مشكلات العمل.** | **3.19** | **1.236** | **2** |
| **4** | **يتجنب الرؤساء التدخل في النزعات التي تحدث بين للعناصر الطبية.** | **3.23** | **1.246** | **1** |
| **5** | **جميع خطوط الاتصال مع الرؤساء مفتوحة وبشكل دائم.** | **2.81** | **1.071** | **6** |
| **6** | **هناك تعاون بين الرؤساء والعناصر الطبية في القضايا التي تخص العمل.** | **3.00** | **1.249** | **5** |
| **المتوسط الحسابي العام النمط الحر** | | **3.07** | **1.11** | |

تبين من خلال النتائج السابقة للجدول أعلاه أن العبارات (1-2-3) جاءت بمتوسطات متوسطة وهي عبارات تعبر عن درجة الموافقة نوعا ما بمتوسطات حسابية على التوالي (3.06-3.12-3.19) وانحرافات منخفضة أي لا يوجد اختلاف كبير بين أراء العناصر الطبية حول هذه العبارات ونلاحظ أن العبارة رقم (4) **(يتجنب الرؤساء التدخل في النزعات التي تحدث بين للعناصر الطبية)** جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.23) وهي درجة متوسطة وتعبر عن الاتجاه نحو الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة، تليها العبارة رقم (3) (**يسمح الرؤساء للعناصر الطبية بالاجتهاد الشخصي لحل مشكلات العمل**) بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري منخفض. وجاءت العبارة في الترتيب الأخير رقم (5)( **جميع خطوط الاتصال مع الرؤساء مفتوحة وبشكل دائم**) بمتوسطات حسابية (2.81) وهي درجة متوسطة وتعبر عن درجة الموافقة نوعا ما وبصفة عامة، نلاحظ أن المتوسط العام بلغ (3.07) وهي درجة متوسطة وتعبر عن درجة الموافقة نوعا ما، وهذا يشير إلى أن تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو النمط الحر كان (معتدلاً) وبمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

1. **التحليل الوصفي (النمط التحويلي)**

**الجدول رقم (22) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط التحويلي**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **العبارة** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **الترتيب** |
| **1** | **يحصل الرؤساء على احترام العناصر الطبية وثقتهم وإعجابهم.** | **2.82** | **1.401** | **6** |
| **2** | **يمتلك الرؤساء رؤية واضحة للعمل في المستشفى.** | **3.56** | **1.396** | **1** |
| **3** | **لدى الرؤساء القدرة على مواجهة المواقف الغامضة والمعقدة.** | **2.94** | **1.382** | **3** |
| **4** | **يسعى الرؤساء في المستشفى إلى تقديم خدمات تفوق المتوقع.** | **2.96** | **1.410** | **2** |
| **5** | **يغرس الرؤساء في المستشفى الحماس والالتزام والثقة في العناصر الطبية.** | **2.93** | **1.393** | **4** |
| **6** | **يدرك الرؤساء في المستشفى مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل في العمل.** | **2.84** | **1.407** | **5** |
| **المتوسط الحسابي العام للنمط التحويلي** | | **3.01** | **1.30** | |

يتضح من خلال المتوسطات الحسابية للجدول السابق موافقة أفراد العينة على العبارة رقم (2) التي جاءت في الترتيب الأول (**يمتلك الرؤساء رؤية واضحة للعمل في المستشفى**) والتي بلغ متوسطها (3.56) وهي درجة مرتفعة وتعبر عن درجة الموافقة، وجاءت العبارة (4)، (**يسعى الرؤساء في المستشفى إلى تقديم خدمات تفوق المتوقع**) في الترتيب الثاني بمتوسط (2.96)، وهي تعبر عن درجة الموافقة نوعا ما، أما الترتيب الأخير فكانت العبارة رقم (1) التي جاءت بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (2.82) وهي درجة متوسطة وتعبر عن الموافقة نوعا ما، كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيم الانحرافات المعيارية جاءت منخفضة وهذا يدل على عدم تباين كبير(اختلاف) في اتجاهات أفراد العينة حول هذا المتطلب.

وبشكل عام أظهرت مفردات العينة اتجاهاً عاماً نحو الموافقة نوعا ما بمتوسط عام بلغ (3.01) وبانحراف معياري بلغ (1.30) وهذا يشير إلى أن تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو النمط التحويلي كان متوسطاً (معتدل وتباين منخفض) حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للأبعاد أو الأنماط لمعرفة ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما في الجدول الآتي للتعرف على النمط القيادي الأكثر شيوعاً (النمط ديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط حر، النمط التحويلي) لدى القيادات الإدارية بمستشفى مصراتة المركزي.

**الجدول رقم (23) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمتغيرات.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الأبعاد** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **ترتيب الأهمية النسبية** | **درجة الموافقة** |
| **النمط الديمقراطي** | **2.99** | **1.04** | **4** | **متوسط** |
| **النمط الأوتوقراطي** | **3.29** | **0.96** | **1** | **متوسط** |
| **النمط الحر** | **3.07** | **1.11** | **2** | **متوسط** |
| **النمط التحويلي** | **3.01** | **1.30** | **3** | **متوسط** |
| **الأنماط**  **القيادية ككل** | **3.09** | **1.01** | **متوسط** | |

**الشكل البياني رقم (7) يوضح الأهمية النسبية**

يتضح من الجدول (23) والشكل البياني السابق أن النمط الأوتوقراطي كنمط من الأنماط القيادية كان الأكثر شيوعاً من بين هذه الأنماط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29) وانحراف معياري (0.96)، ويليه النمط الحر بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.11)، ويليه النمط التحويلي بمتوسط حسابي(3.01) وانحراف معياري (1.30) وأخيراً النمط الديمقراطي، بمتوسط حسابي(2.99) وانحراف معياري (1.04)، ونلاحظ أن الأنماط القيادية ككل جاءت بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري(1.01) وكل الأنماط القيادية جاءت بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد.

1. **التحليل الوصفي (الإبداع التنظيمي)**

للإجابة على تساؤل الدراسة: ما مستوى الإبداع التنظيمي من خلال الأبعاد الآتية: (الخروج عن المألوف، المرونة، المخاطرة ، الحساسية للمشكلات)، من وجهة نظر العناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي؟.

استخدم الباحث التحليل الوصفي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكانت النتائج على النحو التالي.

**الجدول رقم (24) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الإبداع التنظيمي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | | **العبارة** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **مستوى التقييم** |
| **1** | | **تبادر إدارة المستشفى بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والمميزة.** | **2.87** | **1.48** | **متوسط** |
| **2** | | **لدى إدارة المستشفى رغبة قوية لتحيق النجاحات في جميع التخصصات.** | **3.23** | **1.19** | **متوسط** |
| **3** | | **تقدم إدارة المستشفى عديد من الأفكار الجديدة باستمرار.** | **3.19** | **1.16** | **متوسط** |
| **4** | | **تحرص إدارة المستشفى على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه.** | **3.26** | **1.15** | **متوسط** |
| **المتوسط الحسابي العام لبعد الخروج عن المألوف** | | | **3.14** | **1.18** | **متوسط** |
| **5** | **تهتم إدارة المستشفى بكل الآراء للاستفادة منها في تقديم الخدمات للمرضى.** | | **3.30** | **1.18** | **متوسط** |
| **6** | **تبحث إدارة المستشفى عن المعارف وتقبل الأفكار الجديدة.** | | **3.29** | **1.17** | **متوسط** |
| **7** | **تركز إدارة المستشفى على إيجاد العلاقات الإيجابية بين الأشياء.** | | **3.22** | **1.17** | **متوسط** |
| **8** | **تشجع إدارة المستشفى المبادرات الإبداعية الفردية والجماعية داخل العمل.** | | **3.32** | **1.20** | **متوسط** |
| **المتوسط الحسابي العام لبعد المرونة** | | | **3.28** | **1.17** | **متوسط** |
| **9** | **تتقبل العناصر الطبية في المستشفى انتقادات الآخرين بصدر رحب.** | | **3.25** | **1.16** | **متوسط** |
| **10** | **تتحمل إدارة المستشفى مسؤولية ما تقوم به العناصر الطبية من أعمال.** | | **3.14** | **1.28** | **متوسط** |
| **11** | **تتقبل إدارة المستشفى الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.** | | **3.15** | **1.26** | **متوسط** |
| **12** | **لدى إدارة المستشفى القدرة على الدفاع عن الأفكار الجديدة بالحجة والبرهان.** | | **3.11** | **1.29** | **متوسط** |
| **المتوسط الحسابي العام لبعد المخاطرة** | | | **3.17** | **1.20** | **متوسط** |
| **13** | **تحرص إدارة المستشفى على معرفة أوجه القصور من أجل إيجاد حلول لمعالجتها.** | | **3.17** | **1.26** | **متوسط** |
| **14** | **تقدم أفكار جديدة ومبدعة في العمل ؛ حتى لو كان هناك احتمالاً لعدم تطبيقها.** | | **3.06** | **1.31** | **متوسط** |
| **15** | **تمتلك العناصر الطبية النظرة الدقيقة لحل مشكلات العمل في المستشفى.** | | **3.09** | **1.30** | **متوسط** |
| **16** | **تبحث الإدارة عن إيجاد أفكار جديدة لم يسبق تقديمها في المستشفيات المشابهة.** | | **3.10** | **1.30** | **متوسط** |
| **المتوسط الحسابي العام لبعد الحساسية للمشكلات** | | | **3.10** | **1.26** | **متوسط** |
| **المتوسط الحسابي العام لإبعاد الإبداع التنظيمي ككل** | | | **3.17** | **1.17** | **متوسط** |

يتضح من الجدول السابق بالنسبة لبُعد الخروج عن المألوف أن الفقرة التي تنص على أن: (**تحرص إدارة المستشفى على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه**) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (151.)، بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت الفقرة التي تنص على أنه: (**تبادر إدارة المستشفى بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والمميزة**) في المرتبة الأخيرة، من بين جميع فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.48)، بمستوى موافقة متوسط، ونلاحظ أن تقييم مستوى أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد كان متوسطاً وبانحرافات صغيرة أقل من الواحد لأغلب الفقرات، مما يشير إلى عدم تشتت اتجاهات العينة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد الخروج عن المألوف (3.14) وبانحراف معياري (1.18)، مما يؤكد أن تقييم مستوى أفراد العينة لبُعد الخروج عن المألوف، كان بمستوى موافقة متوسط، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

وكانت الفقرة (**تشجع إدارة المستشفى المبادرات الإبداعية الفردية والجماعية داخل العمل**) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (201.)، بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت الفقرة التي تنص على أنه: (**تركز إدارة المستشفى على إيجاد العلاقات الإيجابية بين الأشياء**) في المرتبة الأخيرة، من بين جميع فقرات بُعد المرونة، بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.17)، بمستوى موافقة متوسطاً، ونلاحظ أن تقييم مستوى أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد كان متوسط وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير إلى عدم تشتت اتجاهات العينة ، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد المرونة (3.14) وبانحراف معياري (1.18)، مما يؤكد أن تقييم مستوى أفراد العينة لبُعد المرونة، بمستوى موافقة متوسط، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

ونلاحظ أن الفقرة رقم (9) لبُعد المخاطرة (**تتقبل العناصر الطبية في المستشفى انتقادات الآخرين بصدر رحب**) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (161.)، بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت الفقرة التي تنص على أنه: (**لدى إدارة المستشفى القدرة على الدفاع عن الأفكار الجديدة بالحجة والبرهان**) في المرتبة الأخيرة، من بين جميع فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.30)، بمستوى موافقة متوسط، ونلاحظ أن تقييم مستوى أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد كان متوسطاً وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير إلى عدم تشتت اتجاهات العينة ، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد المخاطرة (3.17) وبانحراف معياري (1.20)، مما يؤكد أن تقييم مستوى أفراد العينة لبُعد المخاطرة، بمستوى موافقة متوسط، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

واخيراً بالنسبة لبُعد الحساسية للمشكلات نلاحظ أن (**تحرص إدارة المستشفى على معرفة أوجه القصور من أجل أيجاد حلول لمعالجتها**)جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.26)، بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت الفقرة التي تنص على أنه: (**تقدم أفكار جديدة ومبدعة في العمل ؛ حتى لو كان هناك احتمال لعدم تطبيقها**) في المرتبة الأخيرة، من بين جميع فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.31)، بمستوى موافقة متوسط، ونلاحظ أن تقييم مستوى أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد كان متوسطاً وبانحرافات قليلة لأغلب الفقرات، مما يشير إلى عدم تشتت اتجاهات العينة ، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد الحساسية للمشكلات (3.10) وبانحراف معياري (1.26)، مما يؤكد أن تقييم مستوى أفراد العينة لبُعد الحساسية للمشكلات، بمستوى موافقة متوسط، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام ككل للإبداع التنظيمي (3.17) وبانحراف معياري (1.17)، مما يبين أن تقييم أفراد العينة، لمستوى للإبداع التنظيمي جاء بدرجة موافقة متوسط، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

**4.5 اختبار فرضيات الدراسة**

قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة تم تحديد بعض القواعد والمتمثلة في الأتي:

1. إن درجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95%، ومستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوى 0.05.
2. تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة والذي يساوي ( (0.05 وبين وقيمة مستوى المعنوية المشاهد.
3. يتم إتحاد القرار الإحصائي بقبول الفرضية البديلة ورفض الصفرية في حالة أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05))

**اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى والتي تنص على**:

أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

وبهدف اختبار هذه الفرضية إحصائيا فإنه يتطلب إعادة صياغتها في صورة فرضيات فرعية بحيث تكون على النحو الآتي:

**الفرضية الفرعية الأولى** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والمرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والمخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط الديمقراطي (كمتغير مستقل فرعي)، والخروج عن المألوف (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (25) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط الديمقراطي وبين الخروج عن المألوف**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط الديمقراطي** | **+ 0.744** | **0.554** | **240.533** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.744**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط الديمقراطي والخروج عن المألوف علاقة طردية، أي كلما زاد النمط الديمقراطي زاد معها الخروج عن المألوف (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.554**)، مما يعني أن النمط الديمقراطي مسؤول عن تفسير %55.4)) من التغيرات التي تحدث في الخروج عن المألوف، وهناك ما نسبته (44.6%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**240.533**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط الديمقراطي (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الخروج عن المألوف (المتغير التابع) مستقبلاً، ومن ثَمٌ يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة، وثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه**:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والمرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والمرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط الديمقراطي (كمتغير مستقل فرعي)، والمرونة (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (26) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط الديمقراطي وبين المرونة.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط الديمقراطي** | **+ 0.771** | **0.595** | **285.225** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.771**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط الديمقراطي وبين المرونة علاقة طردية، أي كلما زاد النمط الديمقراطي زاد معها المرونة (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.595**)، مما يعني أن النمط الديمقراطي مسئولة عن تفسير %59.5)) من التغيرات التي تحدث في المرونة، وهناك ما نسبته (40.5%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**285.225**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط الديمقراطي (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في المرونة (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والمرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة، وثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه**:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط الديمقراطي (كمتغير مستقل فرعي)، والمخاطرة (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (27) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط الديمقراطي وبين المخاطرة.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط الديمقراطي** | **+ 0.723** | **0.522** | **212.208** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.723**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط الديمقراطي وبين المخاطرة علاقة طردية، أي كلما زاد النمط الديمقراطي زاد معها المخاطرة (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.522**)، مما يعني أن النمط الديمقراطي مسئول عن تفسير %52.2)) من التغيرات التي تحدث في المخاطرة، وهناك ما نسبته (47.8%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (212.208) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط الديمقراطي (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في المخاطرة (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة ، وثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه**:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط الديمقراطي (كمتغير مستقل فرعي)، والحساسية للمشكلات (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (28) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط الديمقراطي وبين الحساسية للمشكلات**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط الديمقراطي** | **+ 0.705** | **0.497** | **191.788** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.705**)، وبإشارة موجبة، وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط الديمقراطي وبين الحساسية للمشكلات علاقة طردية، أي كلما زاد النمط الديمقراطي زاد معها الحساسية للمشكلات (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.497**)، مما يعني أن النمط الديمقراطي مسؤول عن تفسير %49.7)) من التغيرات التي تحدث في الحساسية للمشكلات، وهناك ما نسبته (50.3%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**191.788**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط الديمقراطي (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الحساسية للمشكلات (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة، وثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

**اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

وبهدف اختبار هذه الفرضية إحصائيا فإنه يتطلب إعادة صياغتها في صورة فرضيات فرعية بحيث تكون على النحو الآتي:

**الفرضية الفرعية الأولى**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.  **اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصها**:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط الأوتوقراطي (كمتغير مستقل فرعي)، والخروج عن المألوف (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (29) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والخروج عن المألوف**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط الأوتوقراطي** | **+ 0.859** | **0.737** | **544.797** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.859**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين النمط الأوتوقراطي وبين الخروج عن المألوف علاقة طردية، أي كلما زاد النمط الأوتوقراطي زاد معها الخروج عن المألوف (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.737**)، مما يعني أن النمط الأوتوقراطي مسئولاً عن تفسير %73.7)) من التغيرات التي تحدث في الخروج عن المألوف، وهناك ما نسبته (26.3%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**544.797**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط الأوتوقراطي (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الخروج عن المألوف (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة، وثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها**:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والمرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط الأوتوقراطي (كمتغير مستقل فرعي)، والمرونة (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (30) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط الأوتوقراطي وبين المرونة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط الأوتوقراطي** | **+ 0.884** | **0.782** | **694.475** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.884**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط الأوتوقراطي وبين المرونة علاقة طردية، أي كلما زاد النمط الأوتوقراطي زاد معها المرونة (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.782**)، مما يعني أن النمط الأوتوقراطي مسئول عن تفسير %78.2)) من التغيرات التي تحدث في المرونة، وهناك ما نسبته (21.8%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**694.475**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط الأوتوقراطي (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في المرونة (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أ]ي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة، وثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصها**:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط الأوتوقراطي (كمتغير مستقل فرعي)، والمخاطرة (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (31) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط الأوتوقراطي وبين المخاطرة.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط الأوتوقراطي** | **+ 0.853** | **0.727** | **516.411** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.853**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل هاة أن العلاقة بين النمط الأوتوقراطي وبين المخاطرة علاقة طردية، أي كلما زاد النمط الأوتوقراطي زاد معها المخاطرة (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.727**)، مما يعني أن النمط الأوتوقراطي مسؤول عن تفسير %72.7)) من التغيرات التي تحدث في المخاطرة، وهناك ما نسبته (27.8%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**516.411**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط الأوتوقراطي (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في المخاطرة (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة ، وثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصها:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط الأوتوقراطي (كمتغير مستقل فرعي)، والحساسية للمشكلات (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (32) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط الأوتوقراطي وبين الحساسية للمشكلات**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط الأوتوقراطي** | **+ 0.796** | **0.634** | **335.742** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.796**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط الأوتوقراطي وبين الحساسية للمشكلات علاقة طردية، أي كلما زاد النمط الأوتوقراطي زاد معها الحساسية للمشكلات (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.634**)، مما يعني أن النمط الأوتوقراطي مسئول عن تفسير %63.4)) من التغيرات التي تحدث في الحساسية للمشكلات، وهناك ما نسبته (36.6%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**335.742**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط الأوتوقراطي (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الحساسية للمشكلات (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة، وثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

**اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الثالثة والتي تنص على:**

أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

وبهدف اختبار هذه الفرضية إحصائيا فإنه يتطلب إعادة صياغتها في صورة فرضيات فرعية بحيث تكون على النحو الآتي:

**الفرضية الفرعية الأولى** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصها**:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وببين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط الحر (كمتغير مستقل فرعي)، والخروج عن المألوف (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (33) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط الحر وبين الخروج عن المألوف**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط الحر** | **+ 0.926** | **0.858** | **1168.323** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.926**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط الحر وبين الخروج عن المألوف علاقة طردية، أي كلما زاد النمط الحر زاد معها الخروج عن المألوف (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.858**)، مما يعني أن النمط الحر مسئول عن تفسير %85.8)) من التغيرات التي تحدث في الخروج عن المألوف، وهناك ما نسبته (14.2%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**1168.323**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط الحر (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الخروج عن المألوف (المتغير التابع) مستقبلاً، ومن ثَمٌ يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة، وثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها**:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط الحر (كمتغير مستقل فرعي)، والمرونة (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (34) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط الحر وبين المرونة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط الحر** | **+ 0.940** | **0.884** | **1482.658** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.940**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط الحر وبين المرونة علاقة طردية، أي كلما زاد النمط الحر زاد معها المرونة (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.884**)، مما يعني أن النمط الحر مسئول عن تفسير %88.4)) من التغيرات التي تحدث في المرونة، وهناك ما نسبته (11.6%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**1482.658**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط الحر (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في المرونة (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة، وثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصها**:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط الحر (كمتغير مستقل فرعي)، والمخاطرة (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (35) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط الحر وبين المخاطرة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط الحر** | **+ 0.905** | **0.819** | **876.377** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.905**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط الحر وبين المخاطرة علاقة طردية، أي كلما زاد النمط الحر زاد معها المخاطرة (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.819**)، مما يعني أن النمط الحر مسئول عن تفسير %81.9)) من التغيرات التي تحدث في المخاطرة، وهناك ما نسبته (18.1%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**876.377**) بمستوى معنوية شاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط الحر (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في المخاطرة (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة، وثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصها:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط الحر (كمتغير مستقل فرعي)، والحساسية للمشكلات (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (36) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط الحر وبين الحساسية للمشكلات**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط الحر** | **+ 0.887** | **0.787** | **716.635** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.887**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط الحر وبين الحساسية للمشكلات علاقة طردية، أي كلما زاد النمط الحر زاد معها الحساسية للمشكلات (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.787**)، مما يعني أن النمط الحر مسئول عن تفسير %78.7)) من التغيرات التي تحدث في الحساسية للمشكلات، وهناك ما نسبته (21.3%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**716.635**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط الحر (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الحساسية للمشكلات (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة، وثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

**اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة والتي تنص على:**

أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

وبهدف اختبار هذه الفرضية إحصائيا فإنه يتطلب إعادة صياغتها في صورة فرضيات فرعية بحيث تكون على النحو الآتي:

**الفرضية الفرعية الأولى** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصها**:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي و وبين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين الخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط التحويلي (كمتغير مستقل فرعي)، والخروج عن المألوف (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (37) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط التحويلي وبين الخروج عن المألوف**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط التحويلي** | **+ 0.863** | **0.745** | **565.346** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.863**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط التحويلي وبين الخروج عن المألوف علاقة طردية، أي كلما زاد النمط التحويلي زاد معها الخروج عن المألوف (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.745**)، مما يعني أن النمط الديمقراطي مسئول عن تفسير %74.5)) من التغيرات التي تحدث في الخروج عن المألوف، وهناك ما نسبته (25.5%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**565.346**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط التحويلي (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الخروج عن المألوف (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والخروج عن المألوف كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة، وثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها**:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط التحويلي (كمتغير مستقل فرعي)، والمرونة (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (38) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط التحويلي وبين المرونة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط التحويلي** | **+ 0.811** | **0.658** | **372.902** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.811**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط التحويلي والمرونة علاقة طردية، أي كلما زاد النمط التحويلي زاد معها المرونة (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.658**)، مما يعني أن النمط التحويلي مسئول عن تفسير %65.8)) من التغيرات التي تحدث في المرونة، وهناك ما نسبته (34.2%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**372.902**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط التحويلي (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في المرونة (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين المرونة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة، وثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصها**:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإ نه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط التحويلي (كمتغير مستقل فرعي)، والمخاطرة (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (39) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط التحويلي وبين المخاطرة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط التحويلي** | **+ 0.779** | **0.607** | **299.762** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.779**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط التحويلي وبين المخاطرة علاقة طردية، أي كلما زاد النمط التحويلي زاد معها المخاطرة (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.607**)، مما يعني أن النمط التحويلي مسئول عن تفسير %60.7)) من التغيرات التي تحدث في المخاطرة، وهناك ما نسبته (39.3%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**299.762**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط التحويلي (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في المخاطرة (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين المخاطرة كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة ، وثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصها**:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يأتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

**الفرضية البديلة (H1):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الارتباط والأثر للنمط التحويلي (كمتغير مستقل فرعي)، والحساسية للمشكلات (كمتغير تابع فرعي) والجدول الآتي يبين ذلك.

**الجدول رقم (40) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين النمط التحويلي وبين الحساسية للمشكلات**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **معامل الارتباط**  **R** | **معامل التحديد**  **R²** | **اختبار**  **F** | **مستوى المعنوية**  **المشاهد** |
| **النمط التحويلي** | **+ 0.740** | **0.548** | **234.923** | **0.000** |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (**+0.740**)، وبإشارة موجبة وهذا يدل على أن العلاقة بين النمط التحويلي والحساسية للمشكلات علاقة طردية، أي كلما زاد النمط التحويلي زاد معها الحساسية للمشكلات (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (**0.548**)، مما يعني أن النمط التحويلي مسئول عن تفسير %54.8)) من التغيرات التي تحدث في الحساسية للمشكلات، وهناك ما نسبته (45.2%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (**234.923**) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن النمط التحويلي (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الحساسية للمشكلات (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وبين الحساسية للمشكلات كبُعد من أبعاد الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى قيد الدراسة، وثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

**4.6 النتائج والتوصيات:**

**1- النتائج**

بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً من عينة الدراسة والزيارات الميدانية للمستشفى قيد الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بمستشفى مصراتة المركزي، كانت معتدلة وبمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.09)، وأن النمط الأوتوقراطي وكان الأكثر شيوعاً من بين الأنماط القيادية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29) ، ويليه النمط الحر بمتوسط حسابي (3.07) ، ويليه النمط التحويلي بمتوسط حسابي(3.01) وأخيراً النمط الديمقراطي، بمتوسط حسابي(2.99) وانحراف معياري (1.04).
2. أن مستوى الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة المركزي كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي: (3.17).
3. وجود علاقة (ارتباط وأثر) ذات دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في الإبداع التنظيمي المتمثل في (الخروج عن المألوف،حيث بلغ معامل الارتباط (74.4%) ومعامل التحديد (55.4%)، (المرونة حيث بلغ معامل الارتباط (77.1%) ومعامل التحديد (59.5%))،(المخاطرة حيث بلغ معامل الارتباط (72.3%) ومعامل التحديد (52.2%))،(الحساسية للمشكلات حيث بلغ معامل الارتباط (70.5%) ومعامل التحديد (49.7%))) للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة قيد الدراسة.
4. وجود علاقة (ارتباط وأثر) ذات دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي في الإبداع التنظيمي المتمثل في (الخروج عن المألوف،حيث بلغ معامل الارتباط (85.9%) ومعامل التحديد (73.7%)، (المرونة حيث بلغ معامل الارتباط (88.4%) ومعامل التحديد (78.2%))،( المخاطرة حيث بلغ معامل الارتباط (85.3%) ومعامل التحديد (72.7%))،(الحساسية للمشكلات حيث بلغ معامل الارتباط (79.6%) ومعامل التحديد (63.4%))) للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة قيد الدراسة.
5. وجود علاقة (ارتباط وأثر) ذات دلالة إحصائية للنمط الحر في الإبداع التنظيمي المتمثل في (الخروج عن المألوف،حيث بلغ معامل الارتباط (92.6%) ومعامل التحديد (85.8%)، (المرونة حيث بلغ معامل الارتباط (94.0%) ومعامل التحديد (88.4%))،( المخاطرة حيث بلغ معامل الارتباط (90.5%) ومعامل التحديد (81.9%))،(الحساسية للمشكلات حيث بلغ معامل الارتباط (88.7%) ومعامل التحديد (78.7%))) للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة قيد الدراسة.
6. وجود علاقة (ارتباط وأثر) ذات دلالة إحصائية للنمط التحويلي في الإبداع التنظيمي المتمثل في (الخروج عن المألوف،حيث بلغ معامل الارتباط (86.3%) ومعامل التحديد (74.5%)، (المرونة حيث بلغ معامل الارتباط (81.1%) ومعامل التحديد (65.8%))،( المخاطرة حيث بلغ معامل الارتباط (77.9%) ومعامل التحديد (60.7%))،(الحساسية للمشكلات حيث بلغ معامل الارتباط (74.0%) ومعامل التحديد (54.8%))) للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى مصراتة قيد الدراسة.

**2- التوصيات:**

في ضوء نتائج الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة فعالية الأنماط القيادية وزيادة قدرة المستشفى قيد الدراسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

1. على إدارة المستشفى اختيار وتوظيف قادة إداريين لهم المعرفة والقدرة والمهارة في اختيار النمط المناسب والفعال ضمن الأنماط القيادية الآتية: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي) باعتبارها تؤثر بشكل كبير في الإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة للمستشفى قيد الدراسة.
2. على القيادات الإدارية بالمستشفى قيد الدراسة القيام باستطلاع آراء العناصر الطبية لمعرفة رضاهم عن العمل، وأيضاً العمل على بناء علاقات مميزة مع العناصر الطبية، مما يوثر إيجابياً في سلوك العاملين وبالتالي في أداء المستشفى ككل.
3. العمل على توجيه العناصر الطبية بناءً على رغباتهم ورغبات الرؤساء، وعدم التعامل بأسلوب الأمر والنهي مع العناصر الطبية المساعدة مما يسهم في تقديم أفكار وابتكارات وبالتالي في الرفع في مستوى الإبداع التنظيمي للمستشفى قيد الدراسة.
4. تشجيع التعاون بين الرؤساء والعناصر الطبية في القضايا التي تخص العمل، وجعل خطوط الاتصال مع الرؤساء مفتوحة وبشكل دائم، مما ينعكس بصفة عامة على أداء العناصر الطيبة المساعدة، وتشجيع المبادرات الإبداعية الفردية وحتى الجماعية منها داخل المستشفى قيد الدراسة.
5. العمل على رفع مستوى إدراك الرؤساء للحاجة للتغيير نحو الأفضل في العمل، والسعي للحصول على احترام العناصر الطبية وزيادة ثقتهم وإعجابهم برؤسائهم، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
6. تشجيع العاملين في المستشفى وتحفيزهم من أجل الإبداع في تقديم الخدمات الطيبة، من خلال طرح الأفكار والحلول الجديدة والمتطورة التي تؤثر إيجابياً على أدائهم ومن ثم على أداء المستشفى قيد الدراسة.

**قائمة المراجع:**

1. أبوالقاسم، الهادي الحبيب (2018)، "تأثير أنماط القيادات الإدارية في أداء العاملين ـــ دراسة ميدانية على الكليات التقنية في مدينة طرابلس"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
2. أبوراس، نورالدين (2014)، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية ــ دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير، بسكره، الجزائر.
3. الأحجل، أحمد عبدالله (2015)، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات ـــ دراسة ميدانية بالشركة العامة للكهرباء"، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، الأكاديمية الليبية.
4. إدريس، ثابت عبدالرحمن (2007)، **إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات،** الدار الجامعية، الإسكندرية.
5. البشابشة (2006)، "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي،لدى العاملين في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية".
6. بلال، محمد إسماعيل، (2005)، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق،** الدار الجامعية الجديدة، القاهرة،.
7. جبريل، منصف (2012)، "الإبداع الإداري وعلاقته بالنمط القيادي، دراسة ميدانية على موظفي المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة".
8. جودة، محفوظ أحمد (2010)، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
9. حريم، منصور (2006)، "إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن".
10. الحطماني، طارق (2016)، "أثر القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بالشركة العامة للكهرباء"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
11. خلف، حسني (2010)، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
12. خيري، أسامة (2012)، **القيادة الإدارية،** دار الراية، عمان.
13. السكارنة، بلال خلف (2014)، **القيادة الإدارية الفعالة،** دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
14. شحادة، رائف شحادة نائف (2008)، "العلاقة بين الأنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال الإداري من وجهة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير منشورة، 2008، جامعة غزة.
15. الشريف، طلال عبدالملك (2004)، "الأنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
16. شعيب، عبدالقادر (2014)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف الليبية، دراسة ميدانية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة طرابلس"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
17. الشيخي، أحمد سعد (2003)، "الإبداع الإداري وعلاقته بالنمط القيادي، دراسة ميدانية بالشركات الصناعية العامة الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، .
18. الصرن، رعد حسن (2000)، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، دمشق.
19. الصفار (2011)، "التمكين الإداري وعلاقته بتنمية الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة الكويت".
20. عامر، محمد (2007)، "المهارات الإبداعية وأثرها في فاعلية القرارات للإدارية، دراسة تحليلية بفروع المصارف التجارية بالمنطقة الوسطى"، رسالة ماجستير غير منشورة، .
21. العتيبي، ضرار وآخرون (2007)، **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن،** دار اليازوري، عمان.
22. العجمي، محمد حسنين (2008)، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية،** ط2، دار المسيرة، عمان.
23. العلي، ريتا موسى (2013)، "العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
24. العمري، قاسم شاهين (2009)، "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية ـــ دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار"، أطروحة دكتواره غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
25. العميان، محمود سعيد (2008)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** ط4، دار وائل للنشر، عمان.
26. العميان، محمود سعيد (2013)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** ط6، دار وائل للنشر، عمان.
27. العواد، طارق محمد (2005)، نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينة ــ دراسة تطبيقية على قاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
28. الغامدي، عبدالله بن عبدالواحد (2009)، **القيادة الإدارية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
29. غباين، عمر محمود (2009)، **القيادة الفعالة والقائد الفعال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
30. الغزو، فاتن عوض (2010)، **القيادة والأشراف الإداري،** دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
31. فياض، محمود أحمد وقدادة، عيسى يوسف (2010)، **مبادئ الإدارة (وظائف المدير)،** دار صفا للنشر، عمان.
32. القريوتي، محمد قاسم (2012)، **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر، عمان.
33. القليب، انتصار سليم (2012)، "تطوير القيادات الإدارية وأثرها على مستقبل التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، .
34. مجمجي، ناصر محمد (2004)، "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض،.
35. المحرحر، عبدالناصر (2015)، "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء الأفراد، دراسة ميدانية بمستشفى ترهونة العام"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
36. محمد، محمد عصام عوض (2017)، "الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم"، رسالة ماجستر غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
37. معراج، قدري أحمد (2015)، "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي ــ دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوانا طراك"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة.
38. المعيلي، ناصر (2007)، "أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية"، **مجلة عالم الاقتصاد،** العدد 19.
39. مفتاح، الفيتوري (2010)، "تنمية القيادات الإدارية وتأثيرها على فاعلية أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على الشركات نفطية في ليبيا"، رسالة ماجستير غير منشورة،.
40. المهدي، فاطمة مفتاح (2011)، "القيادات الإدارية وأثرها على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية بشعبية طرابلس"، رسالة ماجستير غير منشورة، .