

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في

محافظات غزة "

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name: Raida Ali AbuNamous

اسم الطالب: رائدة علي أبو ناموس

Date: 02-05-2016

التاريخ: ٢٦ رجب، ١٤٣٧ هـ

Signature: 

التوقيع: 



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى
فلسطين - غزة



فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة

إعداد الباحثة

رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس

إشراف الدكتور

درداح حسن الشاعر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة

١٤٣٧ هـ - ٢٠١٦ م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي

لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 19 رجب 1437 هـ، الموافق 2016/04/26 الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً

مناقشاً خارجياً

مناقشاً داخلياً

د. درراح حسن الشاعر

أ. د. نعمات شعبان علوان

د. نبيل عبد اللوح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى :

﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ

حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ

الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴾

{ الأحزاب : 21 }.

الإهداء

إلى سيد الخلق الإمام المصطفى صلى الله عليه وسلم
إلى زوجي وأبنائي (البراء ودعاء ويوسف) قرة عيني
إلى جدي وجدتي وفاء واعتزازاً
إلى أبي وأمي براً وعرفاناً
إلى إخواني وأخواتي حباً ومودة
إلى رفيقة دربي أم يوسف
إلى جميع الأهل والأصدقاء الأجلة
إلى ترابك فلسطين
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله الحنان المنان ، خلق الإنسان علمه البيان، وأصلي وأسلم على نبينا محمد، بعثه الله للعالمين بشيراً ونذيراً وداعياً إلى الله بالحكمة والموعظة الحسنة، ومعلماً للإنس والجان صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وأصحابه والتابعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد.....

يقول الحق سبحانه وتعالى "وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ" (الضحى : ١١) فإن الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا الجهد المتواضع، وأرجو من ربي سبحانه وتعالى أن يتم نعمته علي بمواصلة تحصيلي العلمي. امتثالاً لقول نبينا محمد - صلي الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " (الترميذى ، ١٩٨٥ : ٢٨١). فإن هذا الجهد البسيط المتواضع ما كان له أن يتم لولا دعم أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، التي منحتني فرصة التسجيل في برنامج الماجستير، وشكري وتقديري إلى أكاديميتي العريقة لما تقدمه من برامج علمية راقية لخدمة أبناء هذا الوطن الحبيب وأخص بالشكر والتقدير أعضاء هيئة التدريس على جهودهم الميمونة ، والتي كان لها أطيب الأثر في تنامي رغبتني في التزود بالعلم والمعرفة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وشكر عاطر إلى الدكتور الموقر ، **درداح حسن الشاعر**، الذي كان له فضلٌ علي بعد الله سبحانه وتعالى ، في إنجاز هذه الدراسة ، فقد شرفت وسعدت بإشرافه واهتمامه فتعلمت خلال إشرافه على رسالتي أدب البحث وسلوك العلماء، فكان معيناً لا ينضب، محتملاً تقصيري وخطئي، لم يأل جهداً في توجيهي نحو الصواب والسداد ، وأسأل المولي عز وجل أن يجزيه عني خير الجزاء وأدعوه أن يحرسه بعينه التي لا تنام .

كما أشكر الأساتذة الكرام الذين استجابوا لطلبي في تحكيم أداة الدراسة ، وأخص بالذكر الدكتور **محمد ابراهيم المدهون** على مساعدته وتقديمه النصح والإرشاد لي ، فله مني كل الثناء والتقدير .

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان لمن تفضل بقبول مناقشة الرسالة ، الدكتور **نعمات شعبان علون**، والدكتور **نبيل عبد اللوح** ، اللذين تشرفت بقبولهما مناقشة رسالتي .

وأخيراً لا ينسي قلبي زوجي الغالي الذي لم ييخل علي بالدعاء والعطاء والتشجيع المستمر نحو إكمال دراستي وتحقيق الهدف المنشود ، ولا يفوتني شكر كل من قدم لي رأياً أو مشورةً أو نصحاً في سبيل إخراج هذه الدراسة بالشكل اللائق.

وختاماً الحمد لله الذي وفقني لإخراج هذه الرسالة بهذه الصورة ، فما كان من صواب فمن الله وحده ، وما كان بها من خطأ فمن نفسي ، وأدعو الله سبحانه وتعالى أن ينفع بهذه الرسالة كل من قرأها وأطلع عليها من طلبة العلم والمهتمين ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	القران الكريم
ب	الاهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	ملخص الدراسة باللغة العربية
ك	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
١١-١	الفصل الأول "الإطار العام للدراسة"
٢	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
٥	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	فروض الدراسة
٧	حدود الدراسة
٨	متغيرات الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة
١٠٤-١٢	الفصل الثاني " الإطار النظري "
٥٩-١٣	المبحث الأول فاعلية القيادة
١٤	مقدمة
١٥	مفهوم القيادة
١٨	أهمية القيادة
١٩	أنماط القيادة
٢٧	صفات القيادة
٢٩	الوظائف الأساسية للقيادة
٣٠	عناصر القيادة
٣٢	مهارات القيادة
٣٥	العوامل المؤثرة في اختيار القائد
٣٧	الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة
٣٨	القيادة وعلاقتها ببعض المفاهيم

٤٠	القيادة في التصور الاسلامي
٤٨	العلاقة بين القيادة والإدارة
٥٠	نظريات القيادة
٩٣-٦٠	المبحث الثاني " السلوك الإبداعي "
٦١	مقدمة
٦٢	مفهوم السلوك الإبداعي
٦٤	أهمية السلوك الإبداعي
٦٥	أبعاد السلوك الإبداعي
٦٨	مجالات السلوك الإبداعي
٧١	عناصر السلوك الإبداعي
٧٥	أساليب السلوك الإبداعي
٧٨	العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي
٨٠	نواتج السلوك الإبداعي
٨١	السلوك الإبداعي وعلاقته ببعض المفاهيم
٨٢	خصائص الشخصية المبدعة
٨٣	معوقات السلوك الإبداعي
٨٥	النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي
٨٧	السلوك الإبداعي في التصور الاسلامي
٩٠	آليات قياس السلوك الإبداعي
٩٢	القيادة والسلوك الإبداعي
١٠٤-٩٤	المبحث الثالث: الخدمات الطبية العسكرية
٩٥	مقدمة
٩٥	أهمية الخدمات الطبية العسكرية
٩٦	المبادئ العامة للخدمات الطبية العسكرية
٩٦	واقع الخدمات الطبية العسكرية
٩٧	أهداف الخدمات الطبية العسكرية
٩٨	مجالات عمل الخدمات الطبية العسكرية
٩٩	علاقة الخدمات الطبية العسكرية بوزارة الصحة
١٠٠	الهيكل التنظيمي للخدمات الطبية العسكرية
١٠٢	الصعوبات والتحديات التي تواجه الخدمات الطبية العسكرية
١٢٧-١٠٥	الفصل الثالث "الدراسات السابقة"
١٠٦	مقدمة
١٠٧	الدراسات السابقة التي تناولت فاعلية القيادة
١١٥	الدراسات السابقة التي تناولت السلوك الإبداعي

١٢٤	التعقيب على الدراسات السابقة
١٢٥	ما تميزت به الدراسات السابقة
١٢٧	الفجوة البحثية
١٢٨-١٤١	الفصل الرابع " منهجية وإجراءات الدراسة "
١٢٩	مقدمة
١٢٩	منهجية الدراسة
١٢٩	مجتمع الدراسة
١٢٩	عينة الدراسة
١٣١	خطوات إجراء الدراسة
١٣١	مصادر الدراسة
١٣٢	أدوات الدراسة
١٣٣	صدق وثبات الاستبانة
١٤١	الأساليب الإحصائية
١٤٢-١٦٥	الفصل الخامس " نتائج الدراسة ومناقشتها "
١٤٣	مقدمة
١٤٣	تحليل البيانات ومناقشتها
١٦٦-١٧٦	النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة
١٦٦	نتائج الدراسة
١٧٥	توصيات الدراسة
١٧٦	الدراسات المقترحة
١٧٧-١٩٦	قائمة المصادر والمراجع
١٧٧	أولاً : المصادر
١٧٨	ثانياً : المراجع العربية
١٧٨	أ. الكتب العربية
١٨٤	ب. الرسائل العلمية
١٨٨	ت. المجلات والدوريات
١٨٩	ث. المؤتمرات والندوات
١٩٠	ج. مواقع الإنترنت
١٩٢	ثالثاً : المراجع الأجنبية
١٩٧	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٩	نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة	١.
١٠١	أماكن مستشفيات وعيادات ومراكز الخدمات الطبية بقطاع غزة	٢.
١٠٢	يوضح جميع كادر مديرية الخدمات الطبية العسكرية	٣.
١٢٧	الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	٤.
١٣٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	٥.
١٣٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	٦.
١٣٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٧.
١٣٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية	٨.
١٣٢	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الاستبانة	٩.
١٣٣	مقياس خماسي التدرج	١٠.
١٣٤	صدق الاتساق الداخلي لمحاو الاستبانة	١١.
١٣٤	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة	١٢.
١٣٥	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التخطيط الجيد	١٣.
١٣٥	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التأثير الفعال	١٤.
١٣٦	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المتابعة والتقييم	١٥.
١٣٦	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة	١٦.
١٣٧	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور سعة الاتصالات	١٧.
١٣٨	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المخاطرة والتحدي	١٨.
١٣٨	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور منح عوائد للمبدعين	١٩.
١٣٩	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الدعم المعنوي والنفسي	٢٠.
١٣٩	معاملات الارتباط لمحاو الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ	٢١.
١٤٠	معاملات الارتباط لمحاو الاستبانة والاستبانة ككل بطريقة التجزئة النصفية	٢٢.
١٤٣	محاو فاعلية القيادة	٢٣.
١٤٤	فقرات محور الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة	٢٤.
١٤٦	فقرات محور التخطيط الجيد	٢٥.
١٤٧	فقرات محور التأثير الفعال	٢٦.
١٤٨	فقرات محور المتابعة والتقييم	٢٧.
١٥٠	محاو السلوك الإبداعي	٢٨.
١٥١	فقرات محور حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة	٢٩.

١٥٣	فقرات محور سعة الاتصالات	٣٠.
١٥٤	فقرات محور المخاطرة والتحدي	٣١.
١٥٥	فقرات محور منح عوائد للمبدعين	٣٢.
١٥٦	فقرات محور الدعم المعنوي والنفسي	٣٣.
١٥٨	الفروقات في فاعلية القيادة بالنسبة لمتغير الجنس	٣٤.
١٥٩	الفروقات في فاعلية القيادة بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة	٣٥.
١٦٠	الفروقات في فاعلية القيادة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	٣٦.
١٦٠	الفروقات في فاعلية القيادة بالنسبة لمتغير الرتبة العسكرية	٣٧.
١٦١	الفروقات في السلوك الإبداعي بالنسبة لمتغير الجنس	٣٨.
١٦٢	الفروقات في السلوك الإبداعي بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة	٣٩.
١٦٣	الفروقات في السلوك الإبداعي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	٤٠.
١٦٤	الفروقات في السلوك الإبداعي بالنسبة لمتغير الرتبة العسكرية	٤١.
١٦٥	معاملات ارتباط بيرسون بين محاور فاعلية القيادة وبين محاور السلوك الإبداعي	٤٢.

قائمة الاشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	متغيرات الدراسة	٨
2	عناصر القيادة	٣١
3	مهارات القيادة	٣٤
4	هيكلية المديرية العامة للخدمات الطبية	١٠٠

قائمة الملاحق

الرقم	موضوع الملحق	الصفحة
١.	استبانة فاعلية القيادة بصورتها الأولية واستبانة السلوك الإبداعي بصورتها الأولية	١٩٨
٢.	استبانتي فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي بصورتها النهائية	٢٠٧
٣.	أماكن مستشفيات وعيادات ومراكز الخدمات الطبية بقطاع غزة	٢١٢
٤.	يوضح جميع كادر مديرية الخدمات الطبية العسكرية	٢١٢
٥.	قائمة لجنة التحكيم	٢١٣
٦.	كتاب تسهيل مهمة باحث موجه لذوي الاختصاص	٢١٤

ملخص الدراسة

فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة .

وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (213) من العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة، حيث استخدمت الباحثة استبانتي: الأولى لقياس مستوى فاعلية القيادة ، الثانية كانت لقياس مستوى السلوك الإبداعي، من إعداد الباحثة وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (3.050) ووزن نسبي (61.008)، وهو بدرجة (متوسطة).
- مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (2.972) ووزن نسبي (59.438)، وهو بدرجة (متوسطة)
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.
- وفي ضوء أهم النتائج فقد أوصى الباحث:
- ضرورة تنمية قدرات قادة مؤسسة الخدمات الطبية وتطويرهم وحثهم على تحسين أدائهم الإداري والإنساني.
- تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لديهم من خلال تنمية القدرة على حل المشكلات بالطرق الإبداعية والنقد وتنمية القدرة علي التواصل الاجتماعي داخل المؤسسة.

Abstract

The effectiveness of the leadership and its relationship to the creative behavior among workers and military medical services in the Gaza Governorates

This study aimed to identify the level of effectiveness of the leadership and its relationship to the creative behavior among workers and military medical services in the Gaza Governorates.

It was the adoption of the descriptive and analytical approach to the study, and the study sample consisted of 213 employees of the military medical services in Gaza Governorates Foundation, where the researcher used two questionnaires: the first to measure the level of effective leadership, and the second was to measure the level of creative behavior, prepared by the researcher have been study data analysis using the statistical package for social Sciences (SPSS).

The most important findings of the study include:

- effectiveness of leadership among the leaders of the military medical services in Gaza Governorates from the standpoint of their employees came level with a mean (3.050) and relative weight (61.008), a degree (medium).
- Creative behavior among working-level military medical services in Gaza Governorates from the standpoint of their employees came with a mean (2.972) and relative weight (59.438), a degree (medium)
- There is a positive correlation between the effectiveness of the leadership and creative behavior among workers and military medical services in the Gaza Strip.

In light of the most important findings was the researcher recommended:

- the need to develop the capacity of the leaders of Medical Services Foundation and development and urged them to improve the administrative and human performance.
- the development of creative behavior through their ability to solve problems and creative ways cash and capacity development on the social networking within the enterprise development.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فروض الدراسة

حدود الدراسة

متغيرات الدراسة

مصطلحات الدراسة

■ مقدمة :

لازالت القيادة ملهمة لكثير من الباحثين في دورها ووظيفتها في نجاح أو إخفاق المؤسسة التي تعمل فيها القيادة حيث أن التقدم التكنولوجي والعولمة، أدى إلى تغير سريع في وظائف القيادة، واتساع دورها، وزاد من الحاجة إلى قيادة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات .

وتستحوذ نظريات القيادة والإدارة وتطبيقاتها على اهتمام فئة عريضة من المهتمين بمجال القيادة و الإدارة والأعمال والتنظيمات والمؤسسات، حيث تبحث هذه المؤسسات عن الغايات والوسائل وأسس القيادة الفاعلة، وذلك لأن الحاجة إلى القيادة والإدارة الفاعلة ذات الكفاءة العالية قد أصبحت أقوى من ذي قبل.

والقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والفريق، والتي تؤدي بدورها إلى توجيه الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة بهذا المعنى نمط من السلوك الإنساني يعمل فيها القائد على استثارة جهود الأفراد، وتنسيق اتجاهاتهم، وإثارة دوافعهم نحو العمل والإنجاز، وحل مشاكلهم التي تحول دون فاعلية أدائهم(الرييق،2004: 15).

والقيادة الناجحة الفاعلة تقاس بمدى كفاءة القائد في استثارة السلوك الإبداعي للفريق، فالقادة الفعالون يعملون على توفير بيئة قوامها الاحترام المتبادل والإبداع ، ويحددون الإتجاهات التي سيسلكها موظفونهم، لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن لديها القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليها.

ويختلف النمط القيادي الفاعل باختلاف قدرات القائد على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين وتوقعاتهم من الأعمال التي يؤدونها، كما يعمل على زيادة الحوافز لديهم، ودراسة المناخ العام السائد داخل المؤسسة (عبد الرحيم،2009: 16).

كما أن مستوى فاعلية القيادة يعتبر بمثابة محرك أساسي لقدرات العاملين في المؤسسة وموجهاً مركزياً لسلوك العاملين نحو العمل والإنجاز والإبداع كما تظهر القيادة الفاعلة على وجه الخصوص في قيادة أفراد المؤسسات الحكومية العسكرية، وقيادة أفراد مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بشكل أدق، لأن جوهرها يتمثل في أنها تتطلب من القائد مستوى عالياً من الفاعلية والقدرة على توجيه سلوك العاملين نحو الإبداع ومدى التزامهم بقيم المؤسسة، والقادة الفعالون هم الذين يمكنهم التعرف على ما يحتاجه الموظفون، ثم يكيفون سلوكهم لتلبية تلك الحاجات(الزهراني، 2012 : 1-2).

إن القيادة الفاعلة هي الوصف الموضوعي لخصائص بيئة العمل الداخلية للمؤسسة كما تُعد العامل الأهم في نجاح أو فشل المؤسسة لما للقائد من دور فاعل في التأثير في سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي هذا الصدد أوضح جولمان, Golman أن معامل الذكاء والسلوك الإبداعي يسهم بنسبة (20 %) من العوامل التي تحدد النجاح في الحياة تاركاً (80%) للعوامل الأخرى التي يمتلكها الفرد، فالغالبية العظمى من الحاصلين على مراكز قيادية فاعلة متميزة في المجتمع لا يرجع تميزهم إلى ما يمتلكونه من معامل الذكاء العام ، وإنما يرجع لامتلاكهم مهارات الذكاء والسلوك الإبداعي (Golman,2000:27).

وتقوم المؤسسات الحكومية العسكرية في المجتمع الفلسطيني بدور ريادي في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني على أرضه، من خلال تقديمها للبرامج المتنوعة وخاصة الخدمات الصحية وغيرها (المشهوراي، 2009: 2).

ومن أبرز المؤسسات التي تعمل فيها القيادة المؤسسات العسكرية وخاصة الطبية منها لما لها من دور في خدمة الوطن والمواطن ونظراً للتغيرات البيئية المتسارعة والواقع الصحي الصعب الذي يحياه الشعب الفلسطيني في محافظات غزة، من هنا تزداد أهمية القيادة الفاعلة في المؤسسة الطبية العسكرية، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسة ضرورة الإبداع والتطوير المستمرين ومواكبة روح العصر إذ أن الإبداع والابتكار هما الأساس الذي بدونهما لا يمكن للمؤسسة أن تتقدم أو تتطور إلى الأمام (القطاونة، 2000: 25).

وإذا كانت القيادة الفاعلة إيجابية فإنها سوف تكون مشجعاً ومحفزاً على السلوك الإبداعي والعكس صحيح، فالقيادة الفاعلة في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية هي التي تعطي الفرصة لنمو السلوك الإبداعي وتشجيع التجديد والتحديث وتمنح الأفراد مجاًلاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات الصائبة وبالتالي فإن المؤسسات المبدعة هي التي توفر قيادة فاعلة ملائمة تسود فيها كل دواعي التميز والتفرد والريادة، ويكون الإبداع بالنسبة لها هو الهدف الفاعل الدائم والمتجدد والذي لا تحيد عنه أبداً، حيث تجعل من الإبداع شغلها الشاغل وتعتبره على الدوام المهمة الأساسية والحيوية والتي لا بد أن يكون بالاشتراك مع جميع العاملين (الشواورة، 2012: 37).

ولكون القيادة الفاعلة هي التي سوف تعبر عن الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، الأمر الذي يجعلها مؤثرة في السلوك الإبداعي وينعكس سلباً أو إيجابياً على الإبداع

ومستوى الإنتاجية للعاملين، وبالتالي ضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فقد ارتأت الباحثة إجراء هذه الدراسة وهي بعنوان فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

■ مشكلة الدراسة وتساولاتها:

لاحظت الباحثة ومن خلال عملها في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية والتي تقدم خدمات صحية لشريحة كبيرة من المجتمع الفلسطيني أن حالات تأخر العمل وشكوى بعض العاملين لسوء العلاقة مع القيادة الإدارية المهمة وإيماناً من الباحثة أن قدرة هذه المؤسسة ونجاحها أو فشلها يعتمد على نوع خاص من القادة الذي يتسمون بالفاعلية والكفاءة العالية في توجيه سلوك العاملين نحو الإبداع والإنجاز تحقيقاً لأهداف المؤسسة في خدمة الشعب الفلسطيني تولدت لدى الباحثة رغبة ملحه في إجراء هذا البحث رغبةً منها في تطوير عمل مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية وزيادة فاعلية القيادة فيها وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها، ولقد حددت الباحثة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما فاعلية القيادة وما علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة ؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها ؟

٢. ما مستوى السلوك الإبداعي لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها ؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغيرات (الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي ، الرتبة العسكرية) ؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة السلوك الإبداعي لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغيرات (الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي ، الرتبة العسكرية) ؟

٥. هل توجد علاقة ارتباطيه بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية من وجهة نظر العاملين فيها ؟

٦. ما التصور المقترح لزيادة فاعلية القيادة وتطوير السلوك الإبداعي لدى قيادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة؟

■ أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

١. تحديد مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة .
٢. تحديد مستوى السلوك الإبداعي لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة.
٣. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة والتي تعزى لمتغيرات (الجنس ، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي ، الرتبة العسكرية).
٤. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة والتي تعزى لمتغيرات (الجنس ، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي ، الرتبة العسكرية).
٥. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى قيادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة .
٦. وضع تصور مقترح لزيادة فاعلية القيادة وتطوير السلوك الإبداعي لدى قيادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

■ أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية:

١. من المتوقع أن تشكل الدراسة الحالية إضافة نوعية للمكتبة الأكاديمية الطبية العسكرية، لأنها تتناول نمطاً من القيادة المعاصرة لفاعلية القيادة وشكل من أشكال السلوك الراقي لدى الإنسان وهو السلوك الإبداعي.

٢. قد تفيد الدراسة العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية في الوقوف على مستوى فاعلية قادتهم.

٣. قد تفيد الدراسة في وضع برامج تدريبية لتحسن أداء قادة الخدمات الطبية العسكرية.

٤. قد تساعد في تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية الإيجابية التي تدفع الموظفين لأداء أحسن، وإنتاجية أعلى داخل مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية .

الأهمية التطبيقية :

١. قد تساعد في اختيار النمط القيادي الملائم لمؤسسة الخدمات الطبية العسكرية مما ينعكس إيجابيا على تطوير العمل فيها.

٢. قد تفيد الدراسة المسؤولين في وزارة الداخلية في السلطة الوطنية باعتبارها الجهة الإشرافية والرقابية على تلك المؤسسة.

٣. قد يستفيد من هذه الدراسة العاملون في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية من خلال تطوير الأداء الوظيفي لديهم.

٤. قد تساعد الدراسة المديرين في مواقع المسؤولية في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية من إتباع أساليب قيادية حديثة تمكنهم من مواكبة التغيرات والتحديات المعاصرة والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

■ فروض الدراسة :

١. لا توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات عينة الدراسة لفاعلية القيادة ، تعزى لمتغير الجنس (ذكر-أنثى) .

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات عينة الدراسة لفاعلية القيادة ، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5-10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لفاعلية القيادة ، تعزي لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة-دبلوم متوسط- بكالوريوس- دراسات عليا).

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لفاعلية القيادة ، تعزي لمتغير الرتبة العسكرية (ملازم-ملازم أول-نقيب-رائد-مقدم-عقيد- عميد).

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة للسلوك الإبداعي، تعزي لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) .

٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة للسلوك الإبداعي، تعزي لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات- من 5-10 سنوات- أكثر من 10 سنوات) .

٨. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة للسلوك الإبداعي، تعزي لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة-دبلوم متوسط- بكالوريوس- دراسات عليا).

٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة للسلوك الإبداعي، تعزي لمتغير الرتبة العسكرية (ملازم-ملازم أول-نقيب-رائد-مقدم- عقيد-عميد).

■ حدود الدراسة :

تتحدد الدراسة بالحدود التالية

الحد الموضوعي : فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها.

١. **الحد المؤسسي :** مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية .

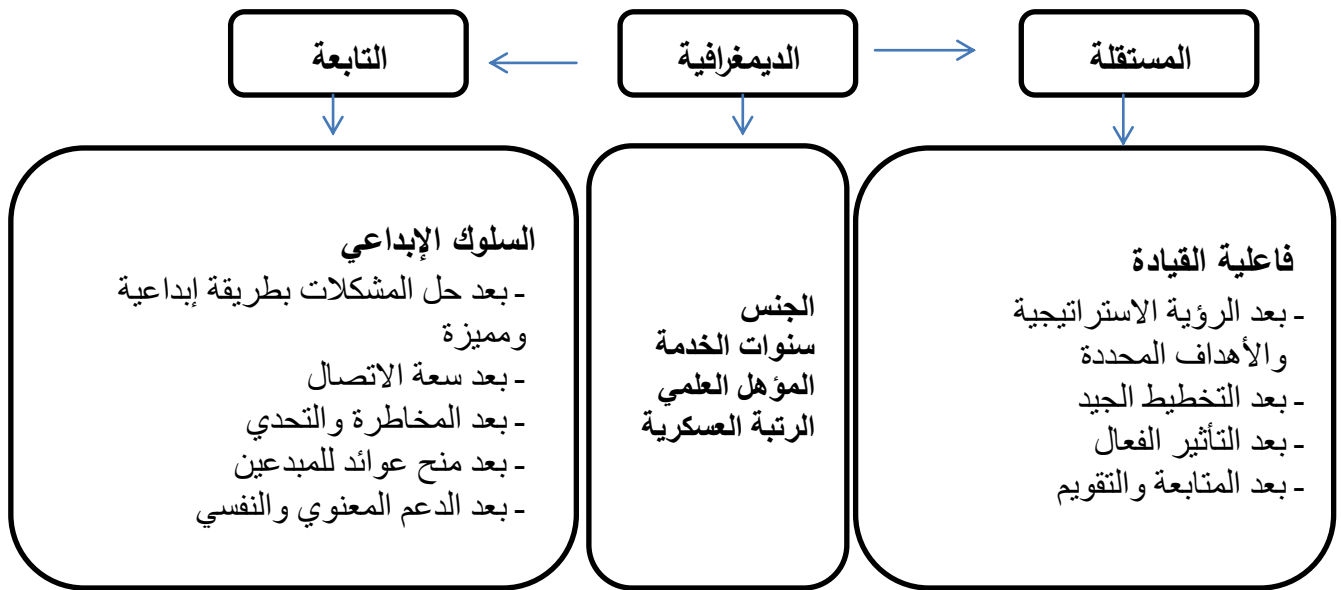
٢. **الحد المكاني :** محافظات غزة .

٣. **الحد الزمني :** تم اجراء هذه الدراسة في العام 2016 .

٤. الحد البشري : العاملون في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة (ملازم-ملازم أول-نقيب-رائد-مقدم-عقيد-عميد).

■ متغيرات الدراسة

شكل رقم(1)
يوضح متغيرات الدراسة



(جرد بواسطة الباحثة)

■ مصطلحات الدراسة :

القيادة :

ويعرفها جاد الرب " هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة " (جاد الرب، 2012: 13).

يعرفها الراحلة، وعزام " بأنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص وهي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه" (الراحلة، وعزام، 2011 : 333).

ويرى السكارنة أن القيادة هي "وجود جماعة من الناس، ووجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك الأعضاء، وأن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعينها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه" (السكارنة، 2010: 99).

يعرفها (Ordway Tead) كما يذكرها النمر "بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (النمر وآخرون، 2006: 313).

ويرى (Hoyt) "بأنها العملية التي يتم من خلالها تأثير الفرد على أفراد المجموعات نحو بلوغ أهداف المجموعة أو المؤسسة" (Hoyt , 2005 : 42).

عرفها معرف "بأنها توجيه الأفراد سلوكياً وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية" (معروف، 1992: 43) .

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها :التأثير الذي يمارسه المديرين في المؤسسات الطبية العسكرية لتوجيه سلوك الموظفين وأنشطتهم لتقديم خدمة طبية فريدة ومميزة .

فاعلية القيادة:

ويعرف الطراونة فاعلية القيادة " أنها هي عملية التأثير في النشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء التنفيذيين وتوجيهها باتجاهات محددة" (الطراونة، 2011: 12).

يعرفها الجندي "هي درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها" (الجندي، 2002: 151).

تعرفها الباحثة إجرائياً "بأنها عملية التأثير في النشاطات لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة وتحدد بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس فاعلية القيادة المستخدم في هذه الدراسة".

السلوك :

عرفه (الفسفوس) بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواءً كانت ظاهرة أم غير ظاهرة، وهو ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير وهو لا يحدث في الفراغ وإنما في بيئة ما، وقد يحدث بصورة غير إرادية وعلى نحو آلي مثل التنفس أو الكحة أو يحدث بصورة إرادية وعندها يكون بشكل مقصود وواع وهذا السلوك يمكن تعلمه ويتأثر بعوامل البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد وللسلوك نوعان هما :

١. السلوك الإستجابي :

وهو السلوك الذي تتحكم به المثيرات التي تسبقه، فبمجرد حدوث المثير يحدث السلوك، فالحليب في فم الطفل يؤدي إلى إفراز اللعاب، ونزول دموع العين عند تقطيع شرائح البصل وهكذا وتسمى المثيرات التي تسبق السلوك بالمثيرات القبلية، وأن السلوك الاستجابي لا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه وهو أقرب ما يكون من السلوك اللارادي، فإذا وضع الإنسان يده في ماء ساخن فإنه يسحبها بصورة لا إرادية، فهذا السلوك ثابت لا يتغير وإن الذي يتغير هو المثيرات التي تضبط هذا السلوك(عدس، 1998: 17).

٢. السلوك الإجرائي :

هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والدينية والجغرافية وغيرها، كما أن السلوك الاجرائي محكوم بنتائجه فالمثيرات البعدية قد تضعف السلوك الاجرائي وقد تقويه وقد لا يكون لها أي تأثير يذكر ، نستطيع القول أن السلوك الاجرائي أقرب ما يكون من السلوك الإرادي (الفسفوس، 2006: 16).

السلوك الإبداعي :

عرفه الشواورة أنه الفعل الذي يسبق الإبداع، وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، وإنما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع والابتكار والتميز، وبالطبع فإن هذا الفعل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضع الإبداع والتحديث، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول أو البدائل المتاحة للقيام باختيار البديل المناسب، وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان(الشواورة، 2012: 6).

وعرفه النوايسة أنه عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة من السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمدرسة(النوايسة، 2009: 27).

وعرفه السالم أنه السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد (أو المجموعة) في موقع العمل،وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج جديدة أو خدمة جديدة ،إنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك ابداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل(السالم ، 2005: 34).

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنه مزيج من السمات والخصائص التي يمتلكها المدير في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية والتي تمكنه من تطوير مستويات تفكيره وتجعله أكثر قدرة على التفاعل الايجابي مع كافة العاملين معه للوصول للأهداف المنشودة في وجود توافر بيئة صحية مناسبة

محافظات غزة :

عرفتها وزارة الحكم المحلي بأنها جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها (365 كم²)، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، تم تقسيم قطاع غزة ادارياً إلى خمس محافظات وهي (محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح) (وزارة الحكم المحلي: 2014: 14).

الفصل الثاني

الإطار النظري

■ مقدمة:

يتناول هذا الفصل بالشرح والتفصيل والتحليل مباحث الدراسة الثلاث الرئيسة وهي على النحو التالي:-

المبحث الأول: فاعلية القيادة: يتناول هذا المبحث مفهوم القيادة وأهميتها كما سيتم تحديد أنماط القيادة والتطرق إلى صفات القيادة الفاعلة كما ستستعرض الباحثة الوظائف الأساسية للقيادة وعناصر القيادة ومهاراتها، كما سيتم تحديد العوامل المؤثرة في اختيار القائد والتطرق إلى الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة وعلاقتها ببعض المفاهيم وسوف يتم عرض التصور الاسلامي للقيادة والعلاقة بين القيادة والإدارة وأخيراً سيتم استعراض نظريات القيادة

المبحث الثاني: السلوك الإبداعي : وستتناول الباحثة في هذا المبحث مفهوم السلوك الإبداعي وأهميته وأبعاده ومجالاته وعناصره وأساليبه والعوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي ونواتج السلوك الإبداعي وستتناول السلوك الإبداعي وعلاقته ببعض المفاهيم كما سيتم تحديد خصائص الشخصية المبدعة وذكر معيقات السلوك الإبداعي كما سوف نتناول النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي كما سيتم عرض السلوك الإبداعي في التصور الاسلامي وآليات قياسه وأخيراً الحديث عن علاقة القيادة والسلوك الإبداعي .

المبحث الثالث: الخدمات الطبية العسكرية : ستتناول الباحثة هذا المبحث أهمية الخدمات الطبية العسكرية ونشأتها كما تتناول المبادئ العامة للخدمات الطبية العسكرية وواقعها وأهدافها ومجالات عملها، كما ستعرض علاقة الخدمات الطبية العسكرية بوزارة الصحة ، والذي يتناول الهيكل التنظيمي للخدمات الطبية العسكرية والصعوبات والتحديات التي تواجهها في العمل، وسوف توضح واقع القيادة في الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة.

المبحث الأول

فاعلية القيادة

مقدمة

مفهوم القيادة

أهمية القيادة

أنماط القيادة

صفات القيادة

الوظائف الأساسية للقيادة

عناصر القيادة

مهارات القيادة

العوامل المؤثرة في اختيار القائد

الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة

القيادة وعلاقتها ببعض المفاهيم

القيادة في التصور الاسلامي

العلاقة بين القيادة والإدارة

نظريات القيادة

فاعلية القيادة

■ مقدمة:

تعتبر القيادة شيئاً مهماً في الحياة لجميع البشر قديماً وحديثاً ،حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل ويتقدمون الجماعة ، ونظراً لأن القيادة إحدى جوانب العلاقات الإنسانية التي تجدر بنا الاهتمام بها ودراستها ومحط بحث ، فقد أجريت العديد الدراسات والأبحاث من أجل دراسة هذه الظاهرة في مجالات الحياة، مثل كيفية ظهور القادة وما الأساليب القيادية التي يستخدمونها.

إن التطور التكنولوجي أدى إلى كثير من التغيرات سواء على مستوى المؤسسات أو المجتمع، فالإستراتيجيات التنظيمية وإستراتيجيات الأعمال تتغير باستمرار ، لتواكب التكنولوجيا الجديدة والحضارة، والهيكل التنظيمية لابد أن تتوافق هي الأخرى مع كل من الإستراتيجيات والبيئة التنظيمية من جهة ومع أي تغيير تكنولوجي من الجهة الأخرى، كما وأنه من الملاحظ أن أي تغيير في المؤسسة كبيئة داخلية لابد أن يتوافق مع التغيير في المجتمع كبيئة خارجية إن كل هذا يتطلب قيادة ذات رؤية رشيدة وفاحصة هذه الرؤية تتوافق مع السلوك الإبداعي والتفكير الخلاق الذي يقود إلى النجاح والنمو المستمرين في المنظمة (عباس، 2003:11).

ويعد مستوى فاعلية القيادة في المؤسسات عنصراً مهماً في ازدهار و استمرار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، إن كبر حجم المنظمات وتشابك العمليات الإدارية ، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية في هذه المؤسسات، يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومنقهما (علاقي، 2000:377).

وسوف تعرض الباحثة في الصفحات التالية لمفهوم فاعلية القيادة وما يرتبط بها من

موضوعات :-

■ مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها، أصبح لازماً علينا البحث باستمرار عن قيادة فاعلة لإحداث التطوير و التغيير في تلك المؤسسات.

ولقد تعددت التعريفات لمفهوم القيادة، وذلك يرجع لاختلاف وجهات نظر العلماء إلى ظاهرة القيادة، ويرجع لاختلاف منطلقاتهم الفكرية أو خلفياتهم الثقافية أو اختلاف البيئات والمؤسسات التي تم استنتاج مفهوم القيادة من خلالها.

القيادة لغة:

إن الجذور اللغوية للفعل (قاد) فيه تقريب المعني إلى الذهن فقد ورد في مختار الصحاح والقاموس المحيط : "قاد وقيادة وقياداً، قاد الدابة مشي أمامها أخذاً بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قواد وقاده ، والقيادة هي مهنة القائد " (ابن منظور، 2000: 315).

القيادة اصطلاحاً:

عرفها نجم "أن القيادة ظاهرة مركبة ثلاثية الأبعاد حيث أنها تتشكل في عملياتها وتأثيرها من القائد – المرؤوسين – الموقف" (نجم، 2012: 31).

ويري الحريري "بأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق، جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (الحريري، 2012: 99).

ويعرفها جاد الرب "أنها هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة" (جاد الرب، 2012: 13).

ويؤكد المنيف "ان القيادة نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة"(المنيف، 2011: 20)

ويعرفها هاشم "انها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم، التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة" (هاشم 2010: 35).

وعرفها قنديل " أنها عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة" (قنديل، 2010: 15)

وعرفها العميان "أن القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو اليه القائد ومن وجه نظر تنظيمية فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة" (العميان، 2010: 257).

وعرفها كل من Hemphill & Coons القيادة " بأنها السلوك الفردي لتوجيه مجموعة من أجل تحقيق الهدف المشترك " (3 : 2005، Chuang)

وعرفها Jago " بأنها تقوم على التأثير الرمزي وغير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء الجماعات المنظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الجماعات (Andrew, 2004: 9)

وعرفها جرين برج وروبرت "بأنها عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محدد (جرينبرج، وروبرت، 2004 : 568).

كما عرفها likrt " بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (حسن، 2004: 19).

وعرفها حافظ وآخرون "بأنها تفاعل نشط مؤثر وموجه وليس مجرد مركز وقوة ومكانة القائد هو الشخص المركزي في الجماعة الذي يؤثر في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة (حافظ وآخرون، 2000: 187).

بالنظر إلى التعريفات السابقة لمفهوم القيادة فإن الباحثة ترى أنها قد اختلفت في تناولها لمفهوم القيادة، وذلك لاعتبارات ترجع للباحثين وطبيعة المرحلة التي تم التعريف فيها، حيث ركز بعضها على البعد الاجتماعي للقيادة وبعضها على صفات وسمات القائد وسلوكه والبعض الآخر ركز على البعد المستقبلي للقيادة الذي يمثل الاتجاه الحديث في القيادة، إلا أن التعريفات السابقة تتفق بأن : القيادة هي عملية جماعية تعتمد على وجود الجماعة بالدرجة الأولى، كما تركز على التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين ، وهي وظيفة ودور القائد.

تعريف فاعلية القيادة :

الفاعلية لغة :

الفاعلية مشتقة من (فعل) و هي كلمة مجردة تدل على القوة الذاتية التي تصدر عنها جميع الأفعال بدلا من كلمة (فعل) التي تدل دوما على عملية جزئية و محدودة و ملموسة، فالفعل هو جوهر الفاعلية، و هذه ليست سوى اسم النوع للأفعال، وهي تعبر عن القدرة و الإمكانية، ونقيضها (السلبية)، بينما (الفعل) لا نقيض له بل يعبر ببساطة عن وقوع الانجاز (موسوعة لاند الفلسفية، 2001: 22).

فاعلية القيادة اصطلاح:

يعرف الطراونة الفاعلية إنها هي "عملية التأثير في النشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء التنفيذيين وتوجيهها باتجاهات محددة" (ج) (الطراونة، 2011: 12). ويعرفها اخوارشيدة "هي القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة والمتاحة" (اخوارشيدة، 2006: 76).

ويعرفها الجندي "هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها" (الجندي، 2002: 151).

ومن خلال التعريفات تري الباحثة أن فاعلية القيادة تعتمد على الأمور التالية:

١. يتم التعرف إلى درجة فاعلية القيادة من خلال الإنجاز والأهداف التي تحققها المنظمة بتأثير القائد .

٢. تعتمد الفاعلية على الموارد البشرية والمادية المتاحة لكي تصل إلى أعلى مستوى من التطور والنضوج.

٣. ترتبط فاعلية القيادة بالتأثير في أنشطة المنظمة من جميع جوانبها وبجميع أفرادها وليس من جانب معين أو أفراد بعينهم فقياس الفاعلية تعبير عن تقييم الأداء الكلي للمنظمة.

وفي ضوء ما سبق تعرف الباحثة فاعلية القيادة إجرائيا بأنها "عملية التأثير في النشاطات لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وتتحدد بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس فاعلية القيادة المستخدم في هذه الدراسة".

■ أهمية القيادة:

لقد حظى موضوع القيادة بأهمية متميزة لدى العلماء والباحثين منذ زمن بعيد ولا شك أن للقيادة أهمية كبرى في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن أن تستقيم حياة البشر والمنظمات والمشاريع بدون قيادة توجه جهود العاملين وتدفعهم لأداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف فإن لفاعلية القيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف السامية والمرغوبة وبدون شك فإن المهارة القيادية لها تأثير على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد الفاعل هو الذي يحرك الجهود ويوجه ويتابع الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة بفاعليتها واستمراريتها وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً (الغامدي، 2013 : 49).

وعليه تظهر أهمية فاعلية القيادة في النقاط التالية:-

١. قدرة القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج سامية
٢. توجه الكوادر الإنتاجية نحو تحقيق الأهداف.
٣. القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
٤. بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- ويرى العلق إلى أن أهمية فاعلية القيادة مايلى(العلق، 2010: 53):-
٥. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة.
٦. القيادة البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
٧. تدعم القوي الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
٨. قدرة السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
٩. تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
١٠. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة
١١. الميل إلى الاستقلالية والتميز وعدم الالتزام بآراء الآخرين
١٢. أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

وتخلص الباحثة إلى أن للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ولاشك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم ، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز وتتميز القيادة بفاعليتها وإستمراريتها وهي علاقة بين القائد والأتباع وبهذه العملية يمكن للإتباع أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلا .

■ أنماط القيادة :

إن أنماط القيادة نالت اهتماماً كبيراً من الباحثين الدارسين في حقل القيادة والإدارة وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة، وفي ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة، وكذلك نظريات القيادة وأبعاد السلوك القيادي اتضح اختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء القيادة و الإدارة ، إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناءً على سلوك القيادة، وطريقتهم في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً حيث تندرج تحته جميع تقسيمات الآخرين للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة على النحو التالي (الطروانة، 2011:45):-

١. النمط الأوتوقراطي

٢. النمط الديمقراطي

٣. النمط الحر.

وستتناول الباحثة هذه الأنماط بشيء من التفصيل على النحو التالي:

١. القيادة الأوتوقراطية:

يتصف القائد الأوتوقراطي بمحاولته تركيز السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحداً في مباشرة وظيفته فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل لا يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن العمل شر أولاً فائدة فيه على أحسن تقدير.

وأن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة ليس من مسؤوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى إليه، ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (الريبق، 2004:26).

ويعتبر القائد الأوتوقراطي أقرب إلى الرئيس منه للقائد لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير ارادتهم وغالبا ما يتصف بالإيجابية والموضوعية فهو يفعل ما يريد، وكان هذا الأسلوب سائداً لعدة سنوات وما زال مرغوباً فيه من جانب بعض المديرين، ولكنه في الوقت الحاضر بدأ يتلاشى في المؤسسات بسبب ارتفاع مستوى الثقافي للعاملين ووجود النقابات العمالية (رانتشمان، وآخرون، 2001 : 185).

مزايا القيادة الأوتوقراطية:

يوجد عدة جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم نسيانها والأخذ بها حيث أنها تكون في بعض الأوقات الحرجة أكثر فاعلية من أنواع القيادة الأخرى، حيث تشير الخبرة في مجال أنواع القيادة إلى أن القيادة الأوتوقراطية المطبقة جيداً ستكون فاعلة في المواقف التالية:-

- أن بعض أشكال هذا الأسلوب قد يكون ناجحاً في التطبيق العملي وخاصة في المواقف التي تهدد التنظيم والعاملين خلال فترة الأزمات

- في ظل الظروف الطارئة يكون النمط الأوتوقراطي النمط الأمثل في التعامل مع بعض الموظفين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية هم الذين يخشون السلطة والذين تنقصهم ثقة النفس ويكون لديهم مسئول عدواني مناسب للتعامل مع المرؤوسين الذين لا يرغبون في تحمل ذلك وهي كالاتي:
أ. عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة (كنعان، 2009:167).

ب. عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية (الطراونة، 2012: 170).

ت. إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة (الفرأخرون، 2007: 73).

ث. عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين له أهمية بسيطة.

ج. إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين (جراي، 1988:418).

ح. بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطي يوفر سرعة في العمل ووضوح الاتجاه الثابت وأحياناً يستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليه فعله (السكرانة،

(2010: 181)

عيوب القيادة الأوتوقراطية:

يوجد بعض المآخذ على أسلوب القيادة الأوتوقراطية بالرغم من أن هناك ظروفًا ومواقف معينة تقتضي تطبيق هذا الأسلوب وفيما يلي أهم المآخذ على القيادة الأوتوقراطية (الشريف، 2004: 64):

- أ. تعطيل التغذية العكسية بسبب استخدام القائد لنمط الاتصالات الذي تسير في اتجاه واحد.
- ب. عدم احترام التسلسل الإداري مما يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين
- ت. إحساس المرؤوسين بالقلق والسخط والاضطراب مما يؤدي إلى إيجاد المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- ث. عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكون لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم تجنباً للخطأ والتعرض للجزاء.
- ج. اهتزاز في شخصية الموظف وارتدادها، والافتقار إلى ضبط الانفعال والقابلية لتصديق الإشاعات
- ح. وجود التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي مثل النقابات.
- خ. القائد يستخدم أسلوب الضغط والشدة والتحكم دون الأخذ بعين الاعتبار تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط ومن أبرز مظاهر الشعور بالإحباط لدى الموظف التالي (السكرانة، 2010: 156-165):
- ظهور السلوك العدواني للموظف، مثل السلبية، روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، والتهديد بالتوقف عن العمل.
- الغياب غير المبرر عن العمل بين الموظفين بدون عذر أو لأعذار مختلفة .
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- تدني الروح المعنوية للعاملين، التي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها:
- أ. عدم الرضا الوظيفي للعاملين عن العمل، وانعدام التعاون والولاء للقائد .
- ب. زيادة عدد الشكاوي والتظلمات بين العاملين.

وتخلص الباحثة أن القيادة الأوتوقراطية تؤدي إلى تدمير الموظفين في العمل وزيادة عدد الشكاوى المقدمة منهم وأن هذه القيادة غير صالحة للعمل وتؤدي لكثرة المشاكل بين القائد والمرؤوسين وعدم تحقيق أهداف المؤسسة وإن كانت لها بعض الايجابيات المحدودة.

٢. القيادة الديمقراطية:

تشجع القيادة الديمقراطية على نقيض القيادة الاستبدادية حاجات كل من القائد والمرؤوسين كما انها تتسم بالاحترام المتبادل وتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي يؤمنون بها .

ظهر هذا النوع من القيادة كرد فعل للقيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل الحركة والتطور والإبداع كما أن القيادة المتساهلة أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلى القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد وقد جاءت القيادة الديمقراطية حيث أن القائد يملك الثقة والتقدير بمرؤوسيه ويمنح المشاركة في تحديد الأهداف وتقييم النتائج ويشجع آراء وأفكار مرؤوسيه ويعمل على استخدامها ويتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه ويكتف اتصالاته بهم (المنيف، 2011: 78).

وهذا النمط يبعث روح التعاون ، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويدفع المنظمة إلى أقصى درجة من الإنتاج والكفاية فالنمط الديمقراطي يقوم على أساس المشاركة وتفويض السلطة وإشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

وتستند القيادة الديمقراطية على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، ويتسم سلوك القائد الديمقراطي بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد (الرييق، 2004: 27).

أشكال القيادة الديمقراطية:

يوجد خمسة أشكال من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

أ. نموذج القائد الديمقراطي الذي يعطي قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركتهم في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه وطلبه منهم مساعدته في وضع حلول مناسبة، وهو بذلك يقدر آراء واقتراحات مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يري أنه الحل الذي يحقق الهدف (عباس ، 2004 : 161).

ب. نموذج القائد الديمقراطي الذي يمنح مرؤوسيه فرصة أكبر للمساهمة في صنع القرارات في موقع معين، ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.

ت. نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو هنا يفوض مرؤوسيه باتخاذ قرار في أمر ما بعد ما يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.

ث. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة لمشاركته في صنع قراراته، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعد على إشراك المرؤوسين في صنع القرار، ولكنه يهتم بأن يكون القرار مقبولاً لديهم بقدر الإمكان

ج. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله اذا وافقوا عليه (كنعان، 2009: 219-220).

مزايا القيادة الديمقراطية:

تتضح مزايا القيادة الديمقراطية في الجوانب التالية:-

أ. رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط
ب. المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات وعلى جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم تعديله (حسن، 2004: 76).

ت. ازدياد وتلاحم العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المؤسسة وما يترتب عليها من اشاعة جو اجتماعي يشعر فيه الجميع بالانتماء للمنظمة، وشعورهم بالأمان والاستقرار والمسئولية وتسوده روح التعاون والالتزام.

ث. المشاركة الفاعلة في التخطيط وتحديد السياسات وبرامج المؤسسة وذلك لأن إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للمشاركة في هذه العمليات يؤهلهم لتحمل المسئولية وتهيئ لهم فرص التدريب على القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات (الويشي، 2013: 110).

ج. الإيمان بقيمة الفرد ومنحه الحرية مع مسئوليته عن تصرفاته، والعدل والمساواة بين أفراد النظام الإداري ومراعاة الفروق الفردية عند توزيع المسؤوليات، واحترام الرأي والرأي الآخر.

ح. نشوء جماعة أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً، الأمر الذي يجعلها أكثر إنتاجية وتتنجز الأعمال الموكلة إليها بسرعة وبدقة متناهية.

خ. وجود تعاون وتنسيق في الجهود بين الأفراد بصورة تمكنهم من تحقيق الرؤية بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وأحداث نوع من التوازن بين السلطة والمسؤولية وتحديد الأعمال بدقة بحيث لا تتداخل أو تتعارض أثناء التنفيذ.

د. ممارسة التوجيه الذاتي للمرؤوسين ، واستخدام قدراتهم في التصرف الذكي والتفكير العقلاني عند مواجهة المشكلات الخاصة بالمنظمة (النل، 2009: 132- 133).

عيوب القيادة الديمقراطية:

على الرغم مما للقيادة الديمقراطية من مزايا وإيجابيات فإن عليها بعض المآخذ منها :
أ. انها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومع أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى (الغامدي، 2013: 65).

ب. ان قيام القائد بالاسترشاد برأي مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم - قد يكون أسلوب غير عملي قد يؤدي إلى نوع من البيروقراطية .

ت. كذلك فإن استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب إحباطاً للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع ويعتبرون الحوار مضيعة للوقت وإعاقة التقدم. (السكرانة، 2010: 181).

ث. فهناك مشاكل انسانية كثيرة تواجه القائد الديمقراطي تكون في الغالب نتيجة وجود بعض الفئات من العاملين ممن لا يجدي الأسلوب الديمقراطي في التعامل معهم (كنعان، 2009: 251).

تخلص الباحثة أن القيادة الديمقراطية لها ايجابيات كثيرة تجعلها أفضل أنماط القيادات وذلك لانها تعطي العاملين حرية في العمل والرأي والتعبير عن ذاتهم مما يؤدي للإبداع في العمل وتحقيق اهداف المؤسسة والرفي بها إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب التي قد تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة .

٣. القيادة الحرة:

يرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد الا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً (السمادوني، 2001: 252)

أن قادة هذا النمط يأخذون دور الاستشاري ويشجعون وينمون أفكار الموظفين، ويقدمون آراءهم ورؤيتهم الثاقبة عندما يطلب منهم ذلك، وأن هذا النمط الاستشاري غير فاعل إذا سعت المجموعة وراء الأهداف التي لا تتفق وأهداف المنظمة.

ويتسم سلوك القادة في هذا النوع باستخدام القليل من الشدة في توجيه مرؤوسيهم بحيث يتركوا لمرؤوسيهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة لآداء المرؤوسين وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة (رانتشمان، وآخرون، 2001: 186 - 262)

خصائص نمط القيادة الحرة :

من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة ما يلي :

أ. إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

ب. تفويض القائد السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة وغير محددة.

ت. اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله وتقييمه ومراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار (كنعان، 2009 : 255).

ث. سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في القيادة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها، فسياسة الباب المفتوح لا تعنى استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمهما ومعالجتهما، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، تاركاً حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل (العتوم وآخرون، 2011: 72).

ويرى كنعان أنه بالرغم من كل المآخذ على سلوك القيادة الحرة فقد ثبت أن مثل هذا السلوك له وجود في الواقع العملي وأنه يترتب عليه نتائج مرضية إذ ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه ، ومن أهم هذه العوامل هي (كنعان، 2009: 257):

أ. عندما لا ينظر القائد الذي يمارس أسلوب القيادة الحرة نظرة متزمته إلى تفويض السلطة أو الاشراف على مرؤوسيه ويتوفر لديه القدرة والمهارة على التكيف مع هذا الأسلوب مع مرؤوسيه العاملين في ظله يجعلهم يبذلون غاية جهدهم في العمل

ب. قيام العاملين ببذل أقصى جهودهم بمجرد شعورهم بثقة قائدهم في قدراتهم.

ت. تأهيل القيادات الصغرى وتمكينهم من اكتساب الخبرة في ظل مواجهة المشاكل ودراساتها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ث. تشجيع روح الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل.

ويرى العجمي أن العوامل والشروط التي تساعد على نجاحها ما يلي (العجمي، 2010: 82):

ج. قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث.

ح. أسلوب أفضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات إبداعية ابتكارية ويتجاوبون جيدا مع الحرية

خ. الانتماء والولاء للجماعة تنمو وتزيد وتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداعي.

د. العلاقة مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم.

عيوب نمط القيادة الحرة :

ان معظم أوجه النقد لأسلوب القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية التي يترتبها سواء على التنظيم أو على المرؤوسين ومن هذه الآثار السلبية:-

أ. ازدواجية الجهود وإضاعة الوقت (عبوي، 2010: 67)

ب. إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط (كنعان، 2009: 256)

ت. عدم وجود حماس حقيقي عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم لعملهم (الطراونة، 2012: 54)

ث. أن القادة الذين ينتهجون هذا النمط يكونوا ضعفاء في الرقابة والإشراف على المرؤوسين أوقد تكون معدومة بسبب التفويض وإعطاء مساحات كبيرة من الحرية في إنجاز الأعمال كما أن في ظل هذا الأسلوب تعم الفوضى وإصدار قرارات خاطئة في أغلب الأحيان بسبب إطلاق العنان في أداء العمل للمرؤوسين (العجارمة، 2012: 47).

ج. أنه أسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية (الزهرى، 2002: 84).

ح. عدم اكتساب المرؤوسين للخبرات اللازمة التي تفيدهم في المستقبل وضياح الوقت والجهد وانتشار التفكك في العلاقات وفقدان الروح الجماعية (السمادوني، 2001: 181).

خ. غموض فلسفة المنظمة وذلك نتيجة طبيعية لتولي مقاليد القيادة ممن ليس أهلا لها وبالتالي عدم قدرته على رسم السياسة التي يجب أن يلتزم بها المرؤوسون (حسن، 2003: 117).

د. تفويض متطرف للسلطة والمرؤوسين هم الذين يتخذون القرارات (القريوتي، 2001: 129).

تخلص الباحثة بعد هذا العرض لأنماط القيادة أن لكل نمط من هذه الأنماط له مميزاته وعيوبه وان الظروف وطبيعة الوظيفة تأخذ بالحسبان عند اختيار النمط القيادي في المؤسسة ولكن يبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الافضل لوجود مشاركة في اتخاذ القرار بالإضافة لتفويض السلطات من أجل تحقيق الهدف المنشود للمؤسسة.

■ صفات القيادة :

ويرى مطاوع أن من أهم الصفات الواجب توافرها في القائد تزيد من فاعلية القيادة هي (مطاوع، 2003: 78) :-

١. الانابة أو تفويض السلطة : وهو أن يخول غيره سلطة القيام ببعض الأعمال التي تدخل في حدود صلاحياته.

٢. تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات في المؤسسة وتأليف روح التعاون معهما

٣. الهدوء وضبط النفس: أي يجب أن توحى شخصية القائد بالهدوء والصفاء والتوازن، وألا تبدو

عليه علامات القلق أو الهياج ولديه مقدرة اذابة الخلافات وحل التنافس بين الأفراد

٤. معرفة الرجال : يتطلب عمل القائد تفهم الرجال ، وعليه أن يضع كل امرئ في مكانه، وأن يعرف رجاله جيداً ليعطي كلا منهم عملاً يعادل طاقته .

٥. الإيمان بالهدف : القائد الفاعل الذي لا يعرف هدفه أو يؤمن به ليس أهلاً للقيادة، فعلى القائد أن تكون لديه الهمة والعزيمة وأن يضع أهدافه أمام عينيه.

٦. انسانية القائد : على القائد الفاعل أن يذكر دائماً أن مرؤوسيه بشر يحملون أحاسيس ومشاعر، فعليه أن يحترمها ويراعيها، وكذلك يجب عليه إعطاؤهم الحرية في التعبير عن أنفسهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وإقامة المساواة بينهم ويتعامل معهم بإنسانية
٧. الأخلاق: على القائد أن يتحلى بأخلاق كريمة وحسنة حتى يكون أسوة وقدوة حسنة للعاملين
٨. الخبرة: الخبرة هي أساس العمل وعلى القائد أن تكون لديه خبرة في مجال عمله وأن ينميها بالعلم والمعرفة والدورات التي تفيده في عمله كما له أن يستعين بخبرات السابقين وذلك لنمو وازدهار العمل والرقى به
٩. النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة وأن يساعدهم ويمد يد العون لهم بالخبرات وأن يغير من عاداتهم (عبيدات ، 2001: 55)
١٠. الذكاء والبداهة والمبادرة وأخذ القرار :إن الذكاء والبداهة والشجاعة في تحمل المسؤولية صفات لازمة لكل قائد ناجح، وإن اتخاذ القرار من مهام القائد، لذا وجب عليه توخي الحذر ودراسة الأمور جيداً قبل إتخاذ أي قرار، وإن القائد الفاعل هو من كان دائماً على أهبة الاستعداد للعمل والمبادرة، ويجب ألا يبقى القائد سلبياً أو غير منتج وأن يضع حل لكل عقبة (العساف ، 2009: 57).
١١. الانضباط : ان من صفات القائد الفاعل أن يتحلى بروح الانضباط ، فالمثل العسكري يقول "الانضباط هو قوة الجيش الرئيسة" بل قوة الأمة التي تريد الحياة وإن القائد يجب أن يكون قدوة في الانضباط والالتزام بالواجبات والمسؤوليات ويكون قدوة لمرؤوسيه . (بحر وآخرون ، 107 :2008)
١٢. التواصل: القيادة مهمة اجتماعية يجب أن تخلو من الأنانية والمصالح الفردية وعلى القائد ألا يتحدث كثيراً عن نفسه وبلغى من حديثه "الأنا" فإن ذلك يعرضه لعدم التقبل أو الترحاب من الجميع (محمد وقطناني، 2010: 246).
١٣. الواقعية : يجب أن يكون القائد الفاعل واقعي في كل الأمور ، لأن عدم الانسجام مع الواقع أول خطوة لفقدان زمام الأمور، وعلى كل قائد أن يتعرف على الجهة الواقعية للأمور حتى لا تكون بين أفكاره المثالية والحياة العملية هوة كبيرة.(مطاول ، 2003 : 78)
١٤. المعرفة :المعرفة أساس من أسس السلطة ودعامة من دعائمها، وتزداد القيمة المعنوية للقائد بازدياد معلوماته، فعليه أن ينميها، ليكون أهلاً لخدمة الهدف بشكل مباشر، وعلى القائد أن يلم

بفنون القيادة و الإدارة والتخطيط وكيفية التعامل وتحمل المسؤوليات من خلال الإطلاع والدراسة (عباس، 2004: 36).

١٥. الصفات الاجتماعية : يتسم القائد الفاعل بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة، وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع ، وكسب ثقتهم منه وثقتهم في أنفسهم ويتسم بمهارة اجتماعية، والقدرة على خلق روح معنوية عالية في الجماعة (السمادونى، 2007: 225-226).

تخلص الباحثة إلى أنه لا يوجد نسق أو نمط معين للصفات القيادية الفاعلة التي تميز القائد بصفة عامة، كما أنه من النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد الكفاء في رجل واحد وعلى القائد الفاعل أن يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى اتباعه ويكون عنده سعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي ويتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير وأن يتحلى بالصفات الانسانية وذلك لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم ومن أهم الصفات للقائد الفاعل كما تراها الباحثة هي أن يكون شجاعاً وذكياً وجيد الفهم والتصور لكل ما يقال أمامه كما يكون حسن العبارة وقوي اللسان ومحباً للعلم والعلماء وصادقاً ومحباً للصدق والوفاء و العدل ويكره الظلم كما له عزة نفس محباً للكرامة، وأن يكون اجتماعياً ومتواضعاً وقوي العزيمة على الهدف، جسوراً مقداماً غير خائف وهكذا تتكامل الصفات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية في صياغة مستوى فاعلية القيادة .

■ الوظائف الأساسية للقائد :

تحدد الوظائف الأساسية للقائد الفاعل في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف

طبيعة الجماعة ومن المهام التي يرى البدرى أن يقوم بها القائد (البدرى، 2001، 60-92):

١. القائد الفاعل ملهم للمعرفة والفكر: حيث يجب أن يتوفر في القائد قدراً من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.

٢. القائد كمستئول: فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية، ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضاً يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم بصفته مسئولاً عنهم .

٣. القائد كاستشاري وخبير: فالقائد في الغالب المكان الوحيد لمصدر المعرفة والخبرة في الجماعة

٤. القائد محدد للسياسة: حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.

ويضيف المنيف أن من الوظائف الأساسية للقائد هي (المنيف، 2011: 88):

٥. القائد كمخطط: فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
٦. القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة، ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
٧. القائد كمثل خارجي للجماعة: فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.
٨. القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية: فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة.
٩. القائد كمصدر للثواب والعقاب: فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.

تخلص الباحثة إلى أن القائد الفاعل على اطلاع بالعديد من الوظائف لبلوغ أهداف الجماعة وهي تشير إلى التنوع في المهام التي يقوم بها فبعضها متعلق بالجانب المهني وبعضها متعلق بالجانب الإنساني والأخلاقي مما يعمل على السير بالجماعة إلى تحقيق أهدافها وخططها .

■ عناصر القيادة :

إن القيادة تتكون من عناصر أساسية وجوهرية لازمة لوجود القيادة الفاعلة وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر وتنقسم عناصر القيادة إلى :

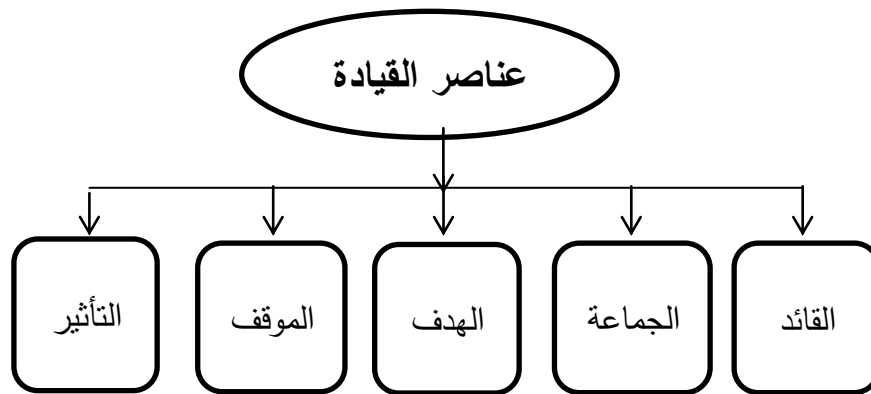
١. القائد: وهو أحد أفراد الجماعة المميزين، يمتلك القدرة على التأثير فيهم، للحصول على ولائهم الطوعي، واستجاباتهم، وتفاعلهم، كي يمتلك القوة في اتخاذ القرارات لبقية أفراد الجماعة، وعليه فلا يكون القائد قائداً إلا إذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها (مطاوع، 2003: 87).
٢. الجماعة: توافر جماعة منظمة للأفراد تتميز عن الجماعة الفردية بتيان مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها (الفرا وآخرون 2007: 137).

٣. الهدف : تحقيق الأهداف المرغوبة وهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم وأخرى خاصة بالجماعة ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها (كنعان، 2009:99).

٤. الموقف: وهو البيئة الذي تمارس فيه القيادة، إذ لا بد من وجود ظرف لممارسة القائد الفعال دوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص ، وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير (الظاهر، 2010: 35)

٥. التأثير : عملية التأثير الايجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه ويعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة (السعود، 2012: 74).

شكل رقم (2) يوضح عناصر القيادة



(جرد بواسطة الباحث بلال الشاعر)

وتخلص الباحثة إلى أن القيادة هي ظاهرة نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء الجماعة ي فلا يمكن لأي منها أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف وموقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة وعليه يجب على القائد أن يحدد عناصر القيادة لتنظيم العمل وتحديد الأدوار التي يقوم بها المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

■ مهارات القيادة :

هي قدرة القائد الفاعل بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بمهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب خمسة مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

١. المهارات الفنية:

ويقصد بهذه المهارة أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه، من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً بمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها وأن يكون بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركاً وعارفاً بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، وهذه المهارة مرتبطة بحصيلة القائد من المعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم، وبكفاءته في استخدام هذه المعرفة بأفضل وجه في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف فالقائد الناجح يتمتع بمعرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل بمهارة وإتقان (الظاهر، 2010 : 56).

وتتميز المهارات الفنية بعدد من السمات التي تميزها عن المهارات القيادية الأخرى و يمكن تلخيصها فيما يلي (سميث ، 2010 : 8):

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ويسهل التحقق من مدى توافرها لدى القائد.
- أنها تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص.
- أنها مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني.
- أنها سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى.
- وتتبع عن المهارات الفنية "أربع" من القدرات والسمات الفرعية هي :
 - القدرة على تحمل المسؤولية
 - القدرة على الفهم العميق والشامل للأمور

- سمة الحزم

- سمة الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

٢. المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، والمهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابّة متعاطفة(السكرانة ، 2010 :149).

٣. المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك القائد خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز القائد الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية (العلاق، 2010: 33).

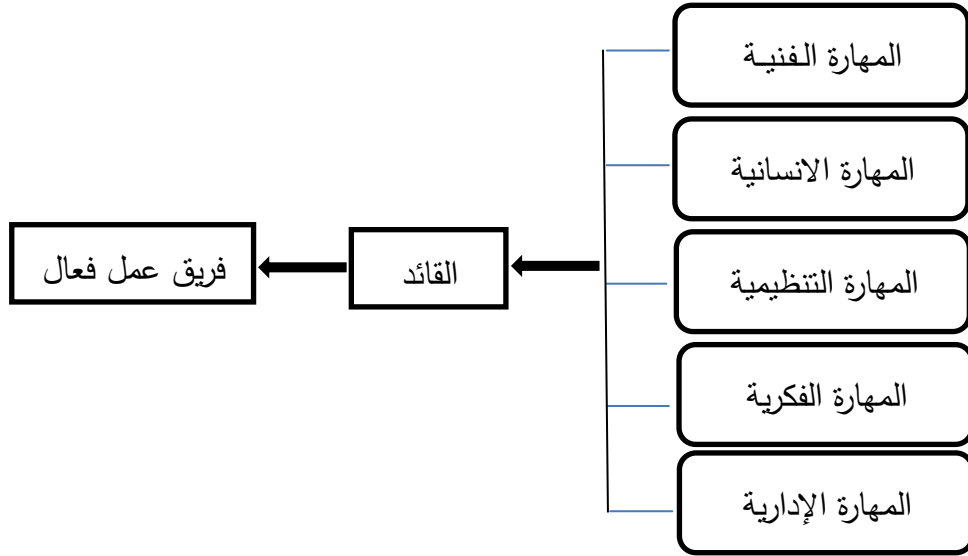
٤. المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغير المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف(الشريف، 2004: 65).

٥. المهارة الإدارية:

ويقصد بها قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ومتابعة الأداء وتطويره، والتنسيق بين النشاطات المختلفة، وتبسيط الإجراءات، ومراقبة تنفيذ الأعمال والقيام بها على أكمل وجه (النمر وآخرون، 2001: 321).

الشكل (3) يوضح مهارات القيادة



(جرد بواسطة الباحث بلال الشاعر)

وهي أيضاً قدرة القائد الفاعل على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده من أجل تحقيق أهداف هذا التنظيم ، ومن الدلائل على توافر المهارة الإدارية لدى القائد الفاعل ما يلي(الخفاف ، 2009 : 56):

أ. وضع معدلات ومقاييس موضوعية للأداء.

ب. كشف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم والعمل على تنميتها.

ت. توضيح خطوط السلطة للمرؤوسين.

ث. تحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات الإدارية المختلفة بالتنظيم

ج. كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً بين المرؤوسين.

ح. اختيار أفضل الأساليب التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية من خلال الرقابة والإشراف.

خ. تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية ومقاومة الجمود في التنظيم.

ينبثق عن مهارة القائد الفاعل الإداري كما ذكر الرشودي أربع مهارات فرعية وهي (الرشودي، 2001:54).

- صنع القرار
- إدارة الوقت
- إدارة الاجتماعات واللجان
- إدارة التغيير.

ويرى حريم أن القيادة الفاعلة تتطلب مجموعة من المهارات تتمثل في الآتي(حريم، 2010: 207):-

١. التمكين : وهو مشاركة القائد العاملين في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.
 ٢. الحدس أو البديهة : وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطر وبناء الثقة.
 ٣. فهم الذات : القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف.
 ٤. الرؤيا : القدرة التصويرية أو الفكر السليم تجاه شيء ما، الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة المقدرة على تصور مستقبل المنظمة.
 ٥. التوفيق بين القيم: وهي المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.
- تخلص الباحثة من عرض هذه المهارات إلى أن تلك المهارات تزيد من فاعلية القيادة ومن هذه المهارات وبعضها ركزت على الجوانب الشخصية والجوانب المهنية المهارية للقائد، والتي إن توفرت في القائد بنسبة عالية كانت هذه القيادة قيادة فاعلة تسير بالجماعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

■ العوامل المؤثرة في اختيار القائد

ان من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار القائد الفاعل عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة وفيما يلي توضيحها:

١. العوامل التي تخص القائد :

أ. مدى ثقته في مرؤوسيه:

إن من الأمور التي على أي قائد يأخذها بعين الاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم للمسئولية ومدى امكان الاعتماد عليهم في مواجهتهم الموقف (الفراء، وآخرون ، 2007 : 183)
ب. مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة :

القيم التي يؤمن بها القائد اذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرار الذي يحكم تصرفاته وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسون في المشاركة (حسن ، 2003 : 82)
ت. ميوله للقيادة الشخصية :

يعتمد القائد تبني أسلوب قيادي معين على ميله فلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها
٢. عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات فيميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر للاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار ويتباينوا في درجة تحمل المسؤولية
٣. ظروف البيئة:

هي بيئة العمل والمنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها ولها أثر كبير في اتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن يتصرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي إلا واجه الكثير من الصعاب وإلى جانب بيئة العمل هناك الجانب الجغرافي أذ ان بعد المؤسسة أو كبر حجمها أيضاً يلزمها المشاركة(القريوتي، 2000 : 189).

٤. الموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على المشاركة خاصة إذ كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها

٥. الضغوط الزمنية :

تمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على المدير فكلما شعر القائد أن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ مثل هذا القرار(الخفاف، 2009 : 37)

تخلص الباحثة إلى أنه يوجد عدة عوامل تؤثر في اختيار القائد الفاعل منها عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة على ضوء ذلك فإن تضافرت تلك العوامل في قيادة ما فإنها تصبح هذه القيادة فعالة منتجة لسير العاملين إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

■ الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة:

يرجع الفضل لعلماء النفس والاجتماع في تحليل فكرة القيادة والاهتمام بها ، وذلك من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد والجماعات، والعوامل المؤثرة فيها. من وجهة نظر علماء الاجتماع تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية، تؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجه سلوكهم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل دون توجيه، ولذلك أصبحت الجماعة تريد شخصاً يكون قادراً على التأثير فيها، والتفاعل مع أفرادها، لتحقيق الأهداف المرجوة (كنعان، 2009: 89).

من وجهة نظر علماء النفس تعتبر الأسس النفسية للقيادة تقوم على أننا أفراد نعيش معظم حياتنا معتمدين على شخص يقودنا ونأمره علينا في ظل تبعية من جانب الفرد وإشراف من غيره، فالفرد خلال طفولته يعتمد كلياً على والديه، يتلقى منهم العون والتوجيه، وفي مرحلة دراسته يخضع لإشراف وتوجيه مدرسيه بجانب والديه، ثم عندما ينتقل إلى حياة العمل يخضع لتوجيه رؤسائه ومديره، حتى يصبح هو نفسه موجهاً ومرشداً، فالفرد خلال هذه المراحل يتدرب على التبعية، ويتطلع من يفوقونه لتلقي التوجيهات والإرشادات فتكون لديه رغبة وميل للتبعية وكل هذا يكون لدى الفرد العادي عادة تقبل الانقياد لقائده من تلقاء نفسه في كثير من النواحي، وتصبح القيادة عنده وسيلة مرغوبة لحفظ أمنه من خلال العلاقات التي كانت تحكم سلوكه في نشأته الأولى وتتكون لديه هالة من التقدير والهيبة لقائده، وهذه كلها في نظر علماء النفس رواسب نفسية ترتبط بالقيادة (السكرانة، 2010: 97).

تخلص الباحثة أن القيادة الفاعلة موجودة في الإنسان منذ طفولته فالبينة التي يحياها تؤثر على تشجيع روح القيادة الموجودة فيه فإذا لاقى التشجيع تنمو وتظهر القيادة الكامنة بداخله وبالعكس

فالبينة التي يحياها الإنسان وظروفه هي التي تجعل منه قائداً فالفرصة مهيأة لكل انسان أن يكون قائد لكن ظروف حياته هي التي تجعل منه قائداً أم لا.

■ القيادة وعلاقتها ببعض المفاهيم :

حيث أنه يوجد علاقة بين القيادة الفاعلة وبعض المفاهيم سوف نوضحها كالتالي:

١. القيادة و الذكاء:

كما يحتاج القادة إلى مستوى عال من الذكاء الانفعالي لأنهم يمثلون المنظمة ويتعاملون مع أعداد كبيرة خلال ساعات العمل، ويشير Golman إلى أن القادة الذين يمتلكون القدرة على التعاطف يكونون قادرين على فهم احتياجات مرؤوسيهـم ويستطيعون مدھم بالاحتياجات اللازمة، لذا يجب أن يكون القادة بشكل عام قادرين على تنمية الثقة بمرؤوسيهـم وخلق الدافع على تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتعزيز الإحساس بالإخلاص والتفاني والاحترام والثقة بين الطرفين (السمادونى، 2007:227).

يحتاج القائد لأن يكون ذكياً فهو يدير عاملين يختلفون في: المؤهل والخلفية التعليمية، السن، الجنس، الخبرة، القيم الشخصية، الاتجاهات والتوقعات الخلفية المهنية، والسلوك، إن إدارة هذا المزيج من الناس في مواقف عمل متباينة سعياً لتحقيق أهداف مخططة في بيئة تحفل بقيود أو فرص مسألة ليست سهلة، فبدون الذكاء الانفعالي لا يمكن بناء الثقة، ودون الثقة لن يتمكن أبداً من الحصول على أفضل مجهود يمكن للعاملين بذله، إن القائد الماهر هو القادر على دفع الناس للعمل عن طريق الحب، (مصطفى، 2007:26).

يشير Golman إلى أن النجاح في الحياة يعتمد بدرجة أكبر على ذكاء الفرد الانفعالي أكثر من الذكاء العقلي ، وأن الأفراد الذين يصلون إلى القمة في مجال عملهم سواء كانوا في التربية والتعليم، أو الإدارة، أو الطب، أو أي مجال من مجالات الحياة يتمتعون بالعديد من السمات مثل : التفاؤل والمرونة، ودمائة الخلق.

٢. القيادة والإدارة:

إن وظيفة المدير هي توفير الاستقرار و التعامل مع الحقائق، أما مهمة القائد فهي إثارة المشاعر و تحفيز الهمم، و كذلك تحديد أهداف طموحة تهز الوضع الراهن و المبالغة في النهج

الإداري سوف تصيبك بالركود، أما الإفراط في النهج القيادي فلن يجعلك تبلغ أي هدف. عليك أن تعتق التحدي بعقلية متوازنة. و إذا قمت بذلك جيداً، فإن النتائج سوف تفوق أقصى أحلامك"

يرى جون كوتر أن هناك فرقاً بين القيادة والإدارة ولكنها نظم عمل لمنظمات على وجه الخصوص وأنه يعتقد أن القيادة الفعالة تنتج تغيير مفيد في المنظمات ويمكن تصور العلاقة بين القيادة والإدارة من خلال الجانب التنظيمي والاجتماعي والإنساني للإدارة وذلك على النحو التالي:

أ. الجانب التنظيمي للإدارة :

يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، ولما كانت الإدارة تجمع بين صفات العمل والفن، وأن القائد يتمثل دوره بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها، وبإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم. (ال عروان، 2004: 94)

ب. الجانب الانساني للإدارة :

إن العنصر الانساني له المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة التي وجد التنظيم لتحقيقها، ومن هذا المنطلق فإن محور السلوك الإداري هم الأشخاص لا الأموال والأدوات، ولذلك اتجه اهتمام علماء الإدارة إلى التركيز على العنصر الانساني في الإدارة وعلى القيادة تولى توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فاعلية، ويتضح دور القيادة في هذا الجانب من خلال دور القائد في إقامة العلاقات الانسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاستماع إلى آرائهم وهو ما يسمى بالإدارة المشتركة ، ولذلك فالإدارة والقيادة متلازمتان لا يمكن لأبي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، إذ أن القيادة أصبحت هدفاً والإدارة تبقى الوسيلة فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف والإستراتيجية، مما يؤكد أن كلاهما مكمل للآخر (الشمري، 2012: 29).

ت. الجانب الاجتماعي للإدارة :

ان التنظيم الإداري رغم اختلاف واضعيه إلا أنه يضم مجموعة من الأفراد، يقومون بنشاطات جماعية، لتحقيق أهداف مشتركة ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها، والقيادة كظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فاعلة للتنظيم وتنسيق جهود

العاملين فيه تعد أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها، والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة (كنعان، 2009: 113).

٣. القيادة والتفكير الإبداعي أو الابتكاري Creative Thinking

السلوك الإبداعي مظهر سلوكي في نشاط الفرد يظهر من خلال تعامله مع أفراد المجتمع ويتسم بالحدثة وعدم النمطية أو جمود الفكر مع انتاج يتصف بالجدة ونتكلم بالتفصيل عنها بعد قليل

هو عملية صب عدة عناصر يتم استدعاؤها في قالب جديد يحقق حاجة محددة أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً والذي يعني قدرة الإنسان على إبداع ما هو فريد من نوعه أو خارق للعادة الأمر الذي يدفع الإنسان إلى ابتكار الجديد (الظاهر، 2010: 56).

تستخلص الباحثة إلى أن القيادة الفاعلة ترتبط بالعديد من المفاهيم والمتغيرات التي تعمل على زيادة فاعليتها وكفاءتها في تحقيق أهداف الجماعة ومن أهم تلك العوامل، العامل الانفعالي و العامل العقلي، العامل الاجتماعي والذكاء والتي تعكس التفاعل الناجح بين القائد والجماعة والهدف من وجود القائد الفاعل في أي مؤسسة هو تحقيق أهداف المؤسسة والرفي بها وتنميتها وتطويرها وأن نجاح المؤسسة هو معناه نجاح القائد وفعاليته في العمل .

■ القيادة في التصور الإسلامي

لقد قدم الإسلام تصوراً شاملاً متكاملًا عن الإنسان والكون في القرآن الكريم باعتباره ومن أبرز المفاهيم التي عالجها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة مفهوم القيادة لما للقيادة من تأثير على حركة حياة الفرد والمجتمع ولقد جاء رسول الله صلى الله عليه وسلم قائداً ربانياً ليخرج الناس من الظلمات إلى النور يقول الله تعالى ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ { الأحزاب : 21 }.

وسوف تعرض الباحثة القيادة في التصور الإسلامي مع النحو التالي

القيادة في القرآن الكريم والسنة:

إن القرآن الكريم والسنة النبوية استخدمتا مصطلح أمة مرة واحدة بمعنى القيادة: ﴿إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا﴾ ﴿١ النحل: 120﴾ إن رسول الله صلى الله عليه وسلم قد حث على الإمارة

وهي القيادة ولو كانوا ثلاثة أشخاص فعليهم أن يؤمروا عليهم واحداً، لأن القيادة هي أساس تنظيم شئون الناس، لذا فإن القيادة هي الركيزة الأولى والمعتمد عليها حركة الدولة.

وكذلك من المصطلحات الدالة على القيادة مصطلح الأسوة، فقد ورد في القرآن في ثلاثة مواضع منسوبا في أولها إلى الرسول صلى الله عليه وسلم: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ {الأحزاب: 21}.

وورد في ثانيها منوطا بسيدنا إبراهيم عليه السلام وأتباعه: ﴿قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ﴾ {المتحنة: 4}.

وتم التأكيد في ثالثها على الأسوة بشكل مفتوح: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيهِمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ {المتحنة: 6}.

وليس بمستغرب أن يكون مصطلح الأسوة من مصطلحات القيادة لأن التأسّي لا يكون إلا بالقيادة ذوي الكاريزما الباهرة، ومن هنا وجه الإشارة فيما سلف إلى مصطلح الاقتداء الذي يقاسم مصطلح الأسوة المعنى، كما يقاسم مصطلح القدوة اللفظ (رفاعي وآخرون، 2000: 19).

وكذلك في الحديث النبوي، لم ترد كلمة قيادة بلفظها في الكتب التسعة، ولكن مشتقاتها وردت أكثر من 330 مرة، منها حديث جابر بن عبد الله أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "أنا قائد المرسلين ولا فخر" (سنن الدارمي).

الشروط العامة للقيادة في القرآن والسنة:

ويقصد بالشروط العامة أنها لا تتعلق بنوع واحد من أنواع القيادة، كالقيادة السياسية أو التربوية أو الإدارية أو غيرها، فهذه لكل واحدة منها على حدة، شروط مخصوصة تكميلية أو تحسينية، وربما أساسية. أما الشروط العامة، فالمقصود بها الشروط التي لا تكون القيادة قيادة بدونها، ولا يصلح القائد أن يكون قائدا إلا إذا تحلى بها:

١. القصدية:

وذلك بموجب الوعي بوجود غاية من خلق الإنسان وسعيه في الأرض، تستوجب هذه الغاية أن يكون ذا رسالة محددة المعالم، منوطة به، وأن يعي بأنها أساس محاسبته بين يدي الحق والخلق سواء بسواء (الرشودي، 2001: 18).

وذلك بموجب قوله تعالى: ﴿ أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ ﴾ {المؤمنون : 115}، فالقائد الفاعل لا يلغو، لا قولاً ولا فعلاً، وهو دائم الضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا. ذلك أن القصدية محرك للسعي، ومنتج للعمل: ﴿ وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ، ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءُ الْأَوْفَىٰ ﴾ {النجم : 39 / 41}، كما وذكر الفيلسوف ديفيد تورث "لا يكفي أن تكون كادحاً، فالنمل أشد كدحاً، ولكن المهم ما الذي تكدح من أجله

٢. الإبداع:

لعل أهم عناصر الإبداع، في أغلب النظريات المفسرة له هي معادة التقليد، وحسن البصيرة، وترك الأحكام الجاهزة، والقدرة على المبادرة، والنفسية الإيجابية. وهذه العناصر التي تتجمع فتشكل الإبداع، كلها ندب إليها الوحي بإلحاح وتكرار (السمادوني، 2007: 44) .

فقد حارب الإسلام الآبائية: ﴿ قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِم مُّقْتَدُونَ

﴿ [الزخرف : 23]

كما حذر النبي صلى الله عليه وسلم من المقلد الإمعة، في قوله: "لَا تَكُونُوا إِمْعَةً ، تَقُولُونَ : إِنِّ أَحْسَنَ النَّاسِ أَحْسَنًا وَإِنْ ظَلَمُوا ظَلَمْنَا، وَلَكِنْ وَطَّنُوا أَنْفُسَكُمْ، إِنَّ أَحْسَنَ النَّاسِ أَنْ تُحْسِنُوا وَإِنْ أَسَاءُوا فَلَا تَظْلِمُوا"(جامع الترمذي). وبشأن البصيرة، فقد أمر بها الأنبياء: ﴿ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ

اتَّبَعَنِي ﴾ {النجم : 108 }.

وذلك حتى يقتحموا العقبات دون تردد أو خوف.

كما نهى الإسلام عن الأحكام المسبقة والآراء الجاهزة ودعا للتبين وعدم التسرع في الحكم: ﴿ َا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ

نَادِمِينَ ﴾ {النجم : 6}، كما نهى الإسلام عن الانبهار بالأقوياء، ودعا إلى مفاصلتهم سبيلا وحيدا

للنجاة من النار: ﴿ إِنَّا أَطَعْنَا سَادَتَنَا وَكُبَرَاءَنَا فَأَضَلُّنَا السَّبِيلَا ﴾ {الأحزاب : 108 }.

وبشأن العقلية الإيجابية، والتفاؤل حث النبي صلى الله عليه وسلم: "عَجِبْتُ مِنْ قَضَاءِ اللَّهِ لِلْمُؤْمِنِ، إِنَّ أَمْرَ الْمُؤْمِنِ كُلُّهُ خَيْرٌ، وَلَيْسَ ذَلِكَ إِلَّا لِلْمُؤْمِنِ، إِنْ أَصَابَتْهُ سَرَاءٌ فَشَكَرَ، كَانَ خَيْرًا لَهُ، وَإِنْ أَصَابَتْهُ ضَرَاءٌ فَصَبَرَ، كَانَ خَيْرًا لَهُ"(مسند الإمام بن حنبل: 412).

كما أن من مقتضيات التفاؤل النظر إلى ما وراء العسر من رجاء اليسر، حتى لا يكون هناك مستحيل مع الإرادة والإصرار (العجائمة، 2012: 85).

٣. الشورى:

يستحيل على قائد أن يقود مجموعته كبرت أو صغرت في أي اختبار أو مهمة أو تحد كبير أو صغر، دون أن يستعين بالشورى الواسعة والملمزة. وفي هذا الصدد مدح القرآن الكريم المجموعة المسلمة بأنها ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ {الشورى : 38}.

كما وجه الأمر الصارم للقيادة العليا الإسلامية، النبي الكريم: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ {آل عمران : 38}.

وقد أحسن القائد تلقي الأمر وممارسه على أوسع نطاق، رغم أنه النبي المعصوم، وكانت الشورى مناط نجاته وفلاحه، حتى في المجالات التي يتبادر إلى ذهن أن الشورى فيها غير ضرورية، أو قد تكون مضرة، مثل المجال العسكري. فقد مارس النبي صلى الله عليه وسلم الشورى في كل معاركه، وأولها معركة بدر التي مارس فيها الشورى في أولها في موقفه مع الأنصار، ومارسها في الوسط في موقفه مع الحباب بن المنذر، ومارسها في الأخير في قضية الأسرى. ولم يكتف بتنفيذ الشورى وإنما حث عليها غيره أيضا (العساف، 2009: 55).

٤. التأمل الخلاق:

لا ينجح القائد أبداً في تدبير مهام قيادته إذا كان أسير النظرة السطحية أو العجلى، ولهذا تنصح كل نظريات القيادة، "بالنظر إلى الأشياء المألوفة نظرة غير مألوفة، وبمجازة الواقع وحتى المتوقع، والسباحة في عالم المتخيل، بل وتحكيم الخيال أحيانا وقد نبه القرآن إلى ذلك باستعمال عبارات شهيرة من مثل "أولم ينظروا"، "فاعتبروا يا أولي الأبصار" وغيرها كثير من مثل قوله تعالى: ﴿أَوَلَمْ يَنْظُرُوا فِي مَلَكُوتِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا خَلَقَ اللَّهُ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْ عَسَىٰ أَنْ يَكُونَ قَدِ اقْتَرَبَ أَجَلُهُمْ فَبِأَيِّ حَدِيثٍ بَعْدَهُ يُؤْمِنُونَ﴾ {الأعراف : 185}.

٥. المصادقية:

أشرنا سابقا إلى علاقة القيادة بالقوة والأسوة. وتجد هذه العلاقة صداها في كون القائد مضطراً إلى التوجيه، بل وإلى الأمر والنهي، بل وإلى المعاقبة على المخالفة. ولكي يبسر على نفسه المهمة وجب أن يبدأ بنفسه، ويعطي القدوة منها، وينتصف منها أمام أتباعه قبل خصومه. كذلك

فعل رب العزة وهو لا يُسأل عما يفعل: "يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا" (حديث قدسي، مسند أحمد بن حنبل)، من أجل هذا لم يستعمل القرآن لفظة شديدة الوطأة، هي لفظة "المقت" إلا مرتين، إحداها في قوله تعالى: ﴿كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ {الصف : 3}.

وكذلك كان رسول الله صلى الله عليه وسلم، صارماً مع نفسه إلى درجة الحزم المطلق: "لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ بِنْتَ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا" (مسند بن حنبل: 632).

فلا عجب أن نجد الدراسات التطبيقية في القيادة توجه للقائد التحذيرات الآتية) مصطفى، 2007: 21 (:

أ. لا تقترب ما تنتهي عنه.

ب. كن عادلاً في أفعالك وأقوالك.

ت. كن عادلاً بين شركائك.

ث. كن معتدلاً في أفكارك وقراراتك.

ج. فكر ملياً قبل اتخاذ القرارات.

ح. أنت بين شركائك كما تبدو لأول وهلة.

خ. لا تكن حازماً فقط، وكن الأحرز.

ولعل هذا هو السر في كون القرآن الكريم خلد تلك المحاور النادرة بين الله عز وجل وعبدته إبراهيم، حين بشره بالقيادة، فأرادها إبراهيم خالدة متواترة في عقبه من بعده، فكان الاعتراض على هذه الرغبة، على شكل استثناء لمن يظلم: ﴿قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۖ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ﴾ {البقرة: 124}.

٦. الاستيعاب:

توقف القرآن الكريم مرات متعددة عند خاصية حسن الخلق عند رسول الله صلى الله عليه وسلم: "وإنك لعلی خلق عظیم"

إلا أن وجه الصلة بينه وبين شخصية القائد هو أن الخلق الحسن يساعد على حسن استيعاب الأتباع والخصوم على السواء، ولهذا كان من السمات القيادية البارزة عند رسول الله صلى الله عليه وسلم

عليه وسلم صفة اللين والحلم والصبر على الأذى ومسايرة المحاور بالنزول عنده إلى مستواه وإلى القضية التي تشغله، حتى لو كانت هذه القضية تافهة في موازين الرسالة (الرشودي، 2001: 76).

يبين القرآن الكريم بوضوح هذا الرابط في قوله تعالى: ﴿ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۚ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۚ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴾ { آل عمران: 159 }.

إلا أن هذا الدين لا يتنافى مع الحزم وإلا لتحول إلى نقطة ضعف وعنصر نقص تعوق القيادة عن أداء مهمتها الرئيسية التي هي: "فن سوق الناس إلى الهدف ولهذا كانت تنمة الآية ضرورية في هذا السياق: ﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ﴾ { آل عمران: 159 }.

ولعل من أهم المقتضيات الخارجية لخلق الاستيعاب هو فن الابتسامة الدائمة والذي كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يمارسه ويتقنه دوماً حتى وُصف من أصحابه بالبسمام. بل "كان أحياناً يضحك حتى تبدو نواجذه"، وكانت "تتهلل أسارير وجهه" فكان "الشمس تجري في محياه".

ولعل من أهم المقتضيات الاجتماعية حسن مخالطة الأصحاب، حتى لا يكاد يميز القائد عنهم شيء في لباسه أو طعامه أو ركوبه أو شارته. ولقد كان الرسول الأكرم المثال النادر لهذه الخصيصة، إذ كان يدخل عليه الأعرابي وهو في جمع من أصحابه فيقول: "أيكم محمد". كان "يجلس كما يجلس العبد، ويأكل كما يأكل العبد".

وكان إذا صافح أحدهم لا يسحب يده حتى يكون الشخص المصافح له من يفعل ذلك. وكان في مجلسه مع العدد الكثير من الجلساء يُحسن الإقبال عليهم، "حتى يظن كل واحد منهم أنه الأثير لديه"، كما أنه لعل أهم مقتضى داخلي، يتعلق بالشعور والإحساس، هو سلامة الصدر تجاه محيط القائد، ومن يتعامل معهم، وعموم المرتبطين به (القحطاني، 2001: 47).

وإنما يكون المدخل في الغالب إلى المؤامرات والدسائس، أو إلى المكر والخديعة، وقد يصل الأمر إلى النكب والابتلاء، متصلاً بغياب هذا الشرط المعنوي. ولقد حقق النبي صلى الله عليه وسلم ذلك، على صعوبة توافره لدى القائد. والأعجب منه أنه وفره بطريقة مناقضة لتوجه القادة السياسيين عادة. فعوض أن يشجع على تبليغه بأخبار وسلوكيات من حوله، حتى يؤمن عائلتهم على الأقل، فإنه كان ينهى عن ذلك: "لا تحدثوني عن أصحابي، فإني أحب أن أخرج إليهم وأنا سليم الصدر" (أخرجه أحمد في المسند وأبو داود في السنن).

ولعل من أهم ثمار هذا الموقف المتسامي، ألا يكون له صلى الله عليه وسلم "خائنة الأعين":
فحين اضطر إلى العفو عمن لا يستحق، وعلّق بعد انصرافه على أصحابه بقوله: "لو أن أحدكم
عاجله. وأجابوه: لولا أشرت إلينا يا رسول الله. كان جوابه الحازم " لَا يَنْبَغِي لِنَبِيِّ أَنْ تَكُونَ لَهُ خَائِنَةٌ
الْأَعْيُنِ " (سنن أبي داود).

فلا عجب إذن أن يأمنه حتى المنافقون على أنفسهم، وأن يعيشوا في ظل دولته آمنين على
أنفسهم، وهم يمكرون به بالليل والنهار، رغم أنه كان قد أوحى إليه بأسمائهم واحداً واحداً، وكان
يُطلع على أفعالهم وخطواتهم واحدة بواحدة (السعودي، 2012 : 58).

٧. القوة المادية والفكرية:

لقد بين القرآن الكريم بوضوح، في حالة طالوت ملك بني إسرائيل أن القوة معيار أساس في
التفاضل بين المتنافسين على القيادة السياسية، وربما على غيرها من أنواع القيادات الأخرى. وإذا
اكتفى القرآن بذكر أن بني إسرائيل قد وجه إليهم الأمر لطاعة طالوت والتجهيز بالجهاد تحت
قيادته، بمبرر وحيد وبديهي وهو الاصطفاء الإلهي ﴿ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلَكًا ﴾ {البقرة:
247}.

وإذا اعترض بنو إسرائيل، وأفصحوا عن رغبة جلية في منافسة المرشح الإلهي: ﴿ وَخُذْ أَحَقُّ
بِالْمُلْكِ مِنْهُ ﴾ {البقرة : 247}.

فإن الوحي قد أفصح سعياً إلى الحزم عن المعيار الفصيل للاختيار، فإذا به القوة ولا شيء غير
القوة: ﴿ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ﴾ {البقرة ، آية 247} .

إنها القوة في تجلياتها المادية (الجسم) وتجلياتها الفكرية (العلم)، أما العلم، فلا شك أن من أبده
البدهيّات أن يكون القائد على علم، وخصوصاً ما يتصل بالمجالات المعرفية المباشرة التأثير في
مجال قيادته. (الإمام: فقه العبادات - مدير الشركة: علم الإدارة، القائد السياسي: علوم السياسة
والدبلوماسية والإستراتيجي) (ال عرون، 2004 : 45).

ولعل هذا ما دفع فقهاء السياسة الشرعية، إلى اشتراط أن يكون الإمام بالغاً درجة الاجتهاد،
وحتى من اعترض منهم على هذا الشرط، فإن اعتراضه لم يكن من قبيل تصور عدم الحاجة إلى
هذا الشرط، وإنما كان اعتراضه من قبيل صعوبة توفره في المرشح للخلافة دائماً، وحتى لا ينقص
القائد من معرفة لا سبيل إلى حسن الأداء بدونها، فليزيم أن يستدركه باختيار العلماء والخبراء

والمختصين، ومداومة مشاورتهم والإصغاء إليهم، كل حسب تخصصه في المجال الذي يكون فيه معرفة القائد ناقصة أو متجاوزة (الرشودي، 2001: 65).

خصائص القائد الإسلامي

يقول النبي عليه السلام : «سيدُ القومِ خادمهم» أي : أن قائد الجماعة هو من يقوم على خدمتها، مما يعني أن يكون القائد منهمكاً في خدمة الآخرين ومساعدتهم للسير نحو الإمام .والعوامل الهامة التي تميز القيادة الإسلامية هي :

أ - **الولاء** : إن ولاء كل من القائد والإتباع هو لله سبحانه وتعالى..

ب - **الأهداف الإسلامية الكبرى** : لا يقتصر فهم القائد الإسلامي لأهداف العمل من خلال أهداف أو مصالح المنظمة فقط، وإنما يفهمها في ضوء الأهداف الإسلامية الكبرى أيضاً.

ج - **الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي** : لا يمكن أن يعلو القائد على واجب الالتزام بأوامر الإسلام واجتناب نواهيه، فهو يستمر في موقعه القيادي ما دام ملتزماً بإحكام الشريعة كما أن عليه في أداء مهامه القيادية أن يلتزم السلوك الإسلامي، ولا سيما عند التعامل مع معارضيه أو مع المنشقين عنه

د - **الأمانة الموكلة** : يمارس القيادي المسئول سلطاته كأمانة من الله يتعهد بها بما يترتب على ذلك من مسؤولية عظيمة. ويأمر القرآن الكريم القادة بأن يؤدوا واجبهم نحو الله سبحانه وتعالى وأن يبدو الرأفة والشفقة تجاه مرؤوسيهما إذ يقول : ﴿ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ﴾ {البقرة: 247}، ﴿ الَّذِينَ أَنْ مَكْنَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾ {الحج: 41}

وظائف خاصة بالقائد الإسلامي

الترغيب : فالرسول الأكرم صلى الله عليه وآله وسلم يقول لمعاذ ... "يسر ولا تعسر، وبشر ولا تنفر" وصلوا بهم صلاة أضعفهم"، أي لا بد من تبشير الناس بمزايا الإسلام والثمرات الدنيوية والأخروية، وترغيبهم حتى نكسب قلوبهم، وتكون قيادتهم باللين لا بالعنف وأسلوب الترهيب والتهديد، لأن هذا الأسلوب يؤدي إلى النفرة والابتعاد عن الدين، وكذلك بالنسبة للصلاة بأضعفهم، فإنه يوجد فيهم المريض وجديد العهد بالصلاة (عباس، 2003: 47).

الزهد : فإنّ الزهد وإن كان مطلوباً من كلّ مسلم، لكن هناك درجة من الزهد خاصة بالقائد الإسلامي، وأكبر شاهدٍ على ذلك ما حصل بين أمير المؤمنين عليه السلام وعاصم بن زياد الذي أغرق نفسه بالعبادة وهجر ولبس الثياب الخشنة: حيث جاء أخوه شاكياً لأمير المؤمنين عليه السلام: يا أمير المؤمنين أشكو إليك أخي عاصم بن زياد. قال: وما له؟ قال: لبس العبا وتخلّى عن الدنيا. قال: علي عليه السلام علي به. فأتى به، فقال له عليه السلام: يا عدوّ نفسه أما رحمتَ أهلك وولدك؟ أترى الله أحلّ لك الطيبات، وهو يكره أن تأخذها؟ أنت أهون على الله من ذلك. قال: يا أمير المؤمنين هذا أنت في خشونة ملبسك، وخشونة مأكلك؟ قال: ويحك! إنّي لستُ كأنت، إنّ الله فرض على أئمة العدل أن يقدروا أنفسهم بضعة الناس كي لا يتبيّغ بالفقير فقره، ثم يسعى جاهداً لرفع مستواهم المعيشي إلى أفضل المستويات وإلا فمن حقّ الفقير أن يثور في وجه الحكومة ويقول بأنّ كل ما يقدّم إليه ليس إلا وعوداً كاذبة(حسن، 2004: 59).

تخلص الباحثة أن هذه بعض معالم الرؤية القرآنية والنبوية في مجال القيادة الفاعلة، إذ تبين أن الأساس في شخصية القائد هو أن الخلق الحسن يساعد على حسن استيعاب الأتباع والخصوم على السواء. ولهذا كان من السمات القيادية البارزة عند رسول الله صلى الله عليه وسلم صفة اللين والحلم والصبر على الأذى ومسايرة المحاور بالنزول عنده إلى مستواه وإلى القضية التي تشغله، حتى لو كانت هذه القضية تافهة ونحن حاولنا أن نبقي لصيغتين بنصوص الوحي المباشرة في الموضوع وأن القيادة في الإسلام لا بدّ أن تعتمد على مصادر أساسية في ذلك وأهمها أمران: القراءة العميقة لسيرة الأنبياء ولا سيما سيرة الرسول الأكرم صلى الله عليه وآله وسلم وسير أمير خلفاء المسلمين عليهم السلام، والنصوص الإسلامية الواردة بهذا الصدد، وبالخصوص الآيات الواردة بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والتعاليم التي نزلت للأنبياء عليهم السلام في تعاطيهم مع مجتمعاتهم، وأساليب التبليغ ونشر الدعوة، وما شابه ذلك، فإنّهم أرقى العقول البشرية، وهم الذين يفهمون النفوس البشرية أعمق الفهم، ويتعاملون معها أفضل التعامل، ويحقّقون الهدف الإلهي بأقصر وأمثل الطرق والأساليب .

علاقة القيادة بالإدارة

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة الفاعلة والإدارة إلا أنّهما لا يعنيان نفس الشئ فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما كما قد لا يكون أيّاً منهما وبصفة عامة فإن القيادة

ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير قيادية في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي . من ناحية أخرى ، بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد توحيد جهودهم وتحثهم على التغيير ، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة.

ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير . وتحتاج المؤسسات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها . فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة . والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها (عياصرة ، 2006: 36)

جدول رقم (1) نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة

النشاط	الإدارة	القيادة
1. تصميم برنامج جدول أعمال	التخطيط وإعداد الموازنات وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة ، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج	تحديد الاتجاه تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤى
2. تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	لتنظيم والحصول على الأفراد . وضع هيكل تنفيذ الخطة ، شغل الهيكل بالأفراد ، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة ، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين - وضع نظم لمراقبة التنفيذ	-توحيد اتجاهات الأفراد استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والإستراتيجية وقبولها
3. تنفيذ الخط	الرقابة وحل المشكلات ، مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابه	التحفيز والتشجيع ، حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة
النتائج	تحقيق نتائج متوقعة ، لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين	إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة

(المنيف، 2011: 48)

تخلص الباحثة أنه بالرغم من الاختلافات بين القيادة والإدارة ألا أنهما مكملان لبعض حيث أن سبب نجاح الإدارة هو وجود قيادة فاعلة حيث أن من مهام المدير هي توفير الاستقرار و التعامل

مع الحقائق، أما مهمة القائد فهي إثارة المشاعر و تحفيز الهمم ويمكن تصور العلاقة بين القيادة والإدارة من خلال الجانب التنظيمي والاجتماعي والإنساني للإدارة .

■ نظريات القيادة

نظرا لثراء موضوع القيادة وتعدد جوانبه ظهرت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، فقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة، التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الناجح، والأعمال التي يجب القيام بها. ولقد أدى تطور الفكر الإداري عبر الزمن إلى تعدد وجهات النظر حول القيادة، وتغير النظرة من آن لآخر، فقد أدت مساهمات الباحثة بين أو المفكرين إلى بلورة عدد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص، والسمات، والفروق التي تميز القائد عن غيره، واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية وفيما يلي عرض أهم النظريات :-

١. نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الانسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. وتتراوح هذه السمات القيادية الموروثة ما بين سمات جسمية فسيولوجية تتمثل في: (الهيئة، ونبرة الصوت، والحجم، والوسامة) إلى سمات نفسية مثل: (الحماسة، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادرة، والنضج الانفعالي ، وتوفر الحاجة للإنجاز، والخلق الجيد، والشجاعة) وسمات عقلية (كالذكاء، والقدرة على التفكير، والتحليل وما إلى ذلك من سمات) (أبو النور، 2012: 13).

وعلى الرغم من المظهر الجذاب لهذه النظرية إلا أن هناك العديد من الاعتراضات التي واجهتها حيث تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى برامج تنمية المهارة القيادية ، لأن القائد يولد ولا يصنع ، ولكن نتائج الدراسات دلت أنه بالإمكان إكساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم، بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين (المغاري، 2009: 44).

٢. نظرية السمات

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساس مؤداه أن الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فاعلاً، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، وقد وجدت أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم، وأضخم حجماً، وأصح جسماً، وأحسن مظهراً، وأدكي عقلاً، كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة، وأكثر طموحاً ومرحاً، وأحسن توافقاً من غيرهم (قنديل، 2010: 43).

ولقد تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات منها، أن المؤيدين لهذه النظرية ركزوا على القائد مع إهمال الجوانب الأخرى للقيادة كالمرؤوسين والتنظيم حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد، بالإضافة إلى بعد نظرية السمات عن الواقع نوعاً ما فقد كان هناك قادة برزوا لم يتصفوا بأي سمات خارقة ولا يمكن حصر سمات القيادة في سمة معينة يمتلكها شخص معين وإنما قد يكون هناك قائد تتوفر فيه سمة واحدة من سمات القيادة، كما لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة ، كذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فاعلية القائد ، حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جداً أن يوجد تشابه تام بين أي قائدين (العجارمة، 2012: 26).

وبالرغم من الانتقادات السابقة لهذه النظرية إلا أن لها بعض المزايا فقد أوضحت متطلبات القيادة وألقت الضوء على السمات اللازمة لنجاحها إلا أنها فشلت في أن تحدد بشكل قاطع السمات التي تميز القادة، مما أسفر عن وضع نظرية أخرى هي النظرية الموقفية (العميان، 2010: 264).

٣. النظرية الموقفية

نظراً لمواطن الضعف العديدة التي شابت النظريات السابقة، فقد بدأ قسم من علماء القيادة والباحثين البحث عن نماذج ونظريات قيادية جديدة تأخذ بعين الاعتبار الموقف القيادي نفسه. فظهرت نظرية الموقف التي تفترض أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وأن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات (أبو النور، 2012: 15).

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة، منها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ومنها ما يتعلق بالموقف، ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفاعل (السعود، 2012: 158).

فنظرية الموقف إذن تجمع بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد، وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة (كردي، 2010: 6).

٤. النظرية الوظيفية

ركزت على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها.

ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة والنظرية الوظيفية للقيادة تشير إلى أن كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده (المصري، 2007: 633).

ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومنها :-

أ. أهداف التنظيم : وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة والتأثير في سلوك الآخرين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

ب. أهداف العاملين : وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانياتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

ت. أهداف القائد الشخصية : وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة، وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي، ويسهل تحقيق ذلك من

خلال تلافي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية (الشريف، 2004: 67).

٥. النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتي السمات والموقف من خلال المدخل التوفيقي، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد.

ليس نتاج الموقف وحده وإنما هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ويتحقق النجاح حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة (نجم، 2012: 94).

فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات، ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة (كردي، 2012: 7).

وجد الباحثون أن التفاعل بين القائد والتابع أو المرؤوس أفرزت بالنتيجة تسرباً وظيفياً أقل بمعنى الاحتفاظ بالوظيفة وعدم ترك العمل إلى جانب التزام تنظيمي ناهيك عن تقدم وظيفي مرتفع نتيجة التفاعل بمعنى أن هذا التفاعل الإيجابي قد ولد شعوراً أفضل لدى الاتباع للقيام بالمزيد من المهام واندفاعهم للمزيد من المسؤوليات والترقي لوظائف أعلى (المنيف، 2011: 74).

إلا أنه وبالرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أنها تعرضت للنقد نتيجة للتطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة والتي أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة في مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية القيادية (النمر، 2006: 326).

٦. النظرية السلوكية :

عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن ان تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته ومن أهم هذه النظريات:

أ. النماذج الثابتة لأنماط القيادة:

لقد بدأ الدراسات المبكرة لأنماط القيادة كامتداد لروح العلاقات الإنسانية، وما ترتب عليها من ابراز أهمية المناخ الاشرافي والدور الذي يلعبه المشرف في تحقيق جماعة العمل لأهداف التنظيم كانت بداية الاتجاه السلوكي في دراسة أنماط القيادة هي الدراسة التي عرفت بأبحاث ديناميات الجماعة، والتي أشرف عليها كيرت لوين kurt lewin في جامعة ايوا في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1939 وقام باجرائها رونالد ليبيت ووالف وايت r.lippitt & R White وقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الشباب ، في سن العاشرة ،تم تشكيلهم في فرق صغيرة كل منها يمثل ناديا للهواة .وقد وضعت فرضيات الدراسة على أساس تعريض كل فرق لثلاثة أنماط مختلفة من القيادة وهي (كردي، 2010: 89):

- نمط القائد الدكتاتوري أو المتسلط
- نمط القائد الديمقراطي
- نمط القائد صاحب سياسة عدم التدخل

وتعد هذه الدراسة بمثابة أول دراسة ميدانية تتناول تأثير أنماط القادة في مجموعات العمل كما أنها ألقت الضوء على الأنماط القيادية المختلفة التي يمكن أن تسبب ردود فعل مختلفة لدى الجماعات (العديلي، 1995: 332)

ب. نظرية ليكرت في القيادة Likert Theory

لقد بدأ مركز أبحاث المسح التابع لجامعة ميتشجن في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1974 ، بسلسلة دراسات وأبحاث حول القيادة الفاعلية وسلوك القائد ونتيجة للأبحاث التي قام بها ليكرت وزملائه حول القيادة الإدارية توصلوا إلى تحديد مواصفات القيادة الفاعلية ، قلد اتبع ليكرت في دراسته مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الانتاجية العالية والمجموعات ذات الانتاجية المنخفضة وقد وجد ليكرت أن المشرفين ذات الانتاجية العالية يحظون بماركة محدودة

في التنفيذ الفعلي للعمل وكان اهتمامهم بالعمل أكثر وطريقة تعاملهم معهم كانت غير رسمية، وكانوا يسمحون للعمال بالمشاركة في بعض القرارات العملية، وان يختاروا أسلوب العمل الذي يناسبهم أما بالنسبة للمشرفين ذوي الانتاجية المنخفضة فقد وجدت مشاركتهم في التنفيذ الفعلي للعمل كانت عالية، وتدخلهم في شئون الجماعات العمالية أثناء العمل (العديلي، 1995: 332)

كما استطاع ليكرت التمييز بين ثلاثة أنظمة للقيادة وهي (سالم وآخرون، 1998: 200):

- النظام التسلطي الاستغلالي : ويتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمروؤسيهم قليلة ويحفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.
- النظام المركزي النفعي : وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المروؤسين في اتخاذ القرارات ولكم تحت الرقابة
- النظام الجماعي المشارك: يتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بمروؤسيه ، يستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومروؤسيه

ت. نظرية البعدين

ويطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهايو وتعتبر من أهم دراسات سلوك القائد حيث قامت بها جامعة ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1950 حيث درست خلالها محددات سلوك القائد وتحديد فعاليات أنماط القيادة من جماعات العمل من حيث الانجازات والرضا وقد استغرقت الدراستان عدة سنوات فلشيمان- 1953 وستولدين 1959, 1984- (العديلي، 1995: 336)

حيث قام الباحثان خلال هذه الفترة بإجراء أبحاث مكثفة في موضوع القيادة وتمكنا من خلال ذلك من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه
- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين (سالم وآخرون، 1998: 198)

وجدت الأبحاث بأن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد (المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه) يميل لان يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمروؤسيه كما يحدد دور في إنجاز الأهداف ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين مروؤسيه كما يقوم بتوزيع العمل بالرقابة عليهم بينما

القائد الذي عنده درجة عالية من بعد تفهم واعتبار مشاعر الآخرين يميل لأن ينمي جواً من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه كما أن يحترم أفكارهم ومشاعرهم (الطويل، 2006: 258).

أوضحت الدراسات بان البعد المتعلق بتفهم واعتبار مشاعر الآخرين يهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية لأفراد جماعة المرؤوسين في حين أن البعد المتعلق بالمبادرة والتنظيم يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم فقد انتهت دراسة اوهايو في القيادة إلى القول بان القيادي الفعال هو النمط الذي يتميز ببعدين أساسيين يجب توفرهما هما المبادرة والتنظيم وتفهيم اعتبار مشاعر الآخرين (العديلي، 1995: 338)

ث. نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton (1964 ، 1978 واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد وتم التمييز بين أساليب رئيسية للقيادة على الشبكة Robert Blake and James Mouton 1964 ، 1978 (عباس، 2004 : 166)

القيادة الضعيفة يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه عضواً في المنشأة (الصرن، 2000 : 201)

وترى الباحثة أن القائد يترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها بمعنى انه لا يهتم بمستوى الانتاج ولا يوجه المرؤوسين كما أنه لا يحب أن يشارك في تفاعلات اجتماعية كما انه لا يهتم بمشاعر الناس ولا يهتم اداء وإتمام العمل

ج. نظرية الخط المستمر في القيادة : Acontinuum of Leadership

لقد حدد تانينبوم وشميدت (Tannenbauam & Schmidt) في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل فالنموذج الذي طرحه الباحثان يحدد طرفين لإمكانيات سلوك القائد مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات فالطرف الأول يحافظ القائد على درجة عالية من الانفراد في اتخاذ القرار (الأسلوب التسلطي في القيادة) وفي الطرف الآخر يترك القائد للمرؤوسين حرية المشاركة في اتخاذ القرار (أسلوب القيادة المنطلقة في القيادة) وبين هذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى اهمها الأسلوب الوسط الذي يشارك في كل من القائد والمرؤوسين التابعين له في عملية اتخاذ القرارات أو أسلوب الإدارة بالمشاركة (العديلي، 1995 : 333)

وتشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوك قيادي واحد يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف بمعنى ان سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد بنفسه وقدرات مرؤوسيه والهدف المراد تحقيقه ، وهذا يعني بأن القائد يجب ان لا يختار أسلوباً ديكتاتورياً أو ديمقراطياً وإنما يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي (سالم وآخرون ، 1998 : 199)

هناك ثلاثة عناصر تتحكم في القائد لإتباع المسلك الإداري وهي (دحلان، 1994 : 23)

- عوامل خاصة بالمدير ومدى توفر عنصر القيادة لديه
 - عوامل خاصة بالمرؤوسين ودرجة نضوجهم الإداري
 - عوامل خاصة بالمنشأة وطبيعة المهام والوقت المتاح
- ويقصد بدرجة نضوج المرؤوسين
- مقدرتهم على تنفيذ مسئوليات وظائفهم
 - درجة الخبرة لديهم
 - درجة تماسكهم كفريق عمل
 - قدرتهم في التعامل مع المشكلات والتغيرات
- وتوضح أنماط السلوك المعروضة على المحوريين أمام القائد عدداً من الاختبارات أو الانماط المتاحة وهي ((العديلي، 1995: 333)

- القائد يتخذ القرار ويعلنه
- القائد يبيع القرار
- القائد يقدم آراء ويطلب أسئلة
- القائد يقدم قرارات مبدئية يمكن تغييرها
- القائد يقدم المشكلة ويطلب الاقتراحات ويتخذ القرار
- القائد يسمح للمرؤوسين بالعمل في الحدود المقننة بواسطته

نظراً لعدم الاقتناع بنظرية السمات، ومع نهاية الخمسينات من القرن العشرين، اتجه علماء السلوك وخلال الستينات من ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القيادة على انتاجية العاملين، فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأت التركيز على سلوك القائد أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها.

ح. نظريات المدخل السلوكي نظرية (ردن):

ذكر الطويل بأن ردن (Reddin) له نظرة تتعلق بنظرية السلوك وتشتمل على ثلاثة أبعاد سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة، وهي العناية بالإنتاج والعناية بالعاملين وبعد الفاعلية وحل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:

- بعد المهمة، أو التوجه نحو المهمة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.

- بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم (سالم وآخرون ، 1998: 200)

- بعد الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسئولاً عنها، وقد بين (ردن) أنه إضافة إلى أسلوب القائد فإن للموقف عوامله التي يمكن تحديدها في خمسة عوامل (الصرن، 2000: 240):

أ. المناخ النفسي في النظام.

ب. التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل.

ت. العلاقات مع الرؤساء.

ث. العلاقات مع الزملاء.

ج. العلاقات مع التابعين.

وقد طور (ردن) تقنيات تدريب تمكن القائد من اختيار الأسلوب القيادي المناسب من أجل استخدامه في المواقف التي قد يواجهها، ويشتمل التدريب على ثلاثة مجالات من المهارات:

- القدرة على تقييم الموقف في ضوء متطلبات القيادة الفعالة أو ما يسمى بحساسية الموقف.

- المهارات المطلوبة للتأثير على أبعاد الموقف السلبية، أو ما يسمى بإدارة الموقف.

- القابلية لتتبع أسلوب القيادة وفق ما تتطلبه فعاليات المواقف المختلفة وفاعليتها، أو ما يسمى بمرونة الأسلوب.

تخلص الباحثة إلى أن أهم نظريات القيادة بينت فيها مدى الاختلاف والتباين بين هذه النظريات وتفسيراتها، كما يلاحظ أن ظهور أي نظرية جديدة لم يؤدي إلي إلغاء النظريات السابقة لها، كما لاحظت الباحثة أن بعض النظريات ركزت على شخصية القائد وسماته الخاصة والبعض

الآخر ركز على حاجات الأتباع والبعض ركز على التفاعل بين شخصية القائد من ناحية وحاجات الأتباع معا وهو ما يعكس الاتجاه التفاعلي في القيادة الذي يري بأن القيادة هي صورة التفاعل الاجتماعي الذي ينشا بين الفرد والجماعة وبذلك تكون النظرية التفاعلية هي من أنسب النظريات في تفسير ظاهرة فاعلية القيادة.

خلاصة المبحث :

تري الباحثة بعد استعراض هذا المبحث أنه لكي تحقق مؤسسة الخدمات الطبية أهدافها وتكون على مستوى يضاهي مؤسسة خاصة أو حكومية في فلسطين وتتافسها في مهامها، وعليها أن تعمل على إنشاء مراكز التدريب لزيادة توعية المديرين والعاملين في مؤسسة الخدمات الطبية وذلك من خلال تدريبهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة والعمل على تطوير أدائهم في العمل وتنمية مهاراتهم وتقوية شعور القائد الفاعل بأهمية الرسالة التي يريد تأديتها وان يؤمن بقدرته على القيادة عن طريق تقوية شخصيته وأن يكون له القدرة على مواجهة الحقائق القاسية بشجاعة وإقدام والتحلى بالطاقة والنشاط والحماس، و الحيوية والرغبة في العمل، والمبادرة، وأن يكون صاحب حكمة للتمييز بين المهم وغير المهم وبممتلك صفة الحزم والثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد الدائم للعمل كما يجب على القائد حب التضحية برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق المصالح العامة كما ويجب يتحلى بالهدوء والصفاء والتوازن وأن يكون قدوة للانضباط والالتزام بالواجبات والمسؤولية وأن يضع عدة حلول بديلة للمشكلة وأن يكون مرناً في التعامل، أخيراً إن القيادة مهمة اجتماعية يحتاج صاحبها للتخلي عن الأنانية والمصالح الفردية والزهو والغرور الباطل، وأن كل سلطة غير متواضعة ستكون مدعاة للسخط والسخرية، وعلى القائد أن لا يتحدث كثيراً عن نفسه وبلغى من حديث ((الانا)) فان ذلك يعرض نفسه لعدم التقبل أو الترحاب من الجميع.

المبحث الثاني

السلوك الإبداعي

مقدمة

مفهوم السلوك الإبداعي

أهمية السلوك الإبداعي

أبعاد السلوك الإبداعي

مجالات السلوك الإبداعي

عناصر السلوك الإبداعي

أساليب السلوك الإبداعي

العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي

نواتج السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي وعلاقته ببعض المفاهيم

معوقات السلوك الإبداعي

النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي في الإسلام

آليات قياس السلوك الإبداعي

القيادة والسلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي

■ مقدمة

يعتبر الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة من الناس سواء على المستوى الوظيفي أو الشخصي، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة تبعاً لأفكارهم وميولهم والعوامل الوراثية لها دور كبير في ذلك كما أن الظروف الاجتماعية التي يعيشها الفرد تؤثر على سلوكه وإبداعاته، هذه القدرة تختلف وتتفاوت من شخص لآخر وتبعاً للفروق الفردية فيما بينهم، ونتيجة ذلك ظهر دور فاعلية القيادة القادرة على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين وإبرازها للعالم، ويجب على المؤسسة بشكل عام والخدمات الطبية العسكرية بشكل خاص البحث عن أفضل السبل المساعدة على رفع درجة وكفاية و قدرات كافة الموظفين والعاملين بها على ممارسة السلوك الإبداعي لمواجهة التحديات التي تواجه الخدمات، وذلك للرقى بالعمل لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع بما يضمن تقديم خدمات صحية أجود وأفضل.

لقد ميّز الله الإنسان على سائر المخلوقات بالعقل. والعقل هو مركز التفكير. وأياً كانت اللغة أو الوسيلة التي يستعملها الفرد، فهي تنتقل إلى العقل ليحلّلها ويفسّرّها، ولقد ساوى الله بين جميع البشر أن زوّدهم بهذا الجهاز المدهش، ودعاهم إلى توظيفه في حياتهم، باعتباره أداة للتعلّم إذ تلازمهم طيلة حياتهم، كما شجّع على التعلّم في كثير من الآيات (حمادات، 2007: 78).

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ { سورة الروم : 9 }.

ونبه إلى القدرات الكبيرة للعقل، الذي لا حدود له يقول عز وجل ﴿ وَمَا أُوتِيتُمْ مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا

قَلِيلًا ﴾ { سورة الإسراء : 85 }.

وفي هذه الآية الكريمة إشارة واضحة إلى أنّ الإنسان لم يستعمل سوى جزء قليل من قدراته العقلية، وأن المجال أمامه واسع لتعلّم المزيد. كما أنها دعوة عامة لمواصلة البحث والتعلّم، لا لفئة بعينها، وإنما لجميع البشر في كلّ زمان ومكان. والعلم لا يتم إلا بالتعلّم والتعلّم يعني التفكير. والتفكير يقود إلى الإبداع.

﴿ وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ ﴾ { سورة الذاريات : 21 }. وقوله تعالى ﴿ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴾ { آل عمران : 191 }.

مفهوم السلوك الإبداعي :

عرفه الفسفوس بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة، وهو ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير وهو لا يحدث في الفراغ وإنما في بيئة ما، وقد يحدث بصورة غير إرادية وعلى نحو آلي مثل التنفس أو الكحة أو يحدث بصورة إرادية وعندها يكون بشكل مقصود وواعي وهذا السلوك يمكن تعلمه ويتأثر بعوامل البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد وللسلوك نوعان هما:

١. السلوك الاستجابي:

وهو السلوك الذي تتحكم به المثيرات التي تسبقه، فبمجرد حدوث المثير يحدث السلوك، فالحليب في فم الطفل يؤدي إلى افراز اللعاب، ونزول دموع العين عند تقطيع شرائح البصل وهكذا وتسمى المثيرات التي تسبق السلوك بالمثيرات القبلية، وأن السلوك الاستجابي لا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه وهو أقرب ما يكون من السلوك اللاإرادي ، فإذا وضع الإنسان يده في ماء ساخن فإنه يسحبها أوتوماتيكياً أو مباشر، فهذا السلوك ثابت لا يتغير وإن الذي يتغير هو المثيرات التي تضبط هذا السلوك(عدس، 1998: 17).

٢. السلوك الإجرائي:

إن العوامل البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية والدينية والجغرافية وغيرها لها دور في تحديد السلوك، كما أن السلوك الاجرائي محكوم بنتائجه فالمثيرات البعيدة قد تقوي أو تضعف السلوك الاجرائي وقد لا يكون لها أي تأثير مما سبق، نستطيع الجزم والقول أن السلوك الاجرائي أقرب ما يكون من السلوك الإرادي (الفسفوس، 2006: 16).

تعريف الإبداع

يعرف الإبداع لغوياً إلى معنى التجديد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني " أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة ، وقد أشارت العديد من الدراسات أن كلمات الإبداع، والخلق، والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبقة ومألوفة (الصرن، 2000: 5).

يعرف اصطلاحاً بأنه عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية (الشريبي وصادق، 2002: 57)

ويعرفه الطيبي ، بأنه استعداد ذهني لدى الفرد هيأته بيئته لان ينتج شيئاً جديداً غير معروف سلفاً كتلبية متطلبات الواقع الاجتماعي (الطيبي، 2001: 18)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه مجموعة من القدرات والملكات والإمكانات التي يتميز بها الفرد وتهيئه للمضي قدماً نحو تقديم عمل إبداعي جديد غير متوفر عند أقرانه من الآخرين.

تعريف السلوك الإبداعي:

يذكر السالم أن الإبداع هو الاتيان بعمل أو شيء جديد قد يتمثل في خدمة أو معاملة أو سلعة تتبناها أو تقدمها المؤسسة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو التصرف أو السلوك الفريد من نوعه والذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن يحدث عنه نتائج أو خدمات أو سلع أو معاملات جديدة ، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعياً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة (السالم 2005:100).

عرفه الشوارة أنه الفعل الذي يسبق الإبداع ، وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة ، وإنما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل منظمة أعمال تسعى للإبداع والابتكار والتميز، وبالطبع فإن هذا الفعل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضع الإبداع والتحديث ، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول أو البدائل المتاحة للقيام باختيار البديل المناسب ، وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان (الشوارة 2012:6).

وعرفه النوايسة أنه عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة من السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة طرائق وأساليب من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمدرسة (النوايسة، 2009: 8) .

وعرفه القريوني أنه الإبداع والابتكار والخلق هي مترادفات مختلفة المعنى واحد يعني ولادة شيء جديد غير مألوف ، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة (القريوتي، 2001: 51).

ويتمثل كما ذكر حمادات بالمبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير أو هو عبارة عن مجموعة من السمات العقلية والتي يتمثل أهما بالطلاقة والمرونة و الأصالة أو هو ظهور كل ما من شأنه أن يؤدي إلى انتاج شيء جديد يمثل خلاصة التفاعل بين الفرد والخبرة (حمادات، 2007: 55) .

وعرفه (السالم، 2005) أنه السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج جديد أو خدمة جديدة، إنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل (العميان، 2005: 25) .

وتعرفه الباحثة اجرائياً بأنه عبارة عن مجموعة من القدرات والصفات والخصائص التي يمتلكها المدير في الخدمات الطبية العسكرية والتي لها دور في تنمية وتطوير مستويات التفكير والإبداع عنده وتجعله أكثر مقدرة على المرونة والتفاعل الإيجابي بين كافة العاملين معه في الخدمات الطبية العسكرية وذلك للوصول للأهداف المرجوة من خلال توافر بيئة العمل المناسبة للإبداع والتميز ويتحدد بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس السلوك الإبداعي في هذه الدراسة.

ويمكن حصر السلوك الإبداعي في عدة جوانب أساسية هي أن :

أ. السلوك الإبداعي عبارة عن عملية وإنتاج ، وتتمثل العملية الإبداعية في القدرات التفكيرية وربط العلاقات، أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال السلوكيات أو الأشياء المادية
ب. تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل متعددة من الإعداد والنضوج وإتيان السلوك وتقييمه ثم تحقيق الهدف

ت. يتم تطوير وتنمية وإدارة السلوك الإبداعي من خلال تدريب الأفراد أو الجماعات أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات السلوك الإبداعي من الممكن أن يظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه الاطراف المحاور الأساسية للإبداع
ث. يعتبر السلوك الإبداعي بمثابة قدرة عقلية يتميز بها الشخص عن غيره وهي صفة بالإنسان تميزه عن غيره من أقرانه (الصرن، 2000: 35) .

■ أهمية السلوك الإبداعي:

إن استخدام السلوك الإبداعي للمديرين والضباط في الخدمات الطبية العسكرية يحدد المشكلة بدقة ويزيد من القدرة على حلها نظراً لإنتاج أفكار متعددة ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات وتحسين أساليب العمل كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة (خبراء مركز الخبرات المعنية للإدارة، 2004)

يعد المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما للمدرين والضباط ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم ويعزز بيئة العمل بالانفتاح والثقة ويوفر الوقت والجهد فنترلا(ventral,2003:55) .

تخلص الباحثة أن السلوك الإبداعي له أهمية سواء على البعد الشخصي للفرد أو من الناحية العملية حيث على المستوى الشخصي يرتقي بنفسه وبأسلوب حياته بإتيانه سلوك إبداعي مميز لم يأت أحداً به أما على المستوى العملي فهو يطور مؤسسته بإتباعه أسلوب إبداعي في العمل وتحمل المخاطر وتقديم رؤية ورسالة جديدة للمؤسسة هدفه تطويرها ونموها .

■ أبعاد السلوك الإبداعي :

إن الدراسات والأبحاث التي تناولت السلوك الإبداعي من حيث أبعاده تباينت واختلفت ، فمنها من ذكر أن أبعاد السلوك الإبداعي تتمثل في الآتي:

البعد الأول: استكشاف الفرص (opportunity Exploration)

إن هذا البعد يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، ويرى كروجر أن عملية الإبداع تبدأ عادة بعدم التلاؤم بين الأداء الفعلي أو بما يسمى بفجوة الأداء ، مما يدفع العاملين إلى استكشاف فرص جديدة (الأحمد،2008:19).

البعد الثاني: توليد الأفكار (Ideas Generation)

هو الذي يهتم بإتيان أفكار جديدة ومبادرات مهتمة بالتغيرات على مستوى المؤسسة، ويظهر توليد الأفكار بشكل رئيسي من اعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية أو مزجها لتحسين الأداء أو حل المشكلات بطريقة مميزة .

البعد الثالث: التحقق (Investigation)

هو يهتم بصياغة الأفكار والحلول ،وتجريبها باستخدام الوسائل العلمية،ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة وصولاً لنتائج مرضية للأطراف والمؤسسة .

البعد الرابع: التحدي (Championing)

هو متعلق بعمليات الإبداع الأساسية ، وذلك بالإتيان بالأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وإظهارها وإبرازها على أرض الواقع وتحمل المخاطر الناتجة عنها في سبيل دعمها، والمتحدي هو الشخص الذي يبذل جهد ويقدم الأفكار الإبداعية، ويظهرها على الوجود ويجعلها قابلة للتطبيق بعد أن كانت مجرد فكرة (السالم، 2005: 25) .

البعد الخامس: بطاقة المتابعة (ApplicatiOn)

هو الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر، وقبول الإبداع وتطبيقه على أرض الواقع وتحمل مخاطره.

أما مهدي، 2012 فيرى أن السلوك الإبداعي ينحل إلى الأبعاد الآتية:

البعد الأول : حل المشكلات بطريقة إبداعية:

هي القدرة على معرفة المشكلات وتشخيصها ونقصدها به كما يذكرها محمد تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد، وذلك بتحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها للتواصل للحلول المبدعة بصدها، وكذلك الطلاقة والتي يقصد بها القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر للحلول المقترحة للمشكلات (مهدي، 2012: 8).

البعد الثاني: سعة الاتصالات:

تعتبر سعة الاتصالات في العمل الإداري هي وظيفة إدارية تتصل بطبيعته، ويعني الاتصال والتواصل وتبادل المعاني والأفكار بهدف أحداث تصرفات معينة ويذكر كنعان أن من مقومات الاتصال الفاعل ما يلي:

- الإصغاء: أي اصغاء المدير لموظفيه بهدف التعرف على ما يريد الموظف قوله.
- السؤال والمناقشة: أي أن يحدد قبل الاتصال الهدف منه.
- الشرح: حتى يؤثر المدير على موظفيه عليه أن يشرح و يوضح أفكاره .
- التقييم: هو يعتبر رقابة وتحفيز على أداء والعمل والموظفين ويحثهم على تحسينه.
- لاستجابة: ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف (كنعان، 2009: 403).

ويذكر اسماعيل أن من أهم وسائل الاتصال المستخدمة في إدارة المؤسسات ومراكز المعلومات تتمثل في:

- الوسائل المكتوبة: مثل الصحف والمجلات (الدوريات) والنشرات والكتب بأنواعها وتخصصاتها.
- الوسائل الشفوية المباشرة: هو الحديث والكلام المباشر بين المرسل والمستقبل، كالمحاضرات أو الندوات .
- الوسائل المسموعة والمرئية: وتتمثل بالتلفاز والمذياع .
- الوسائل الالكترونية الحديثة: وتشمل الحواسيب والبريد الالكتروني والانترنت (اسماعيل 199:2009).

البعد الثالث: المخاطرة:

تعتبر المخاطرة كما يذكرها رفيق إحدى عناصر السلوك الإبداعي ويقصد بها أن المدير المبدع سباق لتبني أفكار جديدة وبيادر بالأخذ بزمام الأمور ومستعد لتحمل المسئوليات والنتائج المترتبة على السلوك الإبداعي ، ويعتبر سلوك المدير في حد ذاته ومبادرته في العمل هو أسوة لغيره من الموظفين لدفعهم نحو العمل ورفع الروح المعنوية لهم ليتمكنوا من مواجهة المشاكل التي تواجههم بل علي المدير أن يكون متجدد التفكير وغير متبع الروتين واللوائح كما عليه واجب اتجاه مرؤوسيه زرع روح التنافس الإيجابي لديهم حتى يدفعهم لأفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم(رفيق، 9:2010) .

البعد الرابع: قرار منح عوائد الإبداع :

يوجد هناك تفاوت في توفر المشاركة في قرار منح عوائد الإبداع للضباط المديرين، ووجد أن الضباط المديرين الذين يشعرون بالارتياح في العمل مع أفراد يفكرون بشكل واسع، ومساعدة الإدارة العليا للمبدعين من الضباط المديرين في الحصول على مكانة أكبر وتشجيعهم على التنوع في تطبيق مهاراتهم الإبداعية، ومكافئتهم للضباط المديرين مادياً ومعنوياً كان له الدور الأكبر في تنمية السلوك الإبداعي لدى الضباط المديرين العاملين بالخدمات الطبية العسكرية أما عدم توزيع العائد المادي والمعنوي على المرؤوسين يؤدي ذلك إلى الخمول في العمل وعدم الإبداع .

البعد الخامس: التشجيع والدعم المعنوي للإبداع :

ذكر السالم أن المناخ التنظيمي يعتبر عنصراً أساسياً لتأسيس الإبداع ونظامه، والذي تكون له تأثيرات ايجابية في زيادة إمكانية الإبداع داخل المؤسسة، أما الفرص الإبداعية فهي توفير وتهيئة المناخ الإبداعي والمعرفي وتنمية الإبداع والمعرفي وتنمية الإبداع لجميع العاملين في كل المستويات، في حين أن تنمية الموارد البشرية المبدعة لجعلها أكثر قدرة على إدارة المؤسسة عن طريق جعلهم أكثر إبداعاً من خلال رفع الروح المعنوية وصيانة وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة (السالم، 2005:99).

وسوف تتبنى الباحثة في دراستها النموذج السابق مهدي 2012 في معالجتها للسلوك الإبداعي لدى الضباط المديرين العاملين في الخدمات الطبية العسكرية نظراً لشموليته، لأن الضابط المدير في هذا النموذج يستطيع الاتصال والتواصل مع موظفيه من جهة ومع القيادة العليا من جهة أخرى ويستطيع اتخاذ القرار في جو إبداعي ويسعى لحل المشكلات والمعوقات التي تواجهه في عمله اليومي بطريقة إبداعية متميزة كما يشجع العاملين على العمل وإتيان أفكار إبداعية للرفي بالخدمات الطبية العسكرية، وكما تعمل الخدمات الطبية على توطيد العلاقة بين كافة العاملين وتحسين لغة الاتصال والتواصل بين فئات العاملين المختلفة، وتسعى لإدخال وسائل الاتصال والتواصل الحديثة كالحواسيب بهدف الرقي بعمل الخدمات ومواكبتها للتطور العلمي والتكنولوجي .

■ مجالات السلوك الإبداعي

تتعدد مجالات السلوك الإبداعي بتعدد حاجات الإنسان وتعدد جوانب حياته، وبعمامة فإن السلوك الإبداعي هو نمط حياة، وسمّة شخصية ، وطريقة لإدراك العالم وأهم مجالات السلوك الإبداعي :-

١. الإبداع التعبيري

ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها ، كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال (السرور، 2002:36-37) .

٢. الإبداع المنتج أو التقني :

ويعنى بقدرة الإداري إلى التوصل نواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية ، أو مسرحية شعرية (جروان، 2002: 23) .

وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات ، مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال .

٣. الإبداع الابتكاري:

يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض ، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب ، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة ، أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية(الصامل، 2011: 69).

٤. الإبداع التجديدي :

يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء ، مما ييسر تحسينها وتعديلها ، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة (الطعامنة، 2001: 58)

٥. الإبداع التخيلي :

يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية ، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة (السويديان والعدلوني، 2004: 28) .

كما ظهر في أعمال "أينشتاين وفرويد وتايلور" أو إيجاد وإبداع وفتح أفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد ومن هذه التي تم التركيز عليها في السلوك الإبداعي:

أ. القوى البشرية (الحري، 2012: 62):

- الحد من التسرب الوظيفي والاهتمام بالموظفين حتى يضمن ولائهم للمؤسسة .
- تحسين مستوى وفعالية الاتصال بين الأفراد ومعرفة مشاكلهم والعمل على حلها.
- تطوير نظام التدريب لدى الموظفين وتنمية مهارتهم للارتقاء بالعمل
- إيجاد طرق جديدة للتعيين والاختبار أكثر فاعلية وأقل تكلفة.
- تحسين وسائل تقويم أداء الموظفين.

ب. الإنتاج و الخدمات (رائشمان، 2001: 53):

- استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات أو المنتجات
- إيجاد خطط التحسين المستمر إيجاد البدائل الملائمة لتحسين مستوى جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.

ج. في مجال الأمور المالية والرقابة (حريم، 2009: 39):

- تخفيض النفقات دون تأثير على جودة أو فاعلية الخدمات أو المنتجات واستثمار الميزانية المخصصة للتنظيم بطريقة إبداعية .
- تحسين الاتصال بين إدارات وأقسام المنظمة الداخلية وبين المنظمة و المنظمات الخارجية

تخلص الباحثة إلى أن من أهم مجالات السلوك الإبداعي الذي يتنوع بتنوع مجالات حياة الأفراد والجماعات والمهم هو تطوير قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، والانفتاح على الأفكار الجديدة ، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات وتطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية. للحصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.

■ عناصر السلوك الإبداعي :

حدد صالح، ورشيد مقومات وعناصر السلوك الإبداعي بالآتي :

١. الطلاقة :

هي تتضمن الجانب الكمي بالإبداع، ويقصد بالطلاقة "القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة وتتميز الأفكار المبدع بلامتها لمقتضيات البيئة الواقعية وبالتالي يجب أن تستبعد الأفكار العشوائية الصادرة عن عدم معرفة أو جهل أو خرافات . وكلما كانت الأفكار أو الإجابات التي ينتجها المستخدم أكبر وفي زمن قليل نسبياً .توفرت فيه الطلاقة أكثر . والطلاقة يمكن أن تقاس بأساليب مختلفة، منها (المهتدي، 2001: 66) :

أ. تصنيف الأفكار.

ب. القدرة على إنتاج أفكار متجددة باستمرار.

ت. القدرة على إعطاء إبداع ذي معنى ومفيد في الواقع.

ث. سرعة التفكير.

أما اللوزي فقد قسم الطلاقة إلى :

أ. الطلاقة اللفظية هي إنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة (اللوزي، 2003: 33)

ب. طلاقة التداعي القدرة على توصيل أفكار ترتبط بفكرة ما (حفورة ، 2002: 45) .

ت. الطلاقة الفكرية وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار.(الحيزان، 2002:

80)

ث. الطلاقة التصورية القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما (الزهراني،2003:53)

٢. المرونة:

هي النظر للمشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد ممكن من وتشير المرونة إلى درجة السهولة التي يُغيّر بها المبدع موقفاً ما أو وجهة نظرة عقلية معينة . وتصنف المرونة إلى(الجيزان ،2002:15) :

أ. مرونة تلقائية

ب. مرونة تكيفيه

٣. الأصالة :

يقصد بالأصالة التجديد أو الانفراد بالأفكار جديدة لم يفكر بها أحد تخرج عن المؤلف والأمر التقليدي ، وهكذا يوصف المستخدم المبدع بأنه الذي يستطيع أن يبتعد عن المؤلف أو الشائع من الأفكار يمكن قياس الأصالة بالآتي (أوكنورو وماكزرموت، 2004: 58)

أ. أن يكون لها مغزى وذات قيمة .

ب. أن تكون في شكل تداعيات بعيدة كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف

٤. التفاصيل والإكمال :

قدرة المستخدم على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة كما يمكنه أن يتناول فكرة بسيطة أو رسماً أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي به إلى كونه واقع عملي (حفورة، 2002: 37)

٥. عنصر التوسيع:

ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة (حمادات، 2007: 77).

٦. عنصر الكم والكيف:

إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة (الفاعوري، 2005: 61).

تخلص الباحثة أن عناصر السلوك الإبداعي تمثلت في الطلاقة والمرونة والأصالة والتفاصيل والإكمال وعنصر التوسيع والكم والكيف وذلك بإنتاج أكبر عدد من الأفكار لتحقيق الهدف وتمثل هذه العناصر المكونات الأساسية لكل عمل إبداعي تعمل متفاعلة في تحديد ملامح السلوك الإبداعي.

أنواع الإبداع الإداري:

صنف بعض المتخصصين الإبداع الإداري في المؤسسات المختلفة كما يذكره قطامي حسب مجال الإبداع بما يلي (السلطان، 2004: 76):

١. إبداع يرتبط بالأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

٢. إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي ويتضمن القواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم
٣. إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
٤. إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم
٥. الإبداع يرتبط بالعملية ويركز على الكفاءة والفاعلية ويتضمن عمليات متطورة داخل المؤسسة تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية
٦. قد يكون الإبداع جذرياً يؤدي إلى إيجاد تغييرات جوهرية في المؤسسة ،أو قد يكون جزئياً يؤدي إلى تغييرات ثانوية ،كما قد يكون غير مخطط له
- ولكي تشجع القيادة العليا للمؤسسة والمديرين لتنمية السلوك الإبداعي لديهم يجب أن تتبع الإرشادات التالية كما يذكرها قطامي والمتمثلة في(حافظ وآخرون، 2000:87) :
- أ. تشجيع الفروق الفردية في الميول والقدرات لدى المديرين والعمل على تدعيمها.
- ب. التعرف على مجالات الإبداع لدى المديرين والضباط ، وتدعيم اتجاهات ايجابية لديهم نحو مزيد من الإبداع.
- ت. تجنب النقد والسخرية لأوجه القصور ، لأن ذلك يؤثر سلباً على السلوك الإبداعي .
- ث. تشجيع المديرين والضباط على اتخاذ القرارات المستقلة .
- ج. تشجيع المديرين والضباط على الاستقلالية في التفكير ،واتباع أسلوب الحوار والمناقشة، وإشعار المديرين بالأمن والاطمئنان، وتشجيعهم على حرية الاختيار.
- ح. تجنب إهمال المديرين وعدم العناية بهم نفسياً وجسدياً.
- خ. عدم التفرقة في المعاملة بين المديرين وتجنب التذبذب لسلوك القيادة العليا للمؤسسة اتجاه المديرين، وعدم ثبات هذا السلوك واستقراره.
- د. ضرورة تعريض الضباط والمديرين لخبرات متنوعة ، وإتاحة الفرص لهم لإنتاج الأفكار الجديدة ، والاستجابات المتنوعة.

د. تشجيع حب الاستطلاع عند المديرين، وحثهم على اكتشاف الأفكار بأنفسهم لتوليد الثقة بالذات (قطامي ، 1990: 39)

أما أهم صور الإبداع التي تعمل وتوسع المؤسسة للوصول إليها كما يذكرها بيتر كوك والتمثلة في (بيتر كوك، 2007: 63):

أ. ابتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة.

ب. تجميع أفكار وأساليب قديمة وتحويلها إلى منتج أو فكرة جديدة

التوسع في استخدام فكرة جديدة أو الاقتباس أو التقليد تجارب الآخرين

مميزات المديرين والضباط ذوي السلوك الإبداعي:

يتميز المديرين والضباط ذوي السلوك الإبداعي عن غيرهم من المديرين كما يذكر الطيبي بالمميزات التالية (الطيبي، 2001: 40):

أ. يكشف العلاقات التي تربط بين الأشياء والمعلومات المختلفة.

ب. يستخدم المعرفة بطريقة جديدة.

ت. يتفاعل مع المتغيرات السريعة.

ث. يستطيع الاستفادة من الأفكار والأدوات المختلفة

ج. يتميز بالمرونة في التفكير

ح. يتعامل مع الأشياء غير متوقعة.

خ. يطبق المعرفة التي يعرفها في الموقف الجديد

وتخلص الباحثة بأن جميع أنواع السلوك الإبداعي الإداري مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات والإمكانات والسمات التي يتمتع بها المديرين والضباط والتي تؤهلهم لإنتاج خدمات ويضمن عمليات متقدمة ومتطورة داخل المؤسسة، وأن الضباط والمديرين ذوي السلوك الإبداعي العاملين بالخدمات الطبية العسكرية يجب أن يستخدموا معرفتهم وقدرتهم بطريقة إبداعية للتعامل مع

المواقف المختلفة بطريقة إبداعية ومبتكرة ويستطيعون الاستفادة من الأفكار الجديدة والمتطورة للارتقاء بالعمل كما يمتازون بالمرونة بالعمل.

■ أساليب السلوك الإبداعي

يرى هينجز أن أساليب السلوك الإبداعي منها فردية وأخرى جماعية:

١. أساليب السلوك الإبداعي الفردية وهي (هينجز، 2004: 53) :

أ. الهيكل العظمي للسمة ويقوم هذا الأسلوب على تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذي تظهر به في النهاية كالهيكل العظمي للسمة حيث يتم تسجيل المشكلة وأسباب تلك المشكلة ودراسة المشكلة من جميع أبعادها وبيان العلاقات بين الأسباب والأهمية بالنسبة لها ويركز على المشكلة الفعلية والترتيب المنطقي لخطوات حل المشكلة

ب. مخطط الأسباب المتابعة ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد أسباب المشكلة بطريقة متتابعة ومتسلسلة عن طريق تسجيل المشكلة ثم تسجيل أسباب المشكلة وصولاً لكافة التفاصيل بالمشكلة وأسبابها ووضع الحلول لها

ت. الخريطة الذهنية وتهدف هذه الوسيلة إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار وتسجيلها على شكل خريطة وضع عليها السلوك المتبع لحل المشكلة ومن ثم دراسة الخريطة ووضع خطوط حول السلوك المراد تنفيذه في حل المشكلة.

٢. أساليب السلوك الإبداعي الجماعي تتمثل في:

أ. العصف الذهني: يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من السلوك الإبداعي في وقت محدد عن طريق عرض المشكلة ومطالبة المديرين والضباط بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد ومن ثم أخذ السلوك الإبداعي للوصول للهدف المراد تحقيقه (توفيق، 1998: 97)

ب. القائمة المعدة مسبقاً: تهدف إلى إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تهتم بالسلوك الإبداعي حيث تضمن مجموعة من البنود تمثل كل منها نوع من التغيير أو التعديل للموضوع (أبو النصر، 2004: 35)

ت. **التحليل المورفولوجي** : يهدف هذا الأسلوب إلى تكوين العناصر الجزئية للسلوك ودمج بعضها ببعض بطريقة جيدة من أجل التوصل إلى حلول متعددة تقوم على تحليل المشكلة وأبعادها واختيار السلوك الإبداعي القابل للتنفيذ (أوكونور، مكرموت، 2004: 44) .

ث. **التأليف بين الأشتات** : يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأفكار المختلفة التي لا يوجد بها صلة ولا رابطة ويقوم القائد الفاعل بعرض الموضوع محل الدراسة على الأعضاء ويطلب منهم ابداء آرائهم ثم تقييم الأفكار المتعلقة بالسلوك الإبداعي في ضوء المعايير المتخذة (بردان، 2000: 40)

ج. **المجموعة الاسمية** : يقوم هذا الأسلوب على تسجيل كل عضو أفكاره عن الأسلوب الإبداعي تجاه الموضوع المطروح كتابة ثم اتخاذ الفكرة التي تحوز على أعلى الدرجات (جواد، 1992: 33) وهناك أساليب إبداع أخرى ذكرها فرج وهي :

- **الإبداع على مستوى الفرد** : ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية ويعبر عنها سلوك إبداعي ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الاجتماعي ،والذي يشمل المدرسة والجماعة والمجتمع والمؤسسات الحكومية والقيم والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع (الشريف، 2004: 52).

- **الإبداع على مستوى الجماعة** : وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التواصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء عمل أو تقديم خدمة

- **الإبداع على مستوى المؤسسة** : وهو الإبداع الذي يتم من خلال المؤسسة المؤسسة المبدعة تتصف بما يلي (فرج، 1980 : 576) :

أ. الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
ب. الحزم واللين من حيث توجهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون أخلاقيات للعمل تطبيقها وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتقويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء العمل.
ت. وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.

ث. البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والإدارات والوحدات الإدارية
ج. التصاق بالمهارة الأصيلة للمؤسسة المبدعة وعدم الانتقال إلي مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارة متأصلة فيها.

ح. الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.

خ. التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها. وإذا أرادت المؤسسة أن تزيد إنتاجها الإبداعي لضباطها ومديرها فهناك عدة استراتيجيات لدعم

السلوك الإبداعي يمكن انتهاجها ويذكرها المؤتمر الدولي لتطوير الأداء وهي:

أ. أساليب استخراج وتوليد الأفكار الجديدة: وهي تهدف إلى تمكين المديرين العاملين في المؤسسات إلى توليد فريدمن الابتكارات الجديدة للسلوك حيث تقوم المؤسسة بتعليم أفرادها أساليب السلوك الإبداعي ويتمثل هذا القصد في إمداد هؤلاء المديرين بأداة يمكن استخدامها في مواقف محددة (هينجز، 2004 : 35).

ب. تدريب المديرين على المهارات المطلوبة : لتحقيق الأداء الإبداعي للسلوك الناجح وذلك من خلال ايجاد تأثير أوسع بقصد جعل أفراد المؤسسة أكثر إبداعاً في منهج العمل الخاص.

ت. استخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف مديرين مبدعين وتوزيع هؤلاء المديرين على الوظائف الملائمة لمستوى السلوك الإبداعي الذي يتسمون به.

ث. أن تقوم بتغيير خصائصها مثل الهيكل، ومناخ العمل، والثقافة بطريقة تؤدي إلى تسهيل عمليات الإبداع (المؤتمر الدولي لتطوير الأداء، 2009: 88) .

تخلص الباحثة إلى أنه تنوعت أساليب السلوك الإبداعي بين أساليب سلوك فردي وجماعي والهدف من اتباع السلوك إبداعي هو حل المشكلات التي تواجهه بطريقة إبداعية وبأقصر الطرق وبجهد أقل سواء كان سلوك فردي أو جماعي، وأنه حتى يتم تنمية السلوك الإبداعي للعاملين لا يتم إلا من خلال تبني استراتيجية واضحة وهادفة لإنجاز كافة الأعمال المنوطة بسهولة ويسر وإتقان وسيادة روح العمل الجماعي وتقبل آراء الآخرين والبعد عن العمل الروتيني، وأن ممارسة الضباط المديرين للسلوك الإبداعي في عملهم يعطي العمل أكثر مرونة وسلاسة وفكراً جديداً يؤدي لإنجاز المهام بسرعة وبدقة والرقى بالعمل ، وبذلك يرتقي العمل بالمؤسسة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي ، وتحقيق أكبر قدر من الرضا والسعادة للعاملين في جهاز الخدمات الطبية.

■ العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي:

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على السلوك الإبداعي للقائد الفاعل تتمثل في:

١. عوامل ترتبط بالموارد البشرية:

وتتمثل في فرص التدريب للضباط والمديرين وإكسابهم مهارات جديدة تساعد على التغيير بشكل ايجابي وتوفير عنصر الأمن والاستقرار والوظيفي و الأمر الذي من شأنه أن يعزز الثقة لديهم ويطور الذات ويوفر لهم فرص النمو والتقدم(القطاونة، 2000: 87).

٢. عوامل هيكلية :

وتتضمن عناصر الهيكل التنظيمي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات والاستجابات السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

أ. الصفات الشخصية:

مثل المرونة والمثابرة والدافعية والمزاجية وتأكيد الذات والفكاهة والسيطرة، والمبادرة والحساسية للمثيرات فالأفراد الذين يتمتعون بمثل هذه الخصائص هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار (حسن، 2003: 48).

ب. درجة الاستقلالية لدى الفرد:

إن التقيد بالأنماط السلوكية السائدة للآخرين وتقليد الآخرين في سلوكهم ، يقلل من فرص الابتكار والإبداع لدى الفرد، أما الميل إلى التميز والاستقلالية وعدم الالتزام بآراء الآخرين فمن شأن ذلك أن يسهم في تطوير السلوك الإبداعي لديهم(الكبيسي، 2002: 46).

ت. طبيعة البيئة:

إن البيئة التي ينشأ فيها الأفراد تؤثر على تطور قدرات السلوك الإبداعي لديهم، فالأفراد الذين ينشئون في بيئات تقدم التشجيع والدعم يكونوا أكثر قدرة على الإبداع أما الأفراد الذين يعيشون في بيئة متشددة تمتاز بالتسلط والنقد، وعدم افساح الحرية للتعبير عن الفكر والرأي يكونون أقل قدرة على التفكير الإبداعي(قناديلي، 2006: 24)

ث. أساليب التربية والتعليم

إن أساليب التربية والتعليم القائمة على التقبل والتسامح والدعم والتشجيع وإتاحة الفرصة للمتعلم في الحوار والمناقشة وإبداء الرأي تعمل على تعزيز السلوك الإبداعي لديه، في حين الأساليب التي تقوم على التلقين، وتقديم المعلومات الجاهزة تحد من السلوك الإبداعي (معهد الأبحاث التطبيقية، 2007:45)

ج. سعة الخيال :

يتم حل المشكلات بطريقة إبداعية يعتمد بشكل رئيسي على الخيال والتصور الذهني(جروان، 2002 :54)

ح. الخبرة :

هي القابليات العملية والقدرات التي يمتلكها الأفراد في الجانب الميداني أو هي شبكة متداخلة من الاحتمالات التي تشكل خارطة الإدراكية المستخدمة من قبل الأفراد في اكتشاف المشكلات وحلها حلولاً إبداعية .وهنا تلعب خبرة الفرد بالإسهام الفاعل في تحقيق الإبداع ومن خلال ما يأتي (الصرابرة، 2003 :72) :

- وصف الأفكار وإثارتها: أي البحث عن أفكار جديدة لا علاقة لها بالمشكلة التي هي موضوع الدراسة (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).

- الإنجاز والتحدي: تعني الخبرة للمبدع في المثابرة لتحقيق إنجاز يشكل التحدي جوهره؛ لأن صعوبة المشكلة وتعقدها تدفع المبدع إلى بذل جهود مضاعفة لإيجاد الحل المناسب (الحرارشة والهيبي، 2006 :31) .

- توقعات الدور: حيث تفيد الخبرة في زيادة إدراك الفرد المبدع للتوقعات الخاصة بالأدوار التي يمارسها (القريوتي، 2000 :37).

- أسلوب العمل: تفيد الخبرة في صياغة أسلوب تتناسب العمل للوصول إلى الهدف المحدد، ويستخدم في هذه الحالة أسلوب التأمل أي أبعاد المشكلات الصعبة ووضعها جانباً وبشكل مؤقت، ثم أداء عمل آخر، ثم العودة إلى المشكلة وآفاق جديدة. (عبد الرحمن، 2000:88) .

تخلص الباحثة إلى أن السلوك الإبداعي يتأثر بالعديد من العوامل وهي الشعور بالأمان النفسي والحرية في التعبير عن النفس والأفكار والتفتح على الخبرة، وتقبل الجديد، والنظرة المرنة بأطر متعددة وشاملة للموقف وهناك علاقة قوية بين التقييم الذاتي لسلوك المبدعين، والأصالة في

التفكير لديهم وكلها تعمل على تحقيق السلوك الإبداعي المطلوب لتطوير عمل المؤسسة والعاملين فيها .

■ نواتج السلوك الإبداعي

يمكن اجمال نواتج السلوك الإبداعي كما تذكرها الطالب التي يوفرها للمديرين على النحو التالي(الطالبي، 2002: 104):

١. وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
٢. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في جهاز الخدمات الطبية.
٣. استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم للتطوير والابتكار .
٤. رفع كفاءة المؤسسات الصحية وخدماتها المختلفة وذلك بإتباع برامج جديدة متطورة .
٥. مواكبة الظروف المتغيرة والمعقدة لبيئة العمل لدى المديرين والعاملين.
٦. يعمل على الحفاظ على استقرار المؤسسات والمراكز الصحية وعدم تنذّبها .
٧. العمل على تطوير التنظيم الإداري للمؤسسة لإداري بما يعود بالنفع على المؤسسة والموظفين
٨. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال دعم المؤسسات وتطويرها .
٩. تمكين المؤسسة للتعامل مع متطلبات العولمة والمتغيرات الجديدة.
١٠. القدرة على مواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية الموجودة في المؤسسات الصحية من خلال التغيير والتطوير والتنمية .

وتستخلص الباحثة مما سبق أن المديرين العاملين في الخدمات الطبية العسكرية اكتسابهم للسلوك الإبداعي يجعلهم قادرين على تحسين خدمات التنظيم الإداري والحفاظ على عمل المؤسسة واستقرارها وتطويرها ورفع كفاءتها في العمل وكما لهم القدرة على حل المشكلات التي تواجههم من خلال وضع الحلول الجديدة والمبتكرة للمشكلات القائمة والمشكلات المستقبلية

■ السلوك الإبداعي وعلاقته ببعض المفاهيم

ينبغي التمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة التي لها علاقة بالسلوك الإبداعي :

١. الابتكار:

هو التطبيق العملي الناجح للأفكار المبدعة في المنظمة (بردان ، 2000: 18).

٢. الموهبة :

قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية والإبداعية والفنية والرياضية واللغوية والاجتماعية والنفسية تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن (حريم، 2009: 83)

٣. الذكاء:

قدرة عقلية أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها والمحاكاة لحل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة والآخرين (الشريتي، وصادق ، 2000: 32).

تخلص الباحثة أن هناك علاقة وطيدة بين السلوك الإبداعي والابتكار فالابتكار نتاج الإبداع ولا ابداع بدون ابتكار فالابتكار يساعد على اتباع سلوك إبداعي في التعامل مع المواقف والوصول لأفضل النتائج ويوجد اختلاف بين مصطلح الإبداع والموهبة فالإبداع قدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة وليست مكونا من مكونات الموهبة وأن المكون الرئيس للإبداع بيئي أي توجد الأفكار والسلوك في بيئة معينة بينما المكون الرئيس للموهبة وراثي والموهبة طاقة كامنة ونشاط وعملية ابداع قد تكون نتاج لهذا النشاط وتلك الطاقة فالمبدع لابد أن يكون موهوب وليس كل موهوب مبدع وهناك اختلاف بين مفهوم السلوك الإبداعي والذكاء فالذكاء قدرات تخص فئة معينة بخلاف السلوك الإبداعي الذي يعد سلوكاً يتصف به جميع الأفراد بدرجات متفاوتة وتخلص الباحثة أن هناك علاقة بين السلوك الإبداعي والذكاء حيث أن كل من له سلوك إبداعي يتميز بالحد الأدنى من الذكاء.

■ خصائص الشخصية المبدعة

يتميز الإبداع كما يذكره العاجز وشلدن بمجموعة من الخصائص وهي :

١. الخصائص العقلية :

وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار و التحسس بالمشكلات والطلاقة والأصالة والمرونة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف. من خلال التخيل والتأليف والتحليل

٢. الخصائص الشخصية والدافعية:

وتكمن في الميل إلى المخاطرة وتقبل الغموض وعدم الميل إلى التقييد بالتعليمات وكسر القيود الذاتية وتحمل المسؤولية والتمتع بالثقة بالنفس والتحمس للأساليب الجديدة المبدعة في السلوك (يونس، 2000: 36).

٣. الخصائص المعرفية :

أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً ،فقد يكون صورة منتج أو فكرة أو رؤية معينة أو خدمة وعليه أن يقرأ ويطلع (مصطفى، 2001: 52).

كما ذكر فرحات ومنصور أن هناك خصائص إبداعية أخرى وهي:

أ. أنه ليس ظاهرة فردية وإنما يمكن ممارستها على مستوى الفرد والمجتمع والمؤسسة.

ب. يولد الإنسان وبداخله قدرات إبداعية ،لكنها تبقى كاملة أثناء نضجه داخل ثلاث أشياء وهي سلوكه وتوجيهاته والعمليات الخاصة بتفكيره .

ت. أنه سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة ،وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها (فرحات ومنصور ، 2006: 19).

وقد ذكر الفياض أن أهم الخصائص والسمات التي يجب توفرها في الشخصية المبدعة هي:

أ. الذكاء.

ب. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.

ت. أن تكون لديه درجة من التأهيل و الثقافة.

ث. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.

ج. القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر (الفياض، 1995: 55)

- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم.
 - يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته و قابليته ،فهناك درجة من الأنانية.
 - غالبا ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود و إثبات الذات ،فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياء شعب (الطعامنة ويونس ، 2001: 79)
 - الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة ،فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل (جروان ، 2001: 22)
- وتخلص الباحثة فيما سبق إلى أن أهم خصائص الشخصية المبدعة تكمن في أنه عملية متعددة ينتج عنها عمل جديد أو فكرة أو منتج جديد وأنه ليس ظاهرة فردية فقط بل يمارسه الفرد والمجتمع والمؤسسة وأنه موجود داخل الإنسان ولكنه يبقى كامناً إذا ما لم تتوفر الظروف لتنميته وهو سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة من البشر .

■ معوقات السلوك الإبداعي:

إن العديد من الدراسات والمراجع أشارت إلى حقيقة وجود معوقات وعقبات متنوعة وكثيرة تعيق تنمية السلوك الإبداعي أو الوصول للعملية الإبداعية ذات قيمة علمية أو أدبية أو فنية بالنسبة للمجتمع فالسلوك الإبداعي عبارة عن قدرات ومواهب مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من أجل إظهارها للخارج وتهذيبها وتوضيحها للتعامل معها ، وأهم العوامل التي تقف عائقاً في سبيل تنمية السلوك الإبداعي كما يذكرها (حمود، 2002: 98) وهي:

١. المعوقات الفردية:

- وهي معوقات تتعلق بشخص وذات الفرد نفسه والتي تنتج بتأثير البيئة المحيطة والتي قد تنشأ مع الفرد منذ طفولته وتتمثل في (الحرارشة والهيبة ، 2006: 54):
- أ. الاعتماد على الآخرين
 - ب. عدم الثقة بالنفس.
 - ت. الحماس المفرط والميل لمجاراة الواقع

ث. استعجال النتائج

ج. عدم القدرة على تحمل المخاطر

ح. الرغبة في النجاح و تجنب الفشل.

٢. المعوقات الاجتماعية والثقافية:

وهي تشمل الأعراف والتقاليد و العقائد والعادات والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي تقف عائقاً ملحوظاً اتجاه السلوك الإبداعي الفردي أو الجماعي وتؤدي إلى عدم تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية. كما أكد الباحثون على أهمية العوامل الثقافية و الاجتماعية في تنمية السلوك الإبداعي للفرد فالتعليم الذي يعتمد على الأنماط التقليدية من تلقين يشكل عائقاً للإبداع عكس التعليم القائم على التحليل والاستنباط الذي يجعل الفرد مبدعاً فنحن في حاجة إلى الأسرة التي تنمي روح الإبداع والتفكير في نفوس أبنائنا بعيداً عن القهر والتسلط ، لأن الأسرة التي تعتمد على التسلطية والقهر وهضم حقوق أبنائنا وعدم إعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم واستقلاليتهم ستكون عقبة في طريق التفكير المبدع لأبنائنا (توفيق، 1998 : 42).

٣. المعوقات البيئية:

إن العوائق القائمة للإبداع تتمثل في المعوقات البيئية التي يعيشها الفرد مثل الفقر والبطالة والتلوث البيئي ، الوعي نحو السلامة ، والصحة العامة في العمل ونظام السوق والتجارة وكافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتنموية والصحية (حمود، 2002 : 64).

٤. المعوقات التنظيمية:

هي كافة العوائق التنظيمية السائدة في اطار العمل الذي يعمل به كالأنظمة والقوانين والتعليمات واللوائح الخ وتتمثل هذه المعوقات في الحوافز. الأنظمة وإجراءات العمل. الاتصالات والمعلومات. المركزية. الإمكانيات المادية والبشرية ضغوط العمل ونمط القيادة (الزهري ، 2002 : 44).

أن هناك مجموعة من العوامل التي تعيق من السلوك الإبداعي للمديرين ذكرها شوشة ومن أهمها (شوشة، 2011: 12-13) :

١. التقيد الحرفي بتطبيق القوانين والأنظمة على حساب العمل والإنجاز أي الروتين في العمل.

٢. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم واهتزاز شخصيتهم وشعورهم بالضعف

٣. الانتقاد الهدام للأفكار الجديدة وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة لنقد الأفكار على أصولها

٤. تفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن والخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له،
٥. التقييد بالأعمال اليومية الروتينية ، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
٦. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
٧. مركزية الإدارة ، وعدم تفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى المرؤوسين .
٨. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين والعمل بروح الفريق.
٩. النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
١٠. إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعروهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على التوقف.
١١. عدم الاهتمام بالدعم المادي والمعنوي وخاصة المادية منها مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النبذ والمحاربة والعوز .

وتخلص الباحثة إلى أنه إذا كانت البيئة التي ينتمي الفرد إليها تحترم حرية الرأي والتفكير والتعبير ومرنة فإن هذه البيئة تساعد الفرد على اتباع السلوك الإبداعي، أما إذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد مليئة بالضغوط والقهر وتضغط على من يفكر وتقسو عليه فإن الفرد يتجنب الإبداع بالتفكير أو تقديم أفكار جديدة تخرج عن توقعات الآخرين، كما ترى الباحثة أن معوقات السلوك الإبداعي للمديرين العاملين في الخدمات الطبية العسكرية تكمن في نقص الموارد البشرية والمادية وعدم توافر السلطة لهم لصنع القرارات في نطاق عملهم، وعدم دعم القيادة بسبب تدني الشعور لديهم بأن القيادة العليا لم تعززهم وتهتم بهم حتى يهتموا بها.

■ النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الادارة بطرح أفكار أصبحت تعرف بالنظريات وقدمت هذه النظريات معالجات مختلفة للسلوك الإبداعي وهي :

١. نظرية (march .simon) :

فسرت هذه النظرية للسلوك الإبداعي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات اذ توجه بعض المؤسسات فجوة ما تقوم به وما يفترض أن تقوم فتحاول من خلال عملية البحث خلق ابداع وتتمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي فجوة أداء عدم رخاء - بحث - عدم تخلي ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية لعوامل خارجية مثل التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية وإلى عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير اداء عالية(العلاقي، 2010: 80).

٢. نظرية (Burns ,Stalker)

كانا أول من أكدا على التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في مجالات مختلفة ومن خلال ما توصلوا اليه أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في السلوك الإبداعي وتطبيقاته على المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها (Hargand sandet,1992:47).

٣. نظرية (willson)

بين عملية السلوك الإبداعي تمر من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى ادخال تغيرات في المنظمة وهي ادراك التغيير واقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها وان نسبة الإبداع متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام البيروقراطية وتنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما زادت المهام الغير روتينية مما يسهل ادراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة .

٤. نظرية (Harvey Mill)

لقد استفاد مما قدمه كلا من **stalk er ,burns march ,simon** فانصبوا تركيزهم على فهم السلوك الإبداعي من خلال مدى استخدام المؤسسة للحلول الروتينية الإبداعية فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال ادراك المشكلة فالمؤسسة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير روتينية

أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها ودرجة المنافسة ودرجة التغيير التكنولوجي فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر ابداعاً لمواجهةها (عبد الوهاب، 1998: 55).

٥. نظرية (Hang, Aiken)

تعد أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة وفسر السلوك الإبداعي على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في اضافة خدمات جديدة وحددت مراحل السلوك الإبداعي في (ال عرون، 2004: 94) :

أ. مرحلة التقييم :تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه

ب. مرحلة الاعداد : الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي

ت. مرحلة التطبيق :البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة

ث. الروتينية :سلوكيات ومعتقدات تنظيمية .

٦. نظرية (zaltman ,others)

تتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووصف السلوك الإبداعي على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية Hang .Aiken الا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع (عبوي، 2010: 21) .

تخلص الباحثة أن السلوك الإبداعي وفق النظريات يعتمد على تقييم المشكلة وإعدادها وتطبيقه و تقييمها ووضع عدة أجوبة للمشكلة واتخاذ السلوك المبدع المناسب لكل مشكلة على حده حيث ما يصلح من سلوك لحل مشكلة لا يصلح لمشكلة أخرى وتتفاعل هذه النظريات في تفسير السلوك الإبداعي في عمل من الأعمال.

■ السلوك الإبداعي في التصور الاسلامي

جاء الإسلام ليُطلق الطاقات الفاعلة والمؤثرة، ويدفع الإنسان لاكتشاف قوى الكون وأسراره، ويحفز النشاطات العقلية والعملية، ويوظف مواهب الإنسان توظيفاً حضارياً لائقاً بالكرامة الإنسانية، ويقدر التخصصات ويشجّعها ويرعاها؛ ليقوم كل فرد في المجتمع بسد الثغرات في

المكان الذي يعمل ويبذل فيه.

إنَّ الانطلاق الصَّحيح لبناء القُدرة الإبداعية، الَّتِي تنهض بالمجتمع كما يراها الإسلام - هي التَّربية الإيمانيَّة التي تربط المبدع بأصول دينه، فالإنسان يتحوَّل إلى طاقة هائلة من الإبداع والعطاء عندما يقوم إبداعه على أساس من الإيمان، والصدق، والوضوح، والوعي الصحيح (الغامدي، 2006: 17).

فالإسلام هو الدين الوحيد الَّذِي رفع شأن العقل الإنساني، وحثَّ الإنسان على استِخدامه والنَّظر في الكون وعمارة الأرض؛ قال الله تعالى ﴿ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْنَعَكُمْ فِيهَا ﴾ {هود : 61}.

إنَّ القدرة على استعمال السلوك الإبداعي عصب الحياة، وبها تتحقَّق رفاهية الإنسان، ومجْدُه واستِقراره ونَهْضَتُه، فالحياة على الأرض تستحيل بدون وجود مبدعين يكتشفون ويخترعون، ويُجدِّدون ويطوِّرون، وينوعون الأنشطة البشريَّة والعمرانيَّة فالإسلام يوجِّه المبدع ليحرص على ما ينفعه، ويستعين بالله ولا يعجز، ويعالج الندرة الإبداعية لديه، وينقِّي هدفه الإبداعي من كلِّ ألوان التسلية والتفاخر، أو إشباع الرَّغبة الذاتية، وكما يهتمُّ الإسلام بالمناصحة الإبداعية والحوار الإبداعي؛ وذلك باستخدام أساليب إبداعية في العمل لتتَّكامل (محبوبة، 2011: 29).

كما ربط القرآن الفِعل الإنساني بالخيرِيَّة لتحقيق الفلاح؛ قال الله تعالى ﴿ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ {الحج : 77}.

يهتمُّ الإسلام بالبيئة المشجَّعة على الإبداع، ويرغِّب في تحصيل ثواب الدنيا والآخرة لمن عمل صالحاً؛ وذلك ليتحمَّس المبدع للرَّسالة التي يحملها، ويدخل عالم النَّجاح الواسع، فتمتلي الحياة بالإيجابية والخير، ولا يتوقَّف قطار الإبداع كما أنَّ الإسلام يبني القُدرة الإبداعية برؤية شموليَّة متكاملة، لا تُهمل ذرَّة من شؤون النَّفس والمجتمع، ويحرِّك أبنائه في إطار من التَّوازن والاعتدال، الَّذِي لا ينحرف بالفِطرة الإنسانيَّة عن جوهرها الصَّحيح؛ قال تعالى ﴿ اعْمَلُوا مَا شِئْتُمْ إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴾ {الحج : 40}.

كما أنَّ الإسلام يحرس الكيان الإبداعي للمجتمع بالنَّهي عن كل إبداعٍ يُوَدِّي إلى إسراف وتبذير، وإهلاك للنَّعم والثَّروات التي يمتلكها الإنسان؛ قال تعالى ﴿وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾ {الأنعام : 141}.

فكلُّ إبداعٍ يَنْفَعُ النَّاسَ وَيَمَكِّنُ في الأرض يشجَّع الإسلام عليه، وكلُّ تَقْنِيَةٍ تُوَدِّي لِازْدِهَارِ الحياة يَرْغَبُ فيها، مع التمسك النَّام بالخصوصيَّة الحضاريَّة التي تحمي مجتمعاتنا من الانفلات، وضياح شخصيَّتنا الحضاريَّة (القحطاني، 2001: 132).

تبدأ مسيرة القُدرة الإبداعية في المجتمع بالاهتمام بالطِّفْل وتوجيهه لتقدير ذاته؛ كي يتفاعل مع الحياة من حوله وتتوسَّع مداركه، وهذه هي البداية التي تضعه على طريق الإبداع، وتجعل منه إنساناً سوياً متوازناً، قادراً في مستقبله على القيادة.

يكتسب إبداع الشَّباب أهميَّة كبرى في المنهج الإسلامي، فالإسلام يدَّعو الشَّباب للعمل، كما أنَّ التَّأهيل القيادي للشَّباب يعني تكوينهم إبداعياً ليقوموا بالنَّهضة، ومساعدتهم وتوجيههم للتغلب على التَّحدِّيات التي تُحيط بهم، وتوفير المضمون العلمي القويِّ الَّذي يُحرِّكهم للإبداع. فالأمم الصَّاعدة تصعد من خلال إبداعات شبابها، من خلال إعداد كوادر إبداعية شبابيَّة في جميع القطاعات الثقافيَّة، والاجتماعية، والتَّربوية، والسياسيَّة.

وكلَّما تعاظمت التَّحدِّيات على واقع أُمَّتنا احتاج الأمر إلى يقظة الشَّباب وهمَّتهم، وتشجيعهم على إنتاج التَّقنيات، وإضافة المنجزات الحضارية إلى الواقع الإنساني؛ حتى لا تتوقَّف حياتنا على استهلاك ما ينتجه الآخر ونبقى في دائرة التَّبعية (النمر، وآخرون، 2011: 370).

وحَتَّى لا يظُلَّ العالم الإسلامي عالَةً على غيره، أو يسفُط شبابه فيما سقط فيه غيره من الانحراف والسقوط في عالم الأشياء، وينتقل إلى آفاق رُخبة من الإبداع والحضارة، فلا بدَّ أن نصل بهؤلاء الشَّباب للتمكُّن الإبداعي، ومقياس هذا التمكن في المنظور الإسلامي أن ينتقل الإنسان من الظَّلام إلى النُّور، ومن الضَّعف إلى القوَّة، ومن الحيرة والتشتت إلى الثبات واليقين، ومن السُّكون إلى الحركة، ومن الأنانيَّة إلى حبِّ الخير للنَّاس، ومن التأخُّر إلى التقدُّم؛ قال تعالى: ﴿أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ لِتُخْرِجَ النَّاسَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِ رَبِّهِمْ إِلَى صِرَاطِ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ﴾ {إبراهيم : 1}.

تحتاج القدرة الإبداعية إلى الرعاية المؤسسية التي تحتضن إبداعات الأفراد، وتتميّ خصائص شخصيتهم المبدعة، فكل إنسان يمكن أن يتحوّل إلى معلّم بارز من معالم الخير والعطاء، وهذا يتطلب فتح نوافذ واسعة للإبداع؛ ليدخل منها أصحاب المواهب والتطلّعات المستقبلية. ترتب الأولويات في حياتنا، فالاهتمام بصغائر الأمور يضعف الطّاقة الإبداعية عند الإنسان، ويؤخّر تقدّمه وتطوّره (محبوبة، 2011: 131) .

تشجيع القراءة كمُدخل لنهضة إبداعية متجدّدة بأن تصبح القراءة جزءاً من حياتنا اليومية، فالقراءة ترتقي بأفهامنا وأفكارنا، والمبدع القارئ يتقدّم إبداعه عن المبدع غير القارئ، وكلاهما يتقدّم عمّن لا يقرأ ولا يُبدع..

تخلص الباحثة علينا الحفاظ على كياننا العقدي والمعرفي للانطلاق في بناء النهضة المعاصرة، وتحرير العقل المسلم من خموله .وعلينا الخروج من دائرة المفاهيم المحدودة، وتشجيع التفكير الإبداعي الواسع واستخدام السلوك المبدع في عملنا ، واختيار سلامة توجّهاتنا الإبداعية بين الحين والحين، والاستفادة من التجارب الإبداعية الأكثر تجدّداً وشباباً، وفاعليّة والتزاماً، بما يضمن نهضة كريمة لكل إنسان.

■ آليات قياس السلوك الإبداعي:

يجمع الكثيرون على وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز الإبداع في مختلف المنظمات بحيث تكون قادرة على جني ثمار السلوك الإبداعي عند العاملين فيها وبغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية ، فإن عليها أن توجه جانباً من اهتماماتها لخلق وتنمية مناخ إيجابي يجد الأفراد أنفسهم احراراً فيه لتقديم أعمالهم الإبداعية . ولو أن مدى حرية العاملين يتراوح بين الحرية المطلقة في إتيان تصرف أو تقدم رأي إلى الحرية المقيدة جداً التي تتجاهل نهائياً ما يجب تقديمه.

وذكر أن هناك ثلاث طرائق رئيسة لفحص ودراسة الإبداع هي :

الطريقة الأولى :

تهدف إلى التعرف على المهارات والأساليب التي يعتمدها أو يستعين بها المبدع لإنتاج أفكاره الأصيلة ، وفي معرفة كيف أن المبدع يتعامل مع المواقف والأحداث وبما يستعين ، سواء أكان ذلك على مستوى العلوم الصرفة أو الإنسانية (جواد، 1992: 177-176).

الطريقة الثانية:

تسعى للوقوف على نوع الناتج المقدم من الشخص المبدع وكذلك لمعرفة فيما إذا كان ذلك الناتج يتصف فعلا بالأصالة والغربة وبعده عن الحالة المألوفة .

الطريقة الثالثة:

فهي تهدف إلى دراسة وتشخيص الفرد المبدع نفسه وتحديد مستوى إبداعه، أما الدهان فقد تطرق إلى بعض الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها كمقاييس للإبداع وأطلقت عليها ما أسمته بالمحكات وحددتها بالآتي :

- عدد المنشورات والتقارير العلمية
- الترخيص بالنشر
- تقارير البحوث غير المنشورة (شوشة، 2011: 68) .
- عدد براءات الاختراع المسجلة .
- الجوائز العلمية أو الأدبية أو الفنية
- الإنتاجات الجديدة
- التركيبات الجديدة.
- تقديرات الكفاية الإنتاجية من المشرفين. (الدهان ، 1999: 28).

وأشار كل من (Gray & Starke, 1988: 328- 329) و (جواد، 1992: 182-180) إلى ضرورة أن يتميز المناخ التنظيمي بمعالم من شأنها أن تساعد على تنشيط الحركة الإبداعية منها (Gray & Starke, 1988: 328- 329)

١. لتدعيم) مادياً ومعنوياً(والمساندة والتعصيد) بالعدد والآلات والمختبرات ومراكز البحوث (جدولة الاولويات) برمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق نظام زمني خاص بالتنفيذ..
٢. الموازنة : بين التكيف وحرية العمل المتاحة أي خلق حالة من التوازن بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة .

تخلص الباحثة إلى أن آليات قياس السلوك الإبداعي في إعداد التقارير والبحوث وعلى ضوء النتيجة ومنها يعتمد على قياس المهارات التي تساعد على الإبداع ومنها ما يعتمد على قياس نتائج الإبداع ويمكن زيادة وتنمية السلوك الإبداعي لدى الفرد العامل من خلال تقوية الانتماء

الروحي للمؤسسة التي يعمل فيها و -تشجيع عقليته العلمية في التعامل مع الأزمات من خلال مكافآته ماديا ومعنوي و يتم قياس السلوك الإبداعي من خلال توجيهات المدير الصائبة والرشيعة وتوزيعه لمتطلبات العمل بين العاملين لإيجاد حلول لكل ما يفترض انجاز العمل على أكمل وجهة واستخدام الامكانيات الموجودة لإيجاد حلول ملائمة ومناسبة لانجاز وتحقيق الأهداف المرجوة .

■ القيادة والسلوك الإبداعي

تظهر أهمية الإبداع والحاجة اليه عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة بأن هناك تفاوت في أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب مما يحثها على دراسة تبني طرائق وأساليب جديدة في العمل وان عملية السلوك الإبداعي يمر بمراحل يبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحليلها إلى عمل إبداعي فإن ذلك يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه الضابط المسئول والوسائل المتاحة له ومن هنا تنطلق فكرة تنمية السلوك الإبداعي عن طريق القيادة الفاعلة أو يرى (الخفاف، 2009: 36) .

أن القائد الفاعل لكي ينجح باعتباره قائد فاعل في مجموعة وينجح في عمله بصفته مسئول عن مؤسسته وكذلك ينجح في مهمته الاجتماعية باعتباره مواطنا فعليه اعتماد سلوك إبداعي جيد يتوافق مع خطة عمله وأنم يمر في دورة سلوك الإبداعي التي تتمثل في التخطيط والتنفيذ والتقييم فإن التخطيط هو أساس النجاح وعلى القائد الفاعل أن اختبار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ومن ثم التقييم ثانية بعد التنفيذ آخذ بعين الاعتبار حالة التوازن بين أهداف الأفراد والمؤسسة والمجتمع (حسن ، 2003: 37).

ومن هنا يتأكد أهمية السلوك الإبداعي للمؤسسة وضرورة الاهتمام بتهيئة المناخ الملائم لإحداث عملية الإبداع في القيادة والسلوك للعاملين في المؤسسة وضرورة وجود قادة مسئولين يتميزون بصفات كما ذكرها بشاوي وهي(بشاوي ، 2008 : 7) :

١. تفويض السلطات لمروؤسيهم
٢. زرع الثقة بمروؤسيهم
٣. تعزيز القدرات الموجودة لديهم
٤. تشجيع المروؤسين على اتباع
٥. استخدام السلوك الإبداعي في عملهم للارتقاء بعملهم ولتحقيق الهدف المنشود.

تخلص الباحثة أنه يوجد علاقة بين القيادة والسلوك الإبداعي حيث أن القائد الفاعل له دور في تطوير السلوك الإبداعي للمرؤوسين وذلك عن بث الثقة في نفوسهم وتشجيعهم على اتباع سبلوك اداري مبدع وذلك للارتقاء في عملهم وتطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم

خلاصة المبحث :

من خلال اطلاع الباحثة على كثير من الدراسات التي تناولت السلوك الإبداعي فإنها استخلصت مجموعة من الممارسات التي يمارسها الضباط القادة وتساعدهم على الإبداع ذلك بتحفيز وتشجيع العاملين لإتيان أفكار وسلوك إبداعية و تقديم الدعم المعنوي والمادي لهم وتشجيع روح التنافس بين الضباط القادة لدفعهم نحو التوصل لأفكار إبداعية جديدة وذلك للارتقاء بعملهم وتحقيق أهداف المؤسسة ،ويتم بمواكبة المتغيرات المستجدة على الساحة باعتبارها أمراً ضرورياً وطبيعياً والتكيف معها وضع حلول لها والتعامل بأسلوب جديد للاتصال والتواصل مع العاملين لمناقشة وشرح أفكارهم للوصول للنتيجة المرجوة من النقاش أو عطاءهم فرصة للغير في النقاش وعدم مقاطعته حتى يتمكن من توضيح وجهة نظره ونشر ثقافة تقبل الآخر والعمل بروح الفريق، وحتى نرتقي بأداء العاملين في المؤسسة يجب ترسيخ فكرة حرية التعبير والرأي وهذه توصيات لطرح الأفكار ومناقشتها بحرية وبدون أي كبت أو إكراه والعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية تجاه الأفكار وتوفير بيئة آمنة من الخوف من الخطأ. لا بد أن يزرع في جميع العاملين أنه لا بأس أن يخطئ، والمهم أن يتعلم من ذلك شيئاً جديداً في كل مرة.والعمل على تنمية الثقة بالنفس ،وتوفير خبرات تربية لتنمية الشعور بالمسؤولية.والعناية بتقوية وتنمية الدوافع الداخلية للإنجاز والتميز والحرص على مشاركة المرؤوسين في العمل في تقييم واتخاذ القرارات والتشجيع على تجريب طرق وأساليب متنوعة مبدعة.

المبحث الثالث

الخدمات الطبية العسكرية

مقدمة

أهمية الخدمات الطبية العسكرية

المبادئ العامة للخدمات الطبية العسكرية

واقع الخدمات الطبية العسكرية

أهداف الخدمات الطبية العسكرية

مجالات عمل الخدمات الطبية العسكرية

علاقة الخدمات الطبية العسكرية بوزارة الصحة

الهيكل التنظيمي للخدمات الطبية العسكرية

الصعوبات والتحديات التي تواجه الخدمات الطبية العسكرية

الخدمات الطبية العسكرية

■ مقدمة:

الخدمات الطبية العسكرية هي مؤسسة طبية تساعد شريحة من المجتمع الفلسطيني، وقد نشأت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وتقوم بتغييرات مهمة وتسعى إلى تطوير قدرات جديدة في سبيل تنفيذ دورها.

وتوفير خدمة أمنية أكثر شمولاً للجمهور الفلسطيني بانضمام جميع الأجهزة الأمنية والطبية تحت مسؤوليتها ومن هذه الأجهزة مديرية الخدمات الطبية العسكرية والتي بدورها تقوم على تقديم الخدمة الطبية والصحية لأفراد الأجهزة الأمنية التابعين لوزارة الداخلية ولجميع أفراد أسرهم ولكل من يحتاج للرعاية الصحية من جميع فئات الشعب الفلسطيني(الخدمات الطبية العسكرية، 2012: نت).

■ أهمية الخدمات الطبية العسكرية(الخدمات الطبية العسكرية، 2015 : نت) :

١. تجهيز الوحدات الطبية بالأدوية والمستلزمات الطبية.
٢. العناية بالمرضى وتقديم العلاج الطبي اللازم حسب قانون الخدمة في قوى الأمن.
٣. تدريب منتسبي الخدمات الطبية ورفع كفاءتهم الفنية.
٤. تأمين علاج أسر القوات والإشراف على تطبيق نظام التأمين الصحي المعتمد لذلك.
٥. اختيار أفضل الأشخاص لياقةً صحياً للانخراط في صفوف القوات.
٦. العناية بالموقوفين في مراكز الإصلاح صحياً.
٧. إعادة تأهيل المرضى المصابين.

وعليه ترى الباحثة أن الخدمات الطبية لها أهمية كبيرة وذلك بتنوع خدماتها المقدمة للعسكريين والمدنيين وتفقد مراكز الإصلاح والتأهيل كما تكمن أهميتها بانتشار وحداتها بكافة محافظات

الوطن وتقديم خدماتها المجانية على مدار الساعة وتوفير الأدوية وخدمة التحاليل الطبية وعلاج الأسنان والخدمات العلاجية على مدار الساعة بكافة التخصصات كما تقدم خدمة الطب الوقائي من خلال زيارة مقرات المؤسسات الأمنية وأماكن تواجد العسكريين وفحص الغذاء والماء وتقديم التطعيم اللازم للحماية من الأمراض البوائية المعدية لمنتسبيها وكذلك دورات التوعية لهذا الغرض

■ المبادئ العامة للخدمات الطبية العسكرية (الخدمات الطبية العسكرية، 2011 : نت):

١. تقديم خدمة علاجية مجانية للعسكريين المنتسبين لوزارة الداخلية والأمن الوطني وفق قانون قوى الأمن الفلسطيني رقم 8 لسنة 2005
٢. الحصول على خدمات صحية عامة ورعاية صحية ذات جودة عالية للجميع وبمساواة وعدالة
٣. الاهتمام بالشرائح المهمشة وعلى الأخص المناطق المعزولة
٤. الشراكة والتنسيق بين مختلف مقدمي الخدمات الصحية والشركاء والمؤسسات ذات العلاقة
- بالقطاع الصحي الفلسطيني
٥. الحكم الرشيد للقطاع الصحي الفلسطيني.

تخلص الباحثة أن الخدمات الطبية تأخذ مكان الصدارة وذلك لطابعها الانساني في تقديم الخدمات العلاجية للعسكريين والمدنيين وذوهم بالمجان وتنافس باقي المؤسسات الصحية وتضاهيها في الخدمة محاولة تقديم خدمة مميزة.

■ واقع الخدمات الطبية العسكرية

هي خدمات صحية مركزة تنضم للخدمات العسكرية لخدمة العسكريين وهي خدمة جيدة أنشأتها القوات المسلحة بالتعاون مع رئيس الدولة ورئيس الأوقاف وتشمل الخدمات الطبية العسكرية: مستشفيات عسكرية، ومكاتب صحية، وعيادات طبية، وتوجد الخدمات الطبية : داخل الدول (في الأقاليم) وعلي الحدود (المحافظات الحدودية)، وقد ساهمت الخدمات الطبية في إنقاذ كثير من الارواح والهدف من إنشاء الخدمات الطبية تلافي الأضرار الصحية أثناء الحرب وفي العمليات ضد القوات المسلحة (مليشيات) وقد ساهمت الخدمات الطبية في نجاح الحروب وقلة الأضرار وقامت منشآت الخدمات الطبية العسكرية بنشر صندوق الإسعاف الأولي مع الجنود العسكريين إذ

كنت بعيد عن مركز طبي يمكنك مساعدة صديق مجروح وقامت المنشآت الطبية بالتعاون مع رئيس القوات المسلحة (وزير الداخلية)، ورئيس الدولة بإنشاء كلية تمريض عسكري لإخراج كوادر طبية مدربة للحروب والمستشفيات العسكرية ولزيادة الخدمة الطبية العسكرية (ويكيبيديا، 2014 : نت).

تخلص الباحثة أن الخدمات الطبية تم انشاؤها لتوفير خدمة لمنتسبي الأجهزة العسكرية والمتقاعدين منهم وذلك بتوفير لهم العلاج والدواء سواء في داخل البلاد أو خارجها وذلك بالإضافة لاستفادة المدنيين من خدمات العلاج

أهداف الخدمات الطبية العسكرية

حيث أن قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني حدد لمنتسبي الأجهزة الأمنية الحق في العلاج والتداوي في وأنشأ الخدمات الطبية لتقديم هذه الخدمة وذلك على النحو التالي (قانون الخدمة العامة الفلسطيني، 2005: 45):

١. توفير ما يحتاجه العسكري وعائلته من أدوية ومستلزمات طبية مع وضع ضوابط وآليات مناسبة لصرفها.

مادة (209) للعسكري وأفراد أسرته المكلف بإعالتهم شرعا حق التداوي مجانا في المشافي والمؤسسات العسكرية والحكومية .

مادة (210) يجب معالجة العسكري ومن يعيلهم شرعا خارج الوطن على نفقة السلطة الوطنية إذا تعذرت معالجته داخل الوطن، على أن يتم ذلك بناء على تقرير اللجنة الوطنية .

مادة (211) قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم 8 لسنة 2005

٢. ضمان توفير خدمات صحية شاملة ومتكاملة لجميع فئات الشعب .

٣. توفير قاعدة بيانات دقيقة وحديثة لجميع المنتسبين للأجهزة الأمنية وأسرهم والمشمولين بالضمان الصحي.

٤. تطوير وتحديث الأجهزة الطبية في المستشفيات والمراكز، والعمل على معرفة الحجم الفعلي والدقيق لاحتياجات الخدمات الطبية من مصاريف رأسمالية وتشغيلية .

٥. توفير موارد بشرية و.تأهيل كادر قادر على تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية .

٦. بناء نظام فاعل ودائم للجودة يشمل جميع نواحي تقديم الخدمة الصحية .

٧. تعزيز الرعاية الصحية الوقائية وتحسين ادارة الأمراض الغير سارية .

تخلص الباحثة إلى أن من أهم أهداف الخدمات الطبية والتي ترنو جاهدة إلى توفيرها لكل منتسبي المؤسسه الأمنية وعائلاتهم وذويهم وكذلك المتقاعدين العسكريين والمتواجدين على الساحة الخارجية وكذلك مسؤوليتها المباشرة عن نزلاء مراكز الاصلاح والتأهيل ولم يقتصر تقديم خدماتها على العسكريين بل للمدنيين من خلال استقبالها لهم في مستشفياتها وعياداتها ومشاركة الخدمات الأنشطة في تغطية كافة الفعاليات الوطنية والألعاب الرياضية وكذلك تقديم المساعده والدعم الطبي في حالات الحوادث والكوارث من خلال وحدة الإسعاف والطوارئ لا بل امتد تقديم خدماتنا للمجتمع المدني بكافة شرائحه من خلال الايام الطبية المجانية وتقديم العلاج والدواء .

■ مجالات عمل الخدمات الطبية العسكرية(أرض فلسطين للدراسات والتوثيق،

2015:نت) :

١. إبداء المشورة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع اللياقة البدنية والصحة النفسية لمنتسبي القوات.

٢. تقديم خدمة علاجية متميزة لكادر وزارة الداخلية والأمن الوطني وأسرهـم.

٣. تطوير كل أفرع الكادر البشري العامل في الخدمات الطبية.

٤. العناية الصحية للبيئة في أماكن تواجد القوات، وإبداء المشورة لقيادة الوحدات، باتخاذ الإجراءات الصحية الوقائية (الطقس، السكن، التهوية، تجهيز الماء والطعام، التخلص من الفضلات، العمل والتسلية والنوم، الملابس والتجهيزات، النظافة الشخصية).

٥. نشر الوعي والثقافة الصحية ورفع مستواها لدى القوات.

٦. منع تفشي الأمراض والتنبؤ بالمحاذير الصحية المختلفة وإخبار القادة بالإجراءات الواجب اتخاذها لمنع أو تقليل المخاطر الصحية.

٧. جمع وإخلاء أفراد وزارة الداخلية والأمن الوطني المصابين وإعادة تأهيلهم للخدمة.
٨. التعاون مع قادة القطاعات والوحدات لاختيار أماكن تواجد المواقع الطبية والمستشفيات.
٩. استقطاب أفضل الكوادر الصحية والطبية المتخصصة.

تخلص الباحثة إلى أن مجالات الخدمة الطبية غير مقتصرة فقط بما تم سرده سابقاً إنما تبقى متغيراً حسب التطور وحاجة منتسبي الأجهزة العسكرية من علاج وتوعية ودورات فالمجالات غير ثابتة فهي متغيرة حسب حاجة السوق وحاجة العسكريين .

■ علاقة الخدمات الطبية العسكرية بوزارة الصحة:

حيث أن وزارة الصحة هي الحاضنة للخدمات الطبية ويوجد تعاون بينهما وذلك من خلال
الآتي (وزارة الصحة، 2011 : نت):

١. يوجد علاقة تعاون بين وزارة الصحة والخدمات الطبية العسكرية فيما يخدم المصلحة العامة وذلك بقيام وزارة الصحة بتخصيص نسبة ثابتة لغير العاملين في وزارة الصحة للأنشطة والابتعاث والبرامج والدورات التدريبية، حيث أنّ هناك عدد من منسوبي الخدمات الطبية والعسكرية ضمن برامج التدريب والاختصاص في الوزارة.

٢. حيث أن المنتسبين العسكريين يحق لهم العلاج في مستشفيات التابعة لوزارة الصحة

٣. الاشتراك في المؤتمرات والدراسات الطبية بما يخدم الصالح العام.

٤. التعاون المشترك في مكافحة الأمراض والأوبئة والكوارث التي تحل في البلاد للقضاء عليها

تخلص الباحثة أن الخدمات الطبية لها علاقات وطيدة مع وزارة الصحة وغيرها من المؤسسات الصحية حيث يوجد تعاون بين وزارة الصحة والخدمات الطبية من خلال انتداب موظفي الخدمات للعمل وتطوير أنفسهم والاستفادة من الخبرات الموجودة في وزارة الصحة كما يحق لمنتسبي الأجهزة العسكرية تلقي خدمة العلاج في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة وبالعكس كما في حالة الحروب يوجد تعاون بينهما ويعملون كوحدة واحدة .

■ الهيكل التنظيمي للخدمات الطبية العسكرية:

ان الخدمات الطبية العسكرية لها هيكلية معتمدة لدى وزارة الداخلية حسب القانون واللوائح وهي موضحة كالتالي:

شكل رقم (4)

هيكلية المديرية العامة للخدمات الطبية



المصدر (مديرية الخدمات الطبية العسكرية: 2014)

أماكن مستشفيات وعيادات ومراكز الخدمات الطبية بمحافظة غزة:

حرصت قيادة الخدمات الطبية خلال الفترة الماضية على تطوير أداء وعمل الخدمات الطبية، لتقدم أفضل خدمة صحية ممكنة لأفراد الأجهزة الأمنية وذوهم ولكل من يحتاج للخدمة الصحية، من خلال افتتاح عدد من العيادات والمراكز الصحية مثل : عيادة الجوازات، و عيادة مديرية التدريب ، وعيادة كلية الشرطة، إضافة إلى إعادة تشغيل عيادات مراكز الإصلاح والتأهيل التي دمرها العدو خلال الحرب، كذلك عملت على تطوير عيادة المحافظة الوسطى ونقلها إلى مكان يسهل على المواطنين الوصول إليه، هذا بالإضافة إلى عيادة الشاطئ، وعيادة حجازي، و عيادة خان يونس، وعيادة رفح، وعيادة معبر رفح ،ومستشفى بلسم في شمال قطاع غزة، ومستشفى الجزائر التخصصي في الجنوب .

جدول رقم(2)أماكن مستشفيات وعيادات ومراكز الخدمات الطبية بمحافظة غزة:

م	المركز	العنوان
١	مستشفى بلسم	بيت لاهيا - بالقرب من أبراج الندى
٢	المستشفى الجزائري	خانيونس - عيسان الكبيرة
٣	مستشفى الوثام (الأردني حالياً)	غزة - تل الهوى
٤	عيادة الشاطئ	غزة - معسكر الشاطئ
٥	عيادة حجازي	غزة - منطقة التوام
٦	عيادة الزهراء	الوسطى
٧	عيادة خانيونس	خانيونس
٨	عيادة رفح	رفح
٩	عيادة معبر رفح	معبر رفح
١٠	عيادة مراكز الإصلاح والسجون	غزة- الشمال - الجنوب
١١	عيادة كلية الشرطة	غزة
١٢	عيادة مديرية التدريب	غزة

المصدر (مديرية الخدمات الطبية العسكرية: 2015)

كادر مديرية الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة:

بلغ عدد كادر مديرية الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة 874 موزعين حسب الجدول التالي (قسم شئون الضباط والأفراد، 2016).

جدول رقم (3) يوضح جميع كادر مديرية الخدمات الطبية العسكرية.

الكادر	أطباء	إداريون	تمريض	سائقي إسعاف وإداريين	تحاليل طبية	فنيون وعمال	صيدلة	علاج طبيعي	أشعة	امن	المجموع
العدد	230	170	155	80	55	51	41	35	32	26	874

المصدر : (مديرية الخدمات الطبية العسكرية، 2016).

تخلص الباحثة أن الكادر الموجود في الخدمات الطبية سواء إداريين أو أطباء أو ممرضين عددهم قليل جدا ويجب على الخدمات الطبية أن تزيد من عدد منتسبي أجهزتها حتى يتناسب مع عدد المواطنين المراجعين للمستشفيات والعيادات وحتى يستطيع منتسبي الأجهزة الأمنية تلقي العلاج اللازم لأنه في حالة نقص الكادر يؤدي إلى تعطيل في العمل

■ الصعوبات والتحديات التي تواجه الخدمات الطبية العسكرية (العايدي، 2015 : نت):

يوجد العديد من الصعوبات والتحديات التي تواجه الخدمات الطبية العسكرية في تأدية عملها ورغم الصعوبات التي تواجهها ما زالت الخدمات الطبية تواصل عملها ليل نهار لتقديم أفضل الخدمة للعسكريين ،الصعوبات متمثلة في :

١. عدم الاستقرار السياسي حيث أن اغلاق المعابر أثرت على عمل الخدمات بعد وصول كمية كافية من الأدوية اللازمة لتكفي المرضى
٢. نقص في الكوادر البشرية وهجرة الكفاءات
٣. ضعف التواصل والتعاون بين مختلف مقدمي الخدمات الصحية في القطاعات الأخرى
٤. عدم وجود خطط بديلة لحالات الكوارث.
٥. قلة الموارد المالية وانقطاع الدعم المادي المقدم بسبب ظروف سياسية والانقسام
٦. النقص الكبير في التجهيزات والمعدات الطبية الحديثة.
٧. النقص في القوى العاملة الصحية البشرية المختلفة، وافتقارها لفرص التدريب والاختصاص

٨. الحصار المفروض على قطاع غزة، وارتفاع عدد الوفيات من المرضى بسبب عدم السماح لهم بمغادرة قطاع غزة وخصوصاً فئة الاطفال والنساء

٩. الانتهاكات الإسرائيلية على صعيد الطواقم الطبية فتتمثل بإصابة عدد كبير من المتطوعين والمسعفين الذين أصيبوا بجراح وإعاقات دائمة أو استشهاد عدد منهم خصوصاً في الحروب.

١٠. نقص في عدد سيارات الاسعاف وتضرر جزء منها في الحروب وخروجها من الخدمة في احيان كثيرة

تخلص الباحثة أنه يوجد العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحد من عمل الخدمات الطبية وأهمها الحصار الواقع من الاحتلال الاسرائيلي والانقسام بين قطاع غزة والضفة الغربية وإغلاق معبر رفح وعدم وصول الأدوية الكافية ونقص في عدد سيارات الاسعاف ونقص في عدد الكادر الوظيفي كل هذه المعوقات تؤثر في جودة العمل هدف المؤسسة من تقديم خدمة أفضل للعسكريين والمدنيين

تعقيب على المبحث

مديرية الخدمات الطبية كإحدى مؤسسات الوطن ملتزمة بالمحافظة على القوى البشرية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وذلك بالعمل على رفع المستوى الصحي، وتأمين الخدمات العلاجية، والوقائية، والإسعافية، وإخلاء الخسائر البشرية، ومعالجتها، وتقديم الخدمة الصحية لها، وكذلك تقديم الخدمة العلاجية لأسر منتسبي وزارة الداخلية والأمن الوطني، والالتزام بمبدأ العمل المشترك مع جميع مقدمي الخدمة الصحية في فلسطين وخلق قيادات قادرة على وضع السياسات والبرامج الصحية النوعية .

ان الخدمات الطبية العسكرية تقدم خدماتها لمنتسبيها وللمتقاعدين منهم سواء في الداخل أو خارج البلاد كما نص القانون أن خدمة العلاج مجانية كما يحق للمدنيين تلقي خدمة العلاج في المستشفيات التابعة للخدمات الطبية العسكرية ، ان الخدمات الطبية العسكرية توجه العديد من المعوقات والصعوبات في تأدية عملها وبالرغم من المصاعب ما زالت الخدمات الطبية تؤدي رسالتها التي نشأت من أجلها ألا وهي خدمة المواطن وتقديم خدمة أفضل وسوف تبقى الخدمات الطبية نبراساً في عملها رغم ما يحاوله الاحتلال الصهيوني من تدمير في منشآتها وقصف سيارات الاسعاف واستشهاد وإصابة كادرها إلا أنها رغم ذلك ورغم أنف المحتل ستبقى صامدة وتقدم أفضل ما لديها من خدمات .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة

الدراسات السابقة التي تناولت فاعلية القيادة

الدراسات السابقة التي تناولت السلوك الإبداعي

التعقيب على الدراسات السابقة

ما تميزت به الدراسة الحالية

مقدمة :

يتفق معظم المشتغلين في البحث العلمي على أن البحوث والدراسات السابقة تلقي الضوء على كثير من القضايا التي تفيد الباحثة في دراسته، فيما يتعلق بإجراءات بحثه المختلفة مثل صياغة الفروض وتحديد عينة البحث والأدوات المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية وتمثل الدراسات التحليلية الناقدة الواعية للدراسات والبحوث، السابقة نقطة البدء في معظم البحوث، إذ تمكن الباحثة من التعرف على النتائج التي توصل إليها الباحثون الذين تناولوا موضوعات ذات صلة مباشرة بموضوع دراسته .

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال القيادة والذكاء الانفعالي للاستفادة منها في هذه الدراسة، حيث يعرض الباحثة إلى العديد من الدراسات السابقة لهذين المجالين وذلك لأهميتهما في الدراسة الحالية.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت كل من موضوع القيادة وموضع الذكاء الانفعالي في البيئات العربية والأجنبية، إلا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من نواحي مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها، ومن خلال اطلاع الباحثة على هذه الدراسات وجد الباحثة أنها لم تتطرق إلى موضوع القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي في منظمات المجتمع المدني الفلسطيني.

وانطلاقاً من أن البحث العلمي بناء تراكمي فقد قامت الباحثة بالإطلاع على مجموعة من الرسائل الجامعية والأبحاث ذات الصلة، ومن هنا تم التركيز على أهم هذه الدراسات والأبحاث، وقد قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى دراسات فلسطينية و دراسات عربية ودراسات أجنبية على النحو التالي:-

• المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت فاعلية القيادة

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

دراسة (الشاعر، 2015) بعنوان : فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات

المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة، من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لديهم، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عدد (223) من العاملين في منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة، حيث استخدم الباحثة استبانتيين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (4.020) ووزن نسبي (80.404)، وهو بدرجة (كبيرة).

- مستوى الذكاء الانفعالي لديهم جاء بمتوسط حسابي (3.947) ووزن نسبي (78.935)، وهو بدرجة (كبيرة).

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، واستجاباتهم لمستوى الذكاء الانفعالي لديهم.

دراسة (حورية، 2013) بعنوان : فاعلية القيادة الادارية لدى مديري ومديرات المدارس

الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية القيادة الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عدد (86) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث استخدم الباحثة استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- رفع درجة الفاعلية القيادية لدى المديرين والمديرات من خلال تعريضهم لبرامج تدريبية ونأهيلية ممنهجة .

- الحرص على اكساب المديرين والمديرات مهارات متنوعة في مجال فهم الآخرين.

- العمل بموضوعية وكيفية استخدام السلطة ومعرفة مبادئ الاتصال والمرونة في العمل .

دراسة (العاجز وشلدان، 2010) بعنوان : دور القيادة الفاعلة المدرسية في تنمية الإبداع لدى

معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الفاعلة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. دور القيادة الفاعلة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عدد (303) من المعلمين والمعلمات بمحافظة غزة، حيث استخدم الباحثة استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- اختيار قيادات فاعلة مدرسية واعية .

- تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية .

- تسعى لتنميته لدى المعلمين والمتعلمين.

دراسة (الاغا، 2008) بعنوان: "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري ."

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (45) مسئولا ممن يحملون المسميات الوظيفية التالية (مديراً، مهندساً أول، قائد فريق، مشرفاً، إدارياً أول)، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- إن كل محاور المهارات القيادية(ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) مهمة جداً لدى المسؤولين في شركة جوال وكانت درجة توفرها لديهم متوسطة.

- إن أكثر المحاور القيادية أهمية لدى المسؤولين هو محور المهارات الفكرية وهو أدناها في درجة التوفر لدى المسؤولين في شركة جوال.

- إن أكثر المحاور القيادية توفراً لدى المسؤولين في شركة جوال هو محور المهارات الفنية وأدناها أهمية هو محور المهارات القيادية الانسانية.

دراسة (الداعور، 2007) بعنوان: " دور مدير المدرسة الثانوية كقائد فاعل تربوي في محافظات غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد فاعل تربوي من وجهة نظر المعلمين وأيضاً إلى التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية والكشف عن العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي فاعل وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة، وتكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- تطوير دور مدير المدرسة كقائد فاعل تربوي في ظل الحفاظ على الثقافة التنظيمية للمدرسة من خلال إيجاد نظام للحوافز لرفع الروح المعنوية للمعلمين في المدارس.

- اهتمام مديري المدارس بكفاءة فاعلين بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم، لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء لدى العاملين وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

- توضيح مبادئ أخلاقيات القائد الفاعل التربوي وخصائص القيادة التربوية الناجحة كما أوضح الباحث صفات القائد الفاعل التربوي، وفرق بين الإداري والقائد الفاعل التربوي في المدرسة.

دراسة (أبو جبل، 2005) بعنوان: " أنماط القيادة التربوية في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في قطاع غزة وفعاليتها على أداء العاملين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظة غزة، وفعاليتها على أداء المعلمين، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من

(50%) من مديري ومديرات المدارس الأساسية العليا الحكومية في محافظة غزة، والبالغ عددهم

56 مدرسة، وعينة عشوائية مكونة من 50% من معلمي ومعلمات تلك المدارس البالغ عددهم

854 معلماً ومعلمة، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة،

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- شيوع النمط الديمقراطي، يليه الترسلّي ثم الأوتوقراطي في فاعلية القيادة.
 - وجود علاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة وفاعلية أداء المعلمين.
- دراسة (كلخ، 2000) بعنوان: " المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية في محافظات غزة**
- هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأهمية النسبية لدرجات تفضيل أعضاء الهيئة التدريسية لمقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية مع ترتيب هذه المقومات طبقاً لأهميتها النسبية كما أنها كشفت عن دلالات الفروق الحادثة في درجات تفضيل أعضاء الهيئة التدريسية للأهمية النسبية للمقومات الشخصية والمهنية وعزي إلى المتغيرات (نوع الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، المؤسسة التي يعمل فيها) وتكونت عينة الدراسة من (235) العاملين بكليات التربية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى
- عدد من النتائج كان أبرزها :**
- أن المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية تنزع إلى الثبات لأنها تستمد من المعايير القيمة والاجتماعية التي تمثل الإطار المرجعي لأعضاء الهيئة التدريسية وهي مستمدة من الثقافة الإسلامية.
 - تشابه البيئة الاجتماعية لأعضاء الهيئة التدريسية وذلك لتجانس المجتمع الفلسطيني إلى حد كبير ثقافياً وأخلاقياً، خاصة وأن المساحة الجغرافيا لمحافظات غزة هي مساحة صغيرة مما جعل التفاوت في الثقافة تفاوتاً بسيطاً
 - تشابه أعضاء الهيئة التدريسية في التخصص حيث أن جميعهم ينتمون إلى المجال التربوي.

ثانيا : الدراسات العربية:

دراسة (بكر، 2012) بعنوان: " المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر".

هدفت الدراسة إلى قياس مدي فعالية المديرين العاملين في قطاع الاتصالات بمصر في كيفية تحقيق مهارة الأداء القائمة على الذكاء العاطفي، وتكونت عينة الدراسة من عدد (100) من القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والمباشرة في قطاع الاتصالات في مصر، واستخدمت الباحثة

المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الإستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- أن مهارات القيادات الإدارية بوجه عام في القطاع، محل الدراسة نحو مهارة تحقيق متطلبات الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي ومدى تأثيرها على نجاح العمل وتحسين الأداء فيه، تتسم بالقصور والسلبية.

- توجد اختلافات جوهرية أيضا بين اتجاهات مديري الإدارة العليا ومديري الإدارة المتوسطة ومديري الإدارة المباشرة في القطاع محل الدراسة نحو عناصر ومتطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي، كما أن درجة القصور لدى مديري الإدارة العليا أقل من مديري الإدارة المتوسطة ومديري الإدارة المباشرة.

- يوجد اختلافات جوهرية أيضا بين اتجاهات المديرين الذكور والمديرات الإناث في القطاع محل الدراسة نحو معاصرة ومتطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي.

دراسة الصامل (2011) بعنوان: " تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، وتكونت عينة الدراسة من (741) موظفا في مستويات إدارية مختلفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرار .

- أن أكثر المهارات القيادية المتوفرة لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي هي مهارة حل المشكلات ومهارات الاتصال.

- أسهمت تنمية المهارات القيادية في تحسين مستويات الأداء الوظيفي .

- يسهم التدريب في دور فعال في تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى.

دراسة بن جامع (2010) بعنوان: "الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي وفعالية القيادة، وتكونت عينة الدراسة من (42) رئيس قسم من الإدارة الوسطي لمركب تكرير البترول سكيكة، واستخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة بين مستوى الذكاء الانفعالي وفعالية القيادة.
- وجود علاقة موجبة بين الذكاء الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام من الإدارة الوسطي.
- دراسة الشتري (2003) بعنوان: "اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الاجتماعات". هدفت الدراسة إلى التعرف علي اتجاهات القيادات وعلاقتها بفاعلية إدارة الاجتماعات، وتكونت عينة الدراسة من (250) ضباطاً من العاملين في الجهازين الأمنيين الأمن العام وقوات الأمن الخاص في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:
- وجود بعض السلبيات المؤثرة على مستوى فعالية الاجتماعات
- الضعف في مهارات الاتصالات لدى القيادات الإدارية الأمنية.
- الاتجاهات السلبية لدى بعض القيادات الإدارية الأمنية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Kerr et al ، 2006) بعنوان: "الذكاء الانفعالي وفعالية القيادة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الذكاء الانفعالي وفعالية القيادة، والكشف عن مدى وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي وفعالية القيادة، وتكونت عينة الدراسة من (38) مشرفاً في مؤسسة للتصنيع ، واستخدم الباحثون أداة الدراسة مقياس للذكاء الانفعالي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن الذكاء الانفعالي قد يكون منبئاً قوياً لفعالية القيادة، والمهارات الاجتماعية.
- بينت الدراسة أهمية الذكاء الانفعالي في عمليات التنمية والتدريب للقادة في مختلف الإدارات.
- دراسة (Curry. 2005) بعنوان: "العلاقة بين إدراك الذات للذكاء الانفعالي وفعالية القيادة لدى نظار المدارس ".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدراك الذات للذكاء الانفعالي وفعالية القيادة لدى مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (60) مديراً، وكانت أداة الدراسة مقياس للذكاء

الانفعالي والذي يتضمن أبعاد " الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي" ومقياس للقيادة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن أبعاد إدراك الذات للذكاء الانفعالي قد ارتبطت بأنماط القيادة.
- أن الذكاء الانفعالي لمديرين المدارس قد ارتبط بصفة عامة بفعالية القيادة.
- ان الذكاء الانفعالي لمديرين المدارس قد ارتبط بالقدرة على التواصل وإظهار الانفعالات الإيجابية.
- ان الذكاء الانفعالي أدى إلى تخفيف حدة الضغوط النفسية ونوبات الغضب والقلق لدى المرؤوسين.

دراسة (David Rosete and Joseph Ciarrochi, 2005) بعنوان: "الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة ونتائج الأداء في محيط العمل" .

- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة ونتائج الأداء في محيط العمل، وتكونت عينة الدراسة من (41) مديراً تنفيذياً، وكانت أدوات الدراسة ثلاثة مقاييس هي مقياس للذكاء المعرفي وهي مقاييس (WASI) للشخصية ومقياس (PF) للذكاء الانفعالي، وتوصلت الدراسة عدد من النتائج كان أبرزها:
- أن هناك ارتباط قوي بين أصحاب الذكاء الانفعالي العالي وفعالية القيادة.
 - أن الذكاء الانفعالي يعطي توضيحات للفروقات في الفعالية القيادية بحيث لم تستطع المتغيرات الأخرى مثل الذكاء المعرفي و الشخصية.
 - أن أصحاب الذكاء الانفعالي العالي عندهم قدرة على الإنجاز وتحقيق نتائج العمل.
 - أن الذكاء الانفعالي قد يكون أداة مهمة وفعالة في تمييز أو تحديد من يتمتع بقدرة على التعامل الفعال مع الزملاء والموظفين.

دراسة (Politis, 2005) بعنوان: "تنبؤ القيادة الفاعلة للإدارة الذاتية وأثرها على بيئة العمل في الإبداع ومعدل الإنتاجية" .

- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة القيادة الفاعلة للإدارية الذاتية وأثرها على بيئة العمل في الإبداع ومعدل الإنتاجية ، وتكونت عينة الدراسة من (104) موظفين يمارسون إدارة النشاطات الذاتية في منظمة تقنية متطورة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة ، وتوصلت الدراسة عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن الدور القيادي الفاعل، هو الذي يخلق الموقف، والسياق؛ للإنتاجية والإبداع،
 - أن مهارة القيادة الفاعلة الإبداعية، في المؤسسة، تكمن في فن معاملة الموظفين، ومهمة القيادة، في تلك المنظمة توفير ظروف عمل بيئية، تساعد على القيام بالإبداع.
- دراسة (Steve Langhorn , 2004) بعنوان : " كيف للذكاء العاطفي أن يحسن أداء الإدارة".**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الذكاء العاطفي عند المديرين على نتائج العمل ممن هم ضمن نطاق إشرافهم الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (161) مديرا منهم (109) من الذكور و (52) الإناث، واستخدم الباحث أداة الدراسة مقياس بار-أون للذكاء العاطفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- وجود علاقة بين كل من الذكاء العاطفي وأداء المديرين الأساسي ورضى الفريق وتوافقه.
 - لا توجد فروقات ذات اتجاه واضح في مكونات الذكاء العاطفي عند الذكور والإناث في عينة الدراسة سوى عنصر التفاؤل فهو أعلى عند الإناث.
 - أوضحت الدراسة أن المطاعم ذات الربحية العالية تستحوذ على مديري ذوي ذكاء عاطفي
- دراسة (Weinberger,2004) بعنوان: " الذكاء الانفعالي ونمط القيادة وإدراك فعالية القيادة".**
- هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي ونمط القيادة وإدراك فعالية القيادة وتكونت عينة الدراسة من (124) مديرا، (27) مديرة وكانت أداة الدراسة مقياسا للذكاء الانفعالي ومقياسا للقيادة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:
- لا توجد علاقة بين ادراكات نمط القيادة للمرؤوسين والذكاء الانفعالي للقادة.
 - توجد علاقة بين ادراك القادة لفاعلية القيادة وذكائهم الانفعالي.

دراسة (S rivasstava & Bharamanaikar 2004) بعنوان: " الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة، والنجاح والرضا عن العمل، وتكونت عينة الدراسة من (291) من ضباط الجيش، وكانت أداة الدراسة المقابلة المقننة ومقياس الذكاء الانفعالي ومقياس فاعلية القيادة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن الذكاء الانفعالي قد ارتبط ارتباطا احصائيا دالا مع القيادة والنجاح في العمل.

- لم يرتبط الذكاء الانفعالي بالرضا عن العمل.
- هناك فروق بالنسبة للسن في الذكاء الانفعالي وليس بالنسبة للرتبة العسكرية أو طول الخدمة .

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت السلوك الإبداعي

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

دراسة (صالح، 2015) بعنوان: القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المديرين بوزارة الصحة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي لدى المديرين بوزارة الصحة الفلسطينية والكشف عن مدى ممارستهم للقيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة ، وتكونت عينة الدراسة من (113) من رؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة بمحافظة شمال غزة واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبيانين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- ممارسة مديرين وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة
 - ممارسة مديرين وزارة الصحة الفلسطينية للسلوك الإبداعي بدرجة متوسطة
- دراسة (السويطي، 2013) بعنوان: واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية**

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، وتكونت عينة الدراسة من (74) مديراً في الإدارات العليا للمصارف العاملة في \$الضفة الغربية. واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- تطبيق إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية عناصر وجوانب الإبداع الإداري لدرجة عالية .
- ضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين من أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.

دراسة (حمدونة، 2010) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي عبر عناصره التالية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، الحوافز) على إبداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي، وتكونت عينة الدراسة من عينة طبقية مكونة من (279) موظفاً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- توجهات أفراد العينة بشكل عام نحو المناخ التنظيمي السائد بمجمع الشفاء الطبي توجهات سلبية.

- تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفي كان ضعيفاً

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين تعزى لمتغير (العمر، الجنس، الخبرة)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الفئة، المستوى الوظيفي)

دراسة (خلف، 2010) بعنوان علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية، وتكونت عينة الدراسة من (50) من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية، واستخدم باحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة (83.94%)

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الفكري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين تعزى لمتغير (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

دراسة (العجلة، 2009) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالمديرين بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارة قطاع غزة ،وتكونت عينة الدراسة من (305) من مديري القطاع العام بوزارات قطاع غزة ،واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،واشتملت أداة الدراسة على استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة مقبول بشكل عام .
 - المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية .
- دراسة (عبد الرحيم، 2009) بعنوان: أثر النمط القيادي لمديري المكتب الاقليمي بقطاع غزة (الأونورا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي السائد لمديري المكتب الاقليمي بغزة على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين وذلك من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من بين هذه الأنماط وكذلك التعرف على أهم معوقات الإبداع من وجهة نظر العاملين وتكونت عينة الدراسة من (304) موظف من أصحاب المناصب الادارية العليا والمتوسطة بالمكتب الاقليمي بغزة ، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين نمط القيادة الديمقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين
- عدم تبني وكالة الغوث لسياسة تشجيع الإبداع بصورة واضحة وملموسة
- غياب المكافآت المادية والمعنوية الملائمة لتشجيع العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم

دراسة (الفرا، 2007) بعنوان :مستوى الابتكار الإداري لدى الوزارات الفلسطينية

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الوزارات الفلسطينية وذلك من خلال العديد من المتغيرات التي استخدمت كمؤشرات لقياس مستوى الابدع وهي (التوجه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية،بناء ثقافة الابتكار، ادارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار واتخاذ قرارات حكيمة، وتكونت عينة الدراسة من عينة طبقية مكونة من (400)

من الوزارات الفلسطينية، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية ، الا أن هناك تعطيل لانسياب الأفكار
- لا يشجع المديرين في الوزارات الفلسطينية الاتصال المباشر مع المرؤوسين
- الهياكل لتنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات المناسبة

ثانيا : الدراسات العربية:

دراسة (الحواجرة وشلاش، 2012) بعنوان: دراسة العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي فيها، وتكونت عينة الدراسة من (160) موظفاً من موظفي شركات صناعة الأدوية الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- تقييم العاملين للسلوك الإبداعي والتوجه نحو السوق بكافة أبعاده كانت إيجابية
 - هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية من أبعاد التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي
- دراسة (شوشة، 2011) بعنوان أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي قصدت الباحثة بتمكين العاملين التمكين النفسي والتمكين التنظيمي وكذلك اختيار ما اذا كان التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (392) من العاملين في مجال تقنية المعلومات بجامعة المنصورة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- وجود أثر إيجابي للتمكين النفسي على السلوك الإبداعي للعاملين.
- وجود أثر إيجابي معنوي للتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة (المبيضين والطراونة، 2011) بعنوان: أثر التمكين الاداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الاداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك الأردنية كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الاداري في السلوك الاداري وتكونت عينة الدراسة من (391) موظفاً وموظفة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- تمارس البنوك التمكين الاداري بدرجة متوسطة .
- هناك سلوك إبداعي لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة .
- لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية لان التمكين الاداري في السلوك الإبداعي تعطي لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الرتبة العسكرية.
- دراسة (الشواورة، 2010) بعنوان: " أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين " دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في الأردن.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردن، وتكونت عينة الدراسة (742) موظفاً واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الإستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- أن تصورات المبحوثين نحو متغيرات (أنماط القيادة والسلوك الإبداعي) قد جاءت متوسطة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (نمط القيادة المتساهل ونمط القيادة المتسلطة ونمط القيادة الوسط ونمط إدارة النادي الاجتماعي ونمط إدارة الفريق) مجتمعة على السلوك الإبداعي بأبعاده (القدرة على حل المشكلات والقابلية للتغير وسعة الاتصال وتشجيع الإبداع وروح المجازفة) مجتمعة للعاملين في الشركات الصناعية في الأردن.
- إن الأنماط القيادية (القيادي المتسلط، القيادي الوسط، أسلوب إدارة الفريق) منفردة كانت ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي في حين تبين عدم وجود تأثير لنمطي القيادة (المتساهل وإدارة النادي الاجتماعي) في السلوك الإبداعي.

دراسة (دحروج، 2009) بعنوان: أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين (دراسة حالة: شركة شل)

هدفت الدراسة التعرف على أنماط القيادة السائدة في شركة شل وأبعاد السلوك الإبداعي التي يمارسها العاملون في الشركة وعلى شكل العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي له، وتكونت الدراسة من (50) من موظفي شركة شل المتعددة الجنسيات في سوريا ،واستخدم الباحثة المنهج الوصف التحليلي ،واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين في شركة شل لا توجد اختلافات جوهرية بين الأنماط القيادية السائدة والأنماط القيادية المطلوبة لممارسة السلوك الإبداعي من قبل العاملين في شركة شل.

دراسة (الزعبي والعزب، 2007) بعنوان: قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة أربد).

هدفت الدراسة لتقييم المناخ التنظيمي السائد ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة أربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها ، وتكونت عينة الدراسة من عينة طبقية (409) موظفاً في شركة كهرباء إربد ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان ايجابياً
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي .

دراسة (العازمي، 2006) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، تكونت عينة الدراسة من العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية السعودية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة احصائية بين امتلاك القيادات الادارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهامعارات وقدرات إبداعية .

- وجود فروق ذات دلالة احصائية حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات دون الثانوي وأصحاب المؤهلات الأعلى لصالح المؤهلات الدنيا.

دراسة (الحوامدة والمعايطة ،2005) بعنوان: أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الاداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك (دراسة ميدانية)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الاداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، تكونت عينة الدراسة من عينة طبقية (233) من المشرفين الاداريين في الدوائر الادارية في محافظة الكرك ،واستخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي ،واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع العمل مجتمعاً وبين السلوك الإبداعي لدى المشرفين الاداريين.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المشرفين الإداريين للسلوك الإبداعي تعزي لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

ثالثاً: الدراسات الاجنبية:

دراسة تساور وآخرون (Tsaur &etal ,2011) بعنوان أثر خصائص الوظيفة وتوجه المنظمة بالإبداع على السلوك الإبداعي للعاملين

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر خصائص الوظيفة وتوجه المنظمة بالإبداع على السلوك الإبداعي للعاملين ، وتكونت عينة الدراسة من (289) من العاملين (63)شركة سياحية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- توجد علاقة ارتباطيه بين السلوك الإبداعي للعاملين وكل من خصائص الوظيفة وتوجه الشركة بالإبداع

- يتأثر السلوك الإبداعي للعاملين بخصائص الوظيفة وتوجه المنظمة نحو الإبداع

دراسة ويبي وآخرون (Wei & etal,2010) بعنوان أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين وتكونت عينة الدراسة من (101) فريق عمل بأحد شركات الاتصالات المتعددة الجنسيات في الصين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- وجود أثر ايجابي لكل من التمكين النفسي والتنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين
- وجود أثر سلبي للقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين يتحول إلى أثر ايجابي في حالة ارتفاع مستوى التمكين

دراسة وينج وشينج (Wang & Cheng, 2010) بعنوان: علاقة نمط القيادة العطفو بالسلوك الإبداعي للعاملين، واختبار اذا ما كانت الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة يتوسطا العلاقة بين نمط قيادة العطفو وإبداعية المرؤوسين.

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة نمط القيادة العطفو بالسلوك الإبداعي للعاملين، واختبار اذا ما كانت الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة يتوسطا العلاقة بين نمط قيادة العطفو وإبداعية المرؤوسين، وتكونت عينة الدراسة من (167) زوج من المهندسين ومشرفيهم العاملين بشركات صناعة التكنولوجيا، واستخدم الباحثة المنهج الوصف التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- وجود علاقة ايجابية معنوية بين نمط القيادة العطفو والسلوك الإبداعي للعاملين
- تتوسط الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة بشكل جزئي العلاقة بين القيادة العطفو والسلوك الإبداعي

دراسة وونج ولادكن (Wong & Ladkin,2008) بعنوان: علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بالدوافع المرتبطة بالوظيفة

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بالدوافع المرتبطة بالوظيفة، وتضمنت الدوافع المرتبطة بالوظيفة ادراك العاملين للأبعاد التالية (فرص التطور والنمو، ولاء العاملين، تقدير المكافآت التعاطف مع من يواجهون مشكلات، أهمية الوظيفة) وتكونت عينة

الدراسة من (983) من العاملين بأحد الفنادق ، واستخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي ، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- وجود ارتباط ايجابي معنوي بين السلوك إبداعي للعاملين والدوافع الداخلية المرتبطة بالوظيفة ، وتزداد قوة تلك العلاقة في مستويات الادارة العليا
- يتوسط الاستعداد لتحمل المخاطر العلاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين والدافع الداخلية يشكل جزئي

دراسة (شانج وليو (Chang & Liu, 2008) بعنوان : أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي على انتاجية الوظيفة

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي على انتاجية الوظيفة ، وتكونت العينة من (576) من الممرضات العاملات في المستشفيات العامة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- تتأثر انتاجية الوظيفة بالسلوك الإبداعي للعاملين.
- يعد بعد الكفاءة الذاتية المساهم الأكبر في انتاجية الوظيفة.

دراسة (Weiku, 2006) بعنوان : أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي على انتاجية الوظيفة

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي على انتاجية الوظيفة ، وتكونت العينة من (576) من الممرضات العاملات في المستشفيات العامة ، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- تتأثر انتاجية الوظيفة بالسلوك الإبداعي للعاملين
- يعد بعد الكفاءة الذاتية المساهم الأكبر في انتاجية الوظيفة

دراسة (Fuentes, 1996) بعنوان : استراتيجيات التغيير والسلوك الإبداعي في المدارس المختلفة ثقافياً لأطفال السادسة من العمر

هدفت الدراسة التعرف إلى "استراتيجيات التغيير والسلوك الإبداعي في المدارس المختلفة ثقافياً لأطفال السادسة من العمر"، ركزت هذه الدراسة على القيادة الإدارية من أجل تنمية السلوك

الإبداعي والتغيير، وتكونت العينة من (500) مديراً بولاية أركنساس، وتكساس، ولويزيانا، ونيومكسيكو، وأوكلاهوما، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- وجود القيادة الفاعلة الإدارية تؤدي إلى تنمية الإبداع والتغيير
- السلوك الإبداعي يسرع في عملية حل المشكلات ووضع أكثر من حل لها

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي تم الاطلاع عليها بشكل عام وفاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي بوجه خاص حيث ظهر العديد من أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والتي يمكن توضيحها كما يلي:-

١. أن معظم الدراسات السابقة تتفق على أن فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لهما مكانة عالية وقيمة كبرى في نجاح الفرد داخل المجتمع الذي يعيش فيه وخاصة المؤسسات التي يعمل فيها القادة وقد أكد على هذا المعنى دراسة (صالح، 2015) ودراسة (حمدونة، 2010) ودراسة (خلف، 2010) ودراسة (الاعا، 2008) ودراسة (بكر، 2012) ودراسة (المبيض والطراونة، 2011) ودراسة (شوشة، 2011) ودراسة (دحروج، 2009) ودراسة (العازمي، 2009) ودراسة (وينج وشينج، 2010) ودراسة (Weiku, 2006) هذا ما اتفق مع الدراسة الحالية من حيث إبراز و اظهار المكانة العالية والقيمة الكبرى لفاعلية القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة .
٢. اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي تبعا لاختلاف أهداف الباحثين فمنها ما هدف إلى التعرف إلى فاعلية القيادة والقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي وواقع الإبداع الإداري مثل دراسة (السويطي، 2013) دراسة (الشاعر، 2015) ودراسة (عبد الرحيم، 2009) ودراسة (الفرا، 2007) ودراسة (الشوورة، 2010) وما مميز الدراسة الحالية أنها درست فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية .

٣. أجمعت الدراسات السابقة التي أمكن الإطلاع عليها والمتعلقة بفاعلية القيادة والسلوك الإبداعي على وجود علاقة ارتباطيه عالية بين مستوي فاعلية القيادة ومستوي الإبداع وقد أكدت هذه العلاقة كلا من دراسة (حمدونة، 2010) ودراسة (عبد الرحيم، 2009) ودراسة (خلف، 2010)

- ودراسة (بكر، 2012) ودراسة (وينج وشينج، 2010) ودراسة (Weiku, 2006) ودراسة (العازمي ، 2009). وفي ذلك إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وجود تلك العلاقة .
٤. من حيث منهج الدراسة فإن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يناسب طبيعة هذه الدراسات وفي ذلك تتفق الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مع الدراسات السابقة .
٥. من حيث أداة الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على استخدامها للإستبانة كأداة للدراسة .
٦. من حيث متغيرات الدراسة فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على استخدام بعض المتغيرات الفرعية مثل (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) مثل دراسة (عبد الرحيم ، 2009) ودراسة (السوطي، 2013) ودراسة (صالح، 2015) ودراسة (الشاعر، 2015) ولقد أضافت الدراسة الحالية على المتغيرات (الرتبة العسكرية) .
٧. أما من حيث مجتمع الدراسة وعينتها فقد تنوع مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة على النحو التالي فقد أجريت دراسة (صالح، 2015) على مديري ورؤساء العاملين في وزارة الصحة بمحافظة الشمال ودراسة (الشاعر، 2015) على العاملين في منظمات المجتمع المدني ودراسة (السويطي، 2013) مديري الإدارات العليا في المصارف العاملة في الضفة الغربية ودراسة (حمدونة، 2010) العاملين في مجمع الشفاء الطبي ودراسة (خلف، 2010) رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية وفي هذا تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها درست مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة وكانت عينتها العاملين بمؤسسة الخدمات الطبية العسكرية .

ما تميزت به الدراسة الحالية :

لقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي أمكن الاطلاع عليها بما يلي :-

١. أن هذه الدراسة هي من أوائل الدراسات التي أجريت في محافظات غزة والتي تناولت العلاقة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة الخدمات الطبية العسكرية.

٢. كما تميزت بمجتمع الدراسة والعينة فيها حيث أن مجتمع الدراسة هو العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية .

٣. تميزت هذه الدراسة بمتغيراتها فقد استخدمت متغيرات فرعية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية).

ما استفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :-

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات النقاط التالية:-

- أ. صياغة التعريف الإجرائي لفاعلية القيادة والسلوك الإبداعي .
- ب. إثراء الإطار النظري للدراسة من خلال الإلمام بجوانب فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي مما ساعد على تطويرها.
- ت. تحديد متغيرات الدراسة المناسبة وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية).
- ث. فكرة بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الإستبانة وتحديد مجالاتها وتطويرها.
- ج. التعرف على أساليب المعالجات الإحصائية المناسبة .
- ح. تحليل وتفسير نتائج الدراسة .
- خ. الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية.

جدول رقم (4) الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
• ركزت على دور فاعلية القيادة: - تحسين مستوى الاداء فاعلية القيادة - تطوير القدرات على فاعلية القيادة - ظاهرة الاختراق الوظيفي - تفعيل عمليات ادارة المعرفة - ادارة المخاطر والأزمات والمشاكل • ركزت على ممارسة السلوك الإبداعي: - مستوى التمكين الاداري - التمكين التنظيمي - التمكين النفسي - الدوافع المرتبطة في الوظيفة • وتم التطبيق على: - جانب الشركات - جانب الجامعات - الجانب العسكري • أن معظم الدراسات السابقة تتفق على أن فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لهما أهمية في نجاح الفرد داخل المجتمع • ركزت متغيرات الدراسة على الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة • ركزت الدراسة على المدراء والقادة في المؤسسات والوزارات	• عدم تطرق الدراسات السابقة للعلاقة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي • لم تركز أي من الدراسات السابقة على تطبيق فاعلية القيادة في الخدمات الطبية العسكرية • لم تركز أي من الدراسات السابقة على ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية • لم تشمل عينة أي من الدراسات السابقة كافة أفراد مجتمع الدراسة الأصلي • التطرق لموضوع فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي تبعا لاختلاف أهداف الباحثين والسبب في دراستهم • لم يشمل مجتمع الدراسات السابقة على موضوع الرتب العسكرية	• تم التركيز خلال الدراسة الحالية على تطبيق فاعلية القيادة وعلاقتها بممارسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية. • أنها درست مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة وكانت عينتها العاملين بمؤسسة الخدمات الطبية العسكرية . • مجتمع الدراسة هو العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية • تمثلت متغيرات الدراسة في الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتب العسكرية.

(المصدر إعداد الباحثة)

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

مقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

الأساليب الإحصائية المستخدمة

■ مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، ويتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الاستبانة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات، واختبار توزيع البيانات.

■ منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بدراسة الواقع، وفهم الظاهرة موضوع الدراسة، ويشمل تحليل بنيتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، ومعنى ذلك أن الوصف يهتم أساساً بالوحدات أو الشروط أو العلاقات أو الفئات أو الأنساق، التي توجد بالفعل، ويشمل ذلك الآراء حولها والاتجاهات إزاءها، وكذلك العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها والاتجاهات التي تنزع إليها (الأغا، 2002: 104-105) ..

■ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (أطباء، إداريون، تمريض، سائقي الإسعاف، تحليل طبية، فنيون وعمال، صيدلة، علاج طبيعي، أشعة، أمن) بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (874) عاملاً.

■ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية عددها (267) عاملاً، وتم حساب حجم العينة بواسطة المعادلة التالية: (Moore, 2003)

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).

وتم تصحيح حجم العينة من المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

وللحصول على هذا العدد تم توزيع الاستبانات على (267) عاملاً، وتم استرداد (213) استبانة صالحة للتحليل، ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجداول التالية:

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة
١	ذكر	158	74.2
٢	أنثى	55	25.8
	المجموع	213	%100

جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة
١	أقل من ٥ سنوات	19	8.9
٢	من ٥-١٠ سنوات	109	51.2
٣	أكثر من ١٠ سنوات	85	39.9
	المجموع	213	%100

جدول رقم (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
١	دبلوم فما دون	28	13.1
٢	بكالوريوس	122	57.3
٣	دراسات عليا	63	29.6
	المجموع	213	%100

جدول رقم (8)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

م	الرتبة العسكرية	العدد	النسبة
١	ملازم	23	10.8
٢	ملازم أول	41	19.2
٣	نقيب	54	25.4
٤	رائد	49	23.0
٥	مقدم	29	13.6

٦	عقيد	11	5.2
٧	عميد	6	2.8
المجموع		213	%100

■ خطوات إجراء الدراسة:

تم اتباع الخطوات التالية:

١. الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
٢. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
٣. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
٤. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
٥. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
٦. تحليل البيانات وعرضها في جداول والتعقيب عليها.
٧. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

مصادر البيانات:

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

١. **البيانات الرئيسية:** وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف على فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.
٢. **البيانات الثانوية:** وتتمثل في الدراسات السابقة والأدب السابق وما تحويه المجلات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال موضوع الدراسة.

اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (9)

اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة "Sig."
١	الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة	0,094
٢	التخطيط الجيد	0,200
٣	التأثير الفعال	0,138
٤	المتابعة والتقويم	0,142
٥	حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة	0,191
٦	سعة الاتصالات	0,200
٧	المخاطرة والتحدي	0,088
٨	منح عوائد للمبدعين	0,179
٩	الدعم المعنوي والنفسي	0,079

يتبين من الجدول السابق أن قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

■ أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً، للتعرف على فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة ، وتكون الاستبانة من:

١. البيانات الشخصية: وتشتمل على البيانات الشخصية التالية:

- الجنس: (ذكر، أنثى).
- عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المؤهل العلمي: (دبلوم فما دون، بكالوريوس، دراسات عليا).
- الرتبة العسكرية: (ملازم، ملازم أول، نقيب، رائد، مقدم، عقيد، عميد).

٢. أبعاد فاعلية القيادة وهي:

- بعد الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة، ويحتوي (12) فقرة.
- بعد التخطيط الجيد، ويحتوي (12) فقرة.
- بعد تطوير التأثير الفعال، ويحتوي (10) فقرات.
- بعد متابعة المتابعة والتقويم، ويحتوي (12) فقرة.

٣. أبعاد السلوك الإبداعي وهي:

- بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة، ويحتوي (10) فقرات.
 - بعد سعة الاتصالات، ويحتوي (10) فقرات.
 - بعد المخاطرة والتحدي، ويحتوي (11) فقرة.
 - بعد منح عوائد للمبدعين، ويحتوي (9) فقرات.
 - بعد الدعم المعنوي والنفسي، ويحتوي (10) فقرات.
- وتم اعتماد درجات الموافقة حسب مقياس التدرج التالي:

جدول رقم (10)

مقياس خماسي التدرج

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جدا	١	1.00	1.79	20.00	35.99
قليلة	٢	1.80	2.59	36.00	51.99
متوسطة	٣	2.60	3.39	52.00	67.99
كبيرة	٤	3.40	4.19	68.00	83.99
كبيرة جدا	٥	4.20	5.00	84.00	100.00

▪ صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال التالي:

١. الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري):

تم عرض الاستبانة على (14) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

٢. صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

وتم أيضا حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (11)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة	0.742	0.000	دالة عند 0.01
٢	التخطيط الجيد	0.938	0.000	دالة عند 0.01
٣	التأثير الفعال	0.875	0.000	دالة عند 0.01
٤	المتابعة والتقييم	0.729	0.000	دالة عند 0.01
٥	حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة	0.716	0.000	دالة عند 0.01
٦	سعة الاتصالات	0.853	0.000	دالة عند 0.01
٧	المخاطرة والتحدي	0.852	0.000	دالة عند 0.01
٨	منح عوائد للمبدعين	0.832	0.000	دالة عند 0.01
٩	الدعم المعنوي والنفسي	0.899	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,05) = (0,394).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,01) = (0,449).

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (12)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.847	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.911	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.852	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.968	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.933	0.000	دالة عند 0.01
٦	0.843	0.000	دالة عند 0.01
٧	0.855	0.000	دالة عند 0.01
٨	0.830	0.000	دالة عند 0.01
٩	0.911	0.000	دالة عند 0.01
١٠	0.895	0.000	دالة عند 0.01
١١	0.847	0.000	دالة عند 0.01
١٢	0.911	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,05) = (0,394).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,01) = (0,449).
يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (13)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التخطيط الجيد

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.746	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.710	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.836	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.810	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.734	0.000	دالة عند 0.01
٦	0.837	0.000	دالة عند 0.01
٧	0.742	0.000	دالة عند 0.01
٨	0.713	0.000	دالة عند 0.01
٩	0.816	0.000	دالة عند 0.01
١٠	0.721	0.000	دالة عند 0.01
١١	0.917	0.000	دالة عند 0.01
١٢	0.813	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,05) = (0,394).
* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,01) = (0,449).
يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور التخطيط الجيد تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (14)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التأثير الفعال

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.854	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.708	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.725	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.689	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.815	0.000	دالة عند 0.01
٦	0.789	0.000	دالة عند 0.01

٧	0.816	0.000	دالة عند 0.01
٨	0.898	0.000	دالة عند 0.01
٩	0.882	0.000	دالة عند 0.01
١٠	0.813	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,05) = (0,394).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,01) = (0,449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات **محور التأثير الفعال** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (15)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المتابعة والتقويم

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.766	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.730	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.856	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.830	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.754	0.000	دالة عند 0.01
٦	0.857	0.000	دالة عند 0.01
٧	0.844	0.000	دالة عند 0.01
٨	0.922	0.000	دالة عند 0.01
٩	0.907	0.000	دالة عند 0.01
١٠	0.860	0.000	دالة عند 0.01
١١	0.945	0.000	دالة عند 0.01
١٢	0.768	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,05) = (0,394).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,01) = (0,449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات **محور المتابعة والتقويم** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (16)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.860	0.000	دالة عند 0.01

٢	0.923	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.865	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.979	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.945	0.000	دالة عند 0.01
٦	0.856	0.000	دالة عند 0.01
٧	0.867	0.000	دالة عند 0.01
٨	0.857	0.000	دالة عند 0.01
٩	0.762	0.000	دالة عند 0.01
١٠	0.958	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,05) = (0,394).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,01) = (0,449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (17)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور سعة الاتصالات

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.895	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.749	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.766	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.860	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.923	0.000	دالة عند 0.01
٦	0.865	0.000	دالة عند 0.01
٧	0.979	0.000	دالة عند 0.01
٨	0.945	0.000	دالة عند 0.01
٩	0.945	0.000	دالة عند 0.01
١٠	0.856	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,05) = (0,394).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,01) = (0,449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور سعة الاتصالات تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (18)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المخاطرة والتحدي

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	٠,٦٨١	0.000	دالة عند 0.01
٢	٠,٧٩٤	0.000	دالة عند 0.01
٣	٠,٦٢٤	0.000	دالة عند 0.01
٤	٠,٥٩٣	0.000	دالة عند 0.01
٥	٠,٩٩٠	0.000	دالة عند 0.01
٦	٠,٨٤٣	0.000	دالة عند 0.01
٧	0.846	0.000	دالة عند 0.01
٨	0.705	0.000	دالة عند 0.01
٩	0.946	0.000	دالة عند 0.01
١٠	0.781	0.000	دالة عند 0.01
١١	0,975	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,05) = (0,394).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,01) = (0,449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور المخاطرة والتحدي تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (19)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور منح عوائد للمبدعين

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.607	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.842	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.593	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.795	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.837	0.000	دالة عند 0.01
٦	0.742	0.000	دالة عند 0.01
٧	0.938	0.000	دالة عند 0.01
٨	0.875	0.000	دالة عند 0.01
٩	0.729	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,05) = (0,394).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,01) = (0,449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور منح عوائد للمبدعين تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (20)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الدعم المعنوي والنفسي

م	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
١	0.936	0.000	دالة عند 0.01
٢	0.810	0.000	دالة عند 0.01
٣	0.634	0.000	دالة عند 0.01
٤	0.837	0.000	دالة عند 0.01
٥	0.842	0.000	دالة عند 0.01
٦	0.713	0.000	دالة عند 0.01
٧	0.816	0.000	دالة عند 0.01
٨	0.921	0.000	دالة عند 0.01
٩	0.817	0.000	دالة عند 0.01
١٠	0.854	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,05) = (0,394).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0,01) = (0,449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور الدعم المعنوي والنفسي تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

■ ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

١. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (21)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
١	الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة	0.952
٢	التخطيط الجيد	0.968

٣	التأثير الفعال	0.933
٤	المتابعة والتقييم	0.853
٥	حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة	0.805
٦	سعة الاتصالات	0.830
٧	المخاطرة والتحدي	0.811
٨	منح عوائد للمبدعين	0.895
٩	الدعم المعنوي والنفسي	0.947
	الاستبانة ككل	0,901

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

٢. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضا من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (22)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل بطريقة التجزئة النصفية

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
١	الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة	0.741	0.851
٢	التخطيط الجيد	0.867	0.929
٣	التأثير الفعال	0.841	0.914
٤	المتابعة والتقييم	0.969	0.984
٥	حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة	0.906	0.951
٦	سعة الاتصالات	0.760	0.864
٧	المخاطرة والتحدي	0.777	0.875
٨	منح عوائد للمبدعين	0.762	0.865
٩	الدعم المعنوي والنفسي	0.765	0.867
	الاستبانة ككل	0.868	0.929

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل بطريقة التجزئة النصفية هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار كولمغوروف - سمرنوف، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:
١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
 ٢. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات الاستبانة.
 ٣. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method): لقياس ثبات الاستبانة.
 ٤. اختبار كولمغوروف - سمرنوف: لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
 ٥. اختبار T للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسة، وللتعرف على قيمة "T"، وقيمة "Sig.".
 ٦. اختبار T لعينتين مستقلتين (T-Test): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس).
 ٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية).

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة

تحليل البيانات ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته:

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشته:

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشته:

خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشته:

■ مقدمة:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة، حيث تم الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ومن ثم تم تفسير النتائج والتعقيب عليها، بالإضافة إلى بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

■ تحليل البيانات ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته:

ينص السؤال الأول على ما يلي:

ما مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها؟

وقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (23)

محاور فاعلية القيادة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة	3.200	0.905	3.231	0.001	64.006	1	متوسطة
2	التخطيط الجيد	3.012	0.896	0.198	0.844	60.243	2	متوسطة
3	التأثير الفعال	2.977	0.926	-0.355	0.723	59.549	4	متوسطة
4	المتابعة والتقييم	3.000	0.926	-0.006	0.995	59.992	3	متوسطة
	فاعلية القيادة	3.050	0.845	0.871	0.385	61.008		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (61.008)، وهو بدرجة (متوسطة)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ضعف درجات أبعاد الاستبانة المكونة لفاعلية القيادة أي ضعف القدرة على تحديد الرؤية والأهداف المحددة، وضعف التخطيط الجيد وكذلك ضعف التأثير الفعال وضعف المتابعة والتقييم وإن مجموع الضعف في الأبعاد انعكس على مستوى فاعلية القيادة ويعود ذلك إلى القيود المهنية التي تحد من فاعلية القائد في مجال إدارة المؤسسة لأن القيادة في المؤسسة تقترب من القيادة المفروضة المعينة من جهة عليا ولم تتبثق بشكل تلقائي من الجماعة "مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية"، كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن الأعباء المهنية للقائد وكثرة وظائفه وانشغاله الكبير وأدواره المتعددة

تحد من مستوى فاعليته في إدارة المؤسسة كما أن ضعف عنصر التدريب أدت إلى تلك النتيجة ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الداعور، 2007) ودراسة (كلخ، 2000) التي أشارت إلى تطوير والاهتمام بفاعلية القادة والمديرين وتشابه الأعباء المهنية للقادة .

- أما محور مستوى الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة فقد حصل على الترتيب الأول لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (64.006)، وهو بدرجة (متوسطة) جاء في الترتيب الأول وتعزو الباحثة هذه النتيجة كونها جاءت بدرجة متوسطة فهذا ينسجم مع إدراك القائد بأن رؤية المؤسسة هي حجر الأساس في نجاح أي مؤسسة والأهداف المحددة هي الضوء الأخضر الذي تشير على هديه المؤسسة، وأن الرؤية الاستراتيجية هي المقدمة الضرورية لنجاح المؤسسة والتي بدونها يكون التخطيط والعشوائية في الأداء، إضافة إلى أن عقلية القائد في مؤسسة الخدمات الطبية هي عقلية علمية تؤمن بالنظام وبصياغة الرؤية ووضع الهدف قبل كل شيء لأن فيهما استثماراً للجهد والطاقة واختزالاً للزمن وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الصامل، 2011) التي أشارت إلى استعمال المهارات القيادية في صياغة الرؤية الاستراتيجية .

- أما محور التأثير الفعال فقد حصل على الترتيب الرابع لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (59.549)، وهو بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نظام التعيين للقادة في مؤسسة الخدمات الطبية معظمهم يعينون بصورة السقوط الحر من أعلى دون تدرج وظيفي وهذا يقلل من فرص التأثير الفعال مع العاملين في المؤسسة، كما أن القائد لا يبادر إلى زيادة فاعلية علاقته مع العاملين لشعوره بعدم الاستقرار في المؤسسة مما يدفعه إلى عدم تبادل التأثير مع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية، إضافة إلى انغماس القائد في أعباء تنظيمية ومهنية بعيدة عن العاملين وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العاجز وشلدان، 2010) .

جدول رقم (24):

فقرات محور الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	براعي المعايير العلمية في صياغة الأهداف	3.441	1.109	5.810	0.000	68.826	2	كبيرة
2	يصوغ الأهداف وفقاً لقدرات العاملين	3.216	1.099	2.868	0.005	64.319	6	متوسطة

٣	يضع أهدافاً تسيّر بالمؤسسة إلى التطور	3.408	1.093	5.452	0.000	68.169	3	كبيرة
٤	يراعي القيم الأخلاقية في وضع رؤية المؤسسة	3.596	1.106	7.869	0.000	71.925	1	كبيرة
٥	يشرك العاملين في بناء الرؤية الشاملة للمؤسسة	2.934	1.196	-0.802	0.423	58.685	11	متوسطة
٦	يضع الأهداف وفقاً لاحتياجات المؤسسة	3.296	1.087	3.972	0.000	65.915	5	متوسطة
٧	يطلع العاملين على الأهداف العامة للمؤسسة	3.080	1.149	1.014	0.312	61.596	9	متوسطة
٨	يراعي امكانيات العاملين عند صياغة الأهداف	2.962	1.153	-0.476	0.635	59.249	10	متوسطة
٩	يراعي امكانات المؤسسة في تحقيق الأهداف	3.122	1.109	1.606	0.110	62.441	8	متوسطة
١٠	يصوغ رؤية المؤسسة ورسالتها بشكل واضح	3.169	1.028	2.400	0.017	63.380	7	متوسطة
١١	يضع أهدافاً تخدم جمهور المستفيدين من المؤسسة	3.310	1.115	4.056	0.000	66.197	4	متوسطة
١٢	يحفز العاملين للمشاركة في صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها	2.869	1.129	-1.699	0.091	57.371	12	متوسطة
	المحور ككل	3.200	0.905	3.231	0.001	64.006		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (64.006)، وهو بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم اشراك العاملين في صياغة الرؤية.
- أعلى ترتيب فقرة رقم (4)، وهي (يراعي القيم الأخلاقية في وضع رؤية المؤسسة)، وقد جاءت بوزن نسبي (71.925)، وهي بدرجة (كبيرة)، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قادة الخدمات الطبية ملتزمون دينياً بالأخلاق الإسلامية وهم يحافظون ويمارسون الأخلاق الإسلامية السامية التي تربوا عليها في التعامل وتحديد الرؤية للمؤسسة، وكما أنه يوجد دور لتأثر الثقافة الفلسطينية الملتزمة بالتراث القيمي والحضاري والأخلاقي للإسلام الحنيف، إضافة الى ذلك تأثر القائد بالتربية الدينية عبر المؤسسات الدينية والدعوية كما أنهم تربوا على القيم السامية النبيلة، كما تعزو الباحثة ارتباط المهنة الطبية للقائد بالمبادئ الأخلاقية للمهنة فهي مهنة إنسانية تعتمد على الجانب القيمي والأخلاقي وإن إلتزام القائد بالميثاق الأخلاقي لمهنة الطب والميثاق الأخلاقي العسكري.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعاملة باحترام هي جزء من السلوك الحضاري للقيادات التي تخضع في سلوكه إلى قيم الحق والخير المنبثق من الدين الحنيف، وهذه النتيجة تتماشى مع مفاهيم الولاء والانتماء للمؤسسة وتزيد من فاعلية القيادة، وهي من مقتضيات القيادة الفاعلة

والمنتجة حيث أن ديننا الاسلامي الحنيف حث على المعاملة الحسنة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الاعا، 2008) .

أدنى ترتيب فقرة رقم (12)، وهي (يحفز العاملين للمشاركة في صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها)، وقد جاءت بوزن نسبي (57.371)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إنغماس القائد في المهام المهنية يضعف مشاركة العاملين له في صياغة الرؤية كما أن القائد يعتقد أن صياغة الرؤية من مهامه وليس من مهام العاملين والذي يؤدي الى ابتعاد القائد في تأثيره الفعال عن العاملين وهذا ما أكدته محور التأثير الفعال حيث حصل على الترتيب الرابع كما أن نظام التعيين في الخدمات الطبية أشبه بالنظام الرئاسي الذي يقلل من مشاركة العاملين للقائد في صياغة رؤية المؤسسة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Politis, 2005) وتختلف مع دراسة (صالح، 2015) .

جدول رقم (25)

فقرات محور التخطيط الجيد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يبدأ التخطيط من واقع احتياجات المؤسسة	3.333	1.054	4.617	0.000	66.667	1	متوسطة
2	يراعي امكانيات العاملين عند التخطيط للمؤسسة	3.023	1.057	0.324	0.746	60.469	6	متوسطة
3	يستخدم اجراءات مرنة في التخطيط	3.089	1.058	1.230	0.220	61.784	5	متوسطة
4	يضع اجراءات قابلة للتعديل	3.117	1.095	1.565	0.119	62.347	2	متوسطة
5	يضع خطة توفر الوقت والجهد	2.887	1.188	-1.384	0.168	57.746	10	متوسطة
6	يستخدم اجراءات إلكترونية ذكية	2.756	1.200	-2.969	0.003	55.117	12	متوسطة
7	يقترح اجراءات غير روتينية تتناسب قدرات العاملين	2.836	1.093	-2.194	0.029	56.714	11	متوسطة
8	يراعي التغيرات المستقبلية في التخطيط	2.911	1.089	-1.196	0.233	58.216	9	متوسطة
9	ينبنى اجراءات قابلة للتنفيذ	3.117	1.060	1.616	0.107	62.347	2	متوسطة
10	يحرص على تنسيق جهود العاملين عند تنفيذ الاجراءات	2.991	1.128	-0.121	0.903	59.812	7	متوسطة
11	يناقش الأفكار الجديدة مع العاملين	2.972	1.173	-0.350	0.726	59.437	8	متوسطة
12	يضع خططا بديلة وفقاً للظروف المتغيرة	3.113	1.089	1.510	0.132	62.254	4	متوسطة
	المحور ككل	3.012	0.896	0.198	0.844	60.243		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- محور التخطيط الجيد لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (60.243)، وهو بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن من مقومات التخطيط الجيد ونجاحه ينطلق من واقع المؤسسة وحسب احتياجاتها وامكانياتها ومتطلباتها، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القادة لم يتلقوا تدريباً كافياً على التخطيط الجيد.

أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يبدأ التخطيط من واقع احتياجات المؤسسة)، وقد جاءت بوزن نسبي (66.667)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن علم القائد بأن التخطيط السليم، هو المدخل والمفتاح السليم لنجاح المؤسسة وهو المقدمة الضرورية لنجاح المؤسسة.

أدنى ترتيب فقرة رقم (6)، وهي (يستخدم اجراءات إلكترونية ذكية)، وقد جاءت بوزن نسبي (55.117)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى نقص الاجهزة الالكترونية نظرا للواقع الاقتصادي الصعب الذي تعيشه المؤسسة منذ فترة زمنية طويلة، كما تعزو الباحثة ذلك إلى عدم تلقي القائد دورات تدريبية في استخدام الأجهزة الذكية وإكتفائه بالأداء التقليدي، كما أن محدودية حركة القائد في استخدام وشراء أجهزة ذكية ضعيفة لإرتباطها بالموازنة العامة للوزارة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشثري ، 2003) وتختلف مع دراسة (كلخ، 2000)

جدول رقم (26)

فقرات محور التأثير الفعال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يطور علاقات ايجابية بين العاملين في المؤسسة	3.164	1.127	2.128	0.034	63.286	1	متوسطة
٢	يحفز العاملين على كل سلوك مبدع وإيجابي	2.977	1.079	-0.317	0.751	59.531	5	متوسطة
٣	يستخدم المكافآت المادية والمعنوية لدفع العاملين إلى زيادة الكفاية الانتاجية	2.601	1.227	-4.747	0.000	52.019	10	متوسطة
٤	يشبع روح العمل التعاوني بين العاملين	2.953	1.128	-0.608	0.544	59.061	6	متوسطة
٥	يثمن انجازات ونجاحات العاملين	2.869	1.158	-1.657	0.099	57.371	9	متوسطة
٦	يدفع العاملين إلى النظر بزوايا مختلفة للعمل	2.995	1.071	-0.064	0.949	59.906	4	متوسطة
٧	يبث روح المبادرة في العمل والانجاز بين العاملين	2.953	1.098	-0.624	0.533	59.061	6	متوسطة
٨	يعامل العاملين باحترام وتقدير	3.192	1.131	2.484	0.014	63.850	1	متوسطة

٩	يدفع العاملین للاعتماد على أنفسهم	3.188	1.078	2.542	0.012	63.756	2	متوسطة
١٠	يشجع العاملین غير المنجزین على العمل	2.883	1.194	-1.435	0.153	57.653	8	متوسطة
	المحور ككل	2.977	0.926	-0.355	0.723	59.549		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- محور التأثير الفعال لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (59.549)، وهو بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن قادة مؤسسة الخدمات الطبية ينشغلون بالمهام الوظيفية على حساب المهام الإنسانية بالإضافة إلى كثرة أعبائهم المهنية، كما أنهم لم يتلقوا تدريباً كافياً في مجال العلاقات الإنسانية التي تزيد من فاعلية التأثير في العاملين .

أعلى ترتيب فقرة رقم (8)، وهي (يعامل العاملین باحترام وتقدير)، وقد جاءت بوزن نسبي (63.850)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اعتقاد القائد بأن التعامل باحترام هو أحد ركائز التعامل الناجح والفعال، وحيث حث الدين الاسلامي من خلال مبادئه السمحة على احترام وتقدير وتقدير الآخر وهذا ينطبق مع مبادئ العمل حيث أنه ميثاق انساني يدعو الى احترام الآخرين بغض النظر عن اللون والجنس والدين، والقائد أحد أفراد مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية الذين تربو على هذا الميثاق، وذلك لأنه يشعر بأنه جزء من المنظومة الطبية قادة وعاملين وهذه النتيجة تتفق مع دراسة دراسة (الداعور، 2007)

أدنى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (يستخدم المكافآت المادية والمعنوية لدفع العاملين إلى زيادة الكفاية الانتاجية)، وقد جاءت بوزن نسبي (52.019)، وهي بدرجة (متوسطة)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن العجز المادي وضعف الميزانيات للمؤسسة يدفع القائد الى الاحجام عن استخدام المكافآت، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Weiku, 2006) ودراسة وونج ولادكن (Wong & Ladkin, 2008) تختلف مع دراسة (خلف، 2010) .

جدول رقم (27):

فقرات محور المتابعة والتقويم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يتابع عمل المؤسسة بصفة دورية	3.357	1.096	4.749	0.000	67.136	1	متوسطة
2	يتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها	3.136	1.057	1.879	0.062	62.723	2	متوسطة
٣	يشرف على أنشطة العاملين بالمؤسسة	3.117	1.082	1.584	0.115	62.347	3	متوسطة

٤	يقوم أداء العاملين بشكل دائم	2.995	1.147	-0.060	0.952	59.906	5	متوسطة
٥	يلتزم بالشفافية والنزاهة في أحكامه	2.925	1.183	-0.927	0.355	58.498	9	متوسطة
٦	يشجع العاملين على مفهوم التقويم الذاتي	2.995	1.097	-0.062	0.950	59.906	5	متوسطة
٧	يصدر أحكاماً موضوعية على أداء العاملين	2.925	1.083	-1.012	0.313	58.498	9	متوسطة
٨	يوجه العاملين إلى الأساليب الإبداعية في العمل	2.831	1.081	-2.281	0.024	56.620	11	متوسطة
٩	يقدم كل ما هو جديد في مجال المعلومات	2.953	1.140	-0.601	0.548	59.061	7	متوسطة
١٠	يعتمد أشكالاً متعددة من التقويم حسب الحاجة	2.944	1.058	-0.777	0.438	58.873	8	متوسطة
١١	يتبنى الانجازات المتميزة ويشجع عليها	3.005	1.164	0.059	0.953	60.094	4	متوسطة
١٢	يستخدم كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا لتقويم أداء العاملين	2.981 2	1.206	-2.272	0.024	56.244	12	متوسطة
	المحور ككل	3.000	0.926	-0.006	0.995	59.992		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- محور المتابعة والتقويم لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (59.992)، وهو بدرجة (متوسطة). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القادة لم يتلقوا تدريباً كافياً على آليات التقويم نظراً لإنشغالهم الوظيفي والحزبي، كما وتعزو هذه النتيجة إلى خشية القائد من المحاسبة عند وجود الخلل .

أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يتابع عمل المؤسسة بصفة دورية)، وقد جاءت بوزن نسبي (67.136)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى اعتقاد القائد بأن عملية متابعة عمل المؤسسة بصفة دورية من الوظائف الأساسية للقائد الناجح فلا معنى للقيادة بدون متابعة رغم أنها جاءت بدرجة متوسطة، كما أن المتابعة تقدم تغذية راجعة على أساسها يتخذ القرار المناسب ويتعرف على مدى تقدم أو تأخر المؤسسة، كما وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المتابعة تتيح فرصة معرفة المشكلات التي تعاني منها المؤسسة وبذلك يتم وضع آلية لحل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة ولتحسين أدائها، كما وتعزو الباحثة ذلك إلى أن متابعة القائد للعاملين تجعله أكثر قريباً منهم ويحسب له حساباً وتكون درجة أداء العاملين بالمؤسسة مرتفعة وعلى درجة عالية من الكفاءة .

أدنى ترتيب فقرة رقم (12)، وهي (يستخدم كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا لتقويم أداء العاملين)، وقد جاءت بوزن نسبي (56.244)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى النقص الحاد في مجال التكنولوجيا التي تساعد في تقديم الخدمة الطبية وذلك نظراً للحصار الاقتصادي المفروض على مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية، كما وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القائد يعتمد على الإجراءات التقليدية، ونقص التدريب على استخدام التكنولوجيا، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة وينج وشينج 2010 وتختلف مع دراسة وونج ولادكن (Wong & Ladkin, 2008).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

ينص السؤال الثاني على ما يلي:

ما مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها؟

وقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (28):

محاور السلوك الإبداعي

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة	3.005	0.973	0.077	0.938	60.103	2	متوسطة
٢	سعة الاتصالات	3.013	0.886	0.209	0.835	60.254	1	متوسطة
٣	المخاطرة والتحدي	2.990	0.902	-0.166	0.869	59.795	5	متوسطة
٤	منح عوائد للمبدعين	3.004	1.001	0.061	0.952	60.083	3	متوسطة
٥	الدعم المعنوي والنفسي	2.849	1.005	-2.189	0.030	56.986	4	متوسطة
	السلوك الإبداعي	2.972	0.889	-0.461	0.645	59.438		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (59.438)، وهو بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أبعاد السلوك الإبداعي الخمسة جاءت بدرجة متوسطة وهذا بدوره انعكس على الدرجة الكلية للاستبانة فضعف المكونات أدى إلى ضعف الكل وهذه النتيجة منطقية أي ضعف القدرة على حل المشكلات وكذلك ضعف سعة الاتصالات وضعف بعد المخاطرة ومنح عوائد للمبدعين وانخفاض درجة الدعم المعنوي والنفسي لقيادة الخدمات الطبية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه يتم تعيين

القيادة في مؤسسة الخدمات الطبية دون التأكد من قدراتهم الابداعية وهذا أدى الى وجود قيادات تمتلك القدرات الابداعية بدرجة متوسطة، كما وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف تلقي قادة مؤسسة الخدمات الطبية دورات تعمل على تطوير السلوك الابداعي لديهم، كما أن البيئة المحيطة بالقائد لا تعمل على تطوير السلوك الابداعي للقائد لذلك يعمل القائد بالحد الأدنى من السلوك الابداعي حفاظاً على منصبه ومكانته في الخدمات الطبية خوفاً من فقدانها.

أما بعد **سعة الاتصالات** فقد حصل على الترتيب الأول لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (60.254)، وهو بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة هذه النتيجة رغم توسط الدرجة لهذا البعد إلا أنه بمقارنة هذا البعد بغيره حصل على درجة جعلته في الترتيب الأول وذلك لسعي القائد الحثيث على عقد صلات تمكنه من البقاء أطول مدة ممكنة في المؤسسة، كما أن شعوره بأن سعة الاتصالات تحقق له نمواً مهنيًا يطيل فترة بقائه في المؤسسة، كما وتعزو الباحثة ذلك إلى أن سعة الاتصالات مبنية على القيم الثقافية والاجتماعية التي يتبناها القائد في الخدمات الطبية، كما أن البعد الانساني في سلوك القائد في الخدمات الطبية يدفعه الى تعدد الاتصالات، كما وأن تقرب العاملين منه يدفعه الى عقد اتصالات أكثر مع العاملين في المؤسسة وذلك لتحسين صورة القائد أمام القيادة العامة في الحكومة.

بعد **المخاطرة والتحدي** فقد حصل على الترتيب الخامس لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (59.795)، وهو بدرجة (متوسطة)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن القيادة من النمط التقليدي الذي يبتعد عن سلوك المخاطرة والتحدي خوفاً من فقدان للمنصب، فيما لو قام بمخاطرة غير محسوبة العواقب لذلك يبقى على قيادته بعيداً عن المخاطرة، كما تعزو الباحثة ذلك إلى أنه لم يتم اختيار القائد بناء على مدى توفر روح المخاطرة والتحدي في شخصياتهم، كما لم يتم تدريب القادة على اتخاذ القرارات التي تحمل المخاطرة والتحدي، كما أن احساس القائد بأن الفشل سيؤثر على مستقبله الوظيفي في المؤسسة أدى إلى ضعف هذا البعد وحصوله على الترتيب الأخير، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العجلة، 2009 وتختلف مع دراسة (Steve Langhorn , 2004).

جدول رقم (29)

فقرات محور حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يضع حلولاً واقعية لمشكلات المؤسسة	3.282	1.080	3.808	0.000	65.634	1	متوسطة
٢	يشرك العاملين في حل مشكلات	2.920	1.098	-1.061	0.290	58.404	8	متوسطة

							المؤسسة	
٣	يضع بدائل متعددة لحل مشكلات المؤسسة	2.977	1.135	-0.302	0.763	59.531	6	متوسطة
٤	يستفيد من خبرات وتجارب العاملين في حل مشكلات المؤسسة	3.023	1.105	0.310	0.757	60.469	3	متوسطة
٥	يستخدم أساليب تفكير إبداعية في علاج المشكلات	2.953	1.152	-0.595	0.553	59.061	7	متوسطة
٦	يتخذ قرارات حكيمة لحل مشكلات المؤسسة	3.056	1.144	0.719	0.473	61.127	2	متوسطة
٧	ينظر إلى المشكلة من زوايا متعددة	3.014	1.143	0.180	0.857	60.282	5	متوسطة
٨	يوظف أفكار المبدعين لعلاج مشكلات المؤسسة	2.892	1.130	-1.395	0.164	57.840	10	متوسطة
٩	يتمسك بالأفكار الجديدة والأصيلة في حل المشكلات	3.019	1.112	0.247	0.805	60.376	4	متوسطة
١٠	يشجع المبادرات الإبداعية في حل مشكلات المؤسسة	2.915	1.121	-1.100	0.273	58.310	9	متوسطة
	المحور ككل	3.005	0.973	0.077	0.938	60.103		متوسطة

قد تبين من الجدول السابق أن:

- محور حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة لدى القادة بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (60.103)، وهو بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك لضعف القدرات والسمات الإبداعية لدى القادة بالإضافة إلى ضعف المهارات الإبداعية لهم، وتعزو الباحثة ذلك لقيام القائد وقلة من الموظفين هم الذين يستأثرون بحل المشاكل بمفرده.

أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يضع حلولاً واقعية لمشكلات المؤسسة)، وقد جاءت بوزن نسبي (65.634)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الحلول يجب أن تنطلق من الواقع المعاش داخل مؤسسة الخدمات الطبية أن يكون الحل منطقياً ويأتي من الواقع ويتمشى معه. أدنى ترتيب فقرة رقم (8)، وهي (يوظف أفكار المبدعين لعلاج مشكلات المؤسسة)، وقد جاءت بوزن نسبي (57.840)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة إلى أن معظم قادة الخدمات الطبية لا يتمتعون بالقدرات الإبداعية وليس لديهم دورات تدريبية تساعدهم على التواصل مع المبدعين، كما وتعزو الباحثة إلى أن الإبداع هو نوع من المخاطرة والمجازفة وهذا قد يعرض منصبه للخطر لذا يبتعد عن كل خطوة فيها مخاطر، كي لا يقع في أخطاء جسيمة ومدمرة، كما أن الإمكانيات المادية لا تسمح لتوظيف أفكار المبدعين لأنه لا يوجد إمكانيات أخرى بديلة، كما

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أنه يوجد ندرة من المبدعين في مؤسسة الخدمات الطبية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Fuentes, 1996) ودراسة السويطي (2013)، ودراسة (Curry.2005) وتختلف مع دراسة (عبد الرحيم، 2009) .

جدول رقم (30)
فقرات محور سعة الاتصالات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يتواصل مع الخبراء والمبدعين لتحسين صورة المؤسسة	3.207	1.079	2.794	0.006	64.131	1	متوسطة
٢	يفوض العاملين ببعض الأعمال المركزية	3.099	1.084	1.328	0.186	61.972	4	متوسطة
٣	يتواصل بصورة فعالة مع العاملين بالمؤسسة	3.005	1.053	0.065	0.948	60.094	6	متوسطة
٤	يطور علاقات حسنة مع المؤسسات الأخرى	3.146	1.096	1.939	0.054	62.911	2	متوسطة
٥	يوظف علاقاته الشخصية لتطوير أداء المؤسسة	3.127	1.102	1.678	0.095	62.535	3	متوسطة
٦	يناقش العاملين في كل ما هو جديد من الأفكار	2.948	1.096	-0.688	0.492	58.967	8	متوسطة
٧	يشجع العمل بروح الفريق في المؤسسة	3.005	1.084	0.063	0.950	60.094	6	متوسطة
٨	يشارك العاملين في الأنشطة والفعاليات	3.038	1.136	0.482	0.630	60.751	5	متوسطة
٩	يتواصل مع العاملين في غير أوقات الدوام الرسمي	2.704	1.150	-3.754	0.000	54.085	10	متوسطة
١٠	يوظف التكنولوجيا في زيادة الاتصال بالعاملين داخل وخارج المؤسسة	2.850	1.200	-1.827	0.069	56.995	9	متوسطة
	المحور ككل	3.013	0.886	0.209	0.835	60.254		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- محور سعة الاتصالات لدى القادة بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (60.254)، وهو بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك لإدراك القائد لأهمية سعة الاتصالات مع العاملين الذي يمكنه من استقطابهم والبقاء قائداً لهم أطول فترة زمنية ممكنة، كما أن سعة الاتصال تؤثر على فاعلية القيادة .

أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يتواصل مع الخبراء والمبدعين لتحسين صورة المؤسسة)، وقد جاءت بوزن نسبي (64.131)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك لإدراك القائد بأنه التواصل اللفظي يزيد من بريق قيادته ويشعره بالفائدة الشخصية والمكانة الاجتماعية .

أدنى ترتيب فقرة رقم (9)، وهي (يتواصل مع العاملين في غير أوقات الدوام الرسمي)، وقد جاءت بوزن نسبي (54.085)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القائد كان من الصعب عليه التواصل مع العاملين داخل المؤسسة وذلك لإنشغاله في مهام أخرى معتقداً أنها لا تعود بالنفع لصالح المؤسسة وهذا مما يضعف من تواصله خارج المؤسسة وذلك يرجع لشعور القائد بعدم جدوى الاتصالات خارج المؤسسة، كما وتعزو الباحثة ذلك إلى أن علاقاته هي علاقة مهنية بعيدة عن العلاقة الشخصية وأن تواصل القائد فيه تكلفة مادية، كما أن الواقع يضغط عليه في هذا الجانب، وهذه النتيجة تتفق مع (دراسة الشنري ، 2003) (ودراسة الأغا ، 2008) وتختلف مع (دراسة حورية ، 2013) .

جدول رقم (31):

فقرات محور المخاطرة والتحدي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يتخذ قرارات صائبة تتطوي على إبداع	2.981	1.103	-0.248	0.804	59.624	5	متوسطة
٢	يرصد ميزانيات لتنفيذ أفكار إبداعية	2.822	1.114	-2.337	0.020	56.432	11	متوسطة
٣	يتحلى بروح المخاطرة المحسوبة في قراراته	2.850	1.118	-1.960	0.051	56.995	10	متوسطة
٤	يتحمل المسؤولية عن الأعمال المهمة في المؤسسة	3.319	1.129	4.126	0.000	66.385	1	متوسطة
٥	يشرف بشكل مباشر على الأعمال الإبداعية	3.052	1.100	0.685	0.494	61.033	2	متوسطة
٦	يعتمد الترقية وفقاً للإمكانيات المهنية	2.977	1.118	-0.306	0.760	59.531	7	متوسطة
٧	يتقبل بوعي الأفكار الجديدة والجريئة	3.005	1.126	0.061	0.952	60.094	4	متوسطة
٨	يشجع العاملين على تخطي الأفكار التقليدية	3.042	1.109	0.556	0.579	60.845	3	متوسطة
٩	يقدم أفكاراً جديدة تتحدى قدرات العاملين	2.930	1.081	-0.950	0.343	58.592	9	متوسطة
١٠	يتخذ القرارات المناسبة في الظروف الصعبة	2.977	1.114	-0.308	0.759	59.531	6	متوسطة
١١	يستخدم طرقاً غير تقليدية في العمل	2.934	1.093	-0.878	0.381	58.685	8	متوسطة
	المحور ككل	2.990	0.902	-0.166	0.869	59.795		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- محور المخاطرة والتحدي لدى القادة بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (59.795)، وهو بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القائد يتحمل المسؤولية الملقاه على عاتق المؤسسة في ظل الظروف الصعبة والحرية والحصار المفروض على جميع المؤسسات بصفة عامة وعلى مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بصفة خاصة، كما وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القائد لا يستطيع رصد ميزانية لتنفيذ الأفكار الإبداعية التي تتطوي على مخاطرة وتحد وذلك لوجود الضائقة المادية والحصار المفروض .
- أعلى ترتيب فقرة رقم (4)، وهي (يتحمل المسؤولية عن الأعمال المهمة في المؤسسة)، وقد جاءت بوزن نسبي (66.385)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المهام الأساسية في المؤسسة هي جزء من المهام التي تشعره بأنه قائد للمؤسسة وأنه جزء من صورته القيادية عند العاملين كما أن تحمل المسؤولية من الوظائف الأساسية للقيادة الناجحة في انجاز المهمة بدقة متناهية وبسرعة فائقة .
- أدنى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (يرصد ميزانيات لتنفيذ أفكار إبداعية)، وقد جاءت بوزن نسبي (56.432)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الجانب المادي للمؤسسة بفعل الحصار الاقتصادي على المؤسسات بشكل عام ومؤسسة الخدمات الطبية على وجه الخصوص، كما وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه يجعل الأولوية ليس للإبداع وإنما لبقاء المؤسسة عاملة وهذا يدفعه لاستثمار الجوانب المادية في تسيير الحركة الاعتيادية للمؤسسة دون انهيار، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشثري ، 2003) وتختلف مع (دراسة بن جامع (2010) .

جدول رقم (32):

فقرات محور منح عوائد للمبدعين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يضع المبدعين في مواقع متميزة	3.061	1.178	0.756	0.450	61.221	2	متوسطة
٢	يهتم بتنوع المهارات لدى العاملين في المؤسسة	3.056	1.135	0.724	0.470	61.127	3	متوسطة
٣	يكافئ أصحاب الانتاج المميز	2.911	1.172	-1.111	0.268	58.216	8	متوسطة
٤	يشرح للعاملين الأمور المتعلقة بالعمل	3.047	1.106	0.619	0.536	60.939	4	متوسطة
٥	يعبر عن أفكاره ومقترحاته بثقة عالية	3.183	1.132	2.360	0.019	63.662	1	متوسطة
٦	يقدم المساعدة لأصحاب الأعمال الإبداعية	2.906	1.154	-1.188	0.236	58.122	9	متوسطة
٧	يميز بين الأعمال الإبداعية وغيرها	2.948	1.121	-0.672	0.502	58.967	6	متوسطة

متوسطة	5	59.718	0.862	-0.174	1.180	2.986	يعزز من ثقة المنجزين بأنفسهم	٨
متوسطة	7	58.779	0.450	-0.756	1.178	2.939	يوظف امكانياته لدفع العاملين إلى الانجاز	٩
متوسطة		60.083	0.952	0.061	1.001	3.004	المحور ككل	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- محور منح عوائد للمبدعين لدى القادة بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (60.083)، وهو بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك لوجود ضعف في الميزانية حيث أن الأعمال الإبداعية تحتاج لتكلفة مادية وميزانية مرصودة لهذا الشأن كما أن النظام الإداري الموجود في المؤسسة لا يسمح بتوزيع مساعدات أو مكافآت فمن الأولى توفير الراتب بالكامل وبعد ذلك النظر في موضوع العوائد للمبدعين .

أعلى ترتيب فقرة رقم (5)، وهي (يعبر عن أفكاره ومقترحاته بثقة عالية)، وقد جاءت بوزن نسبي (63.662)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الخصائص النفسية للقائد تكاد تكون أهم الخصائص التي تؤهله للقيادة من ثقته بنفسه وجرأة في التعبير عن أفكاره لأن القائد في المؤسسة لا يخشى أحداً داخل المؤسسة وهذا يزيد ثقته بنفسه وقدرته عن التعبير عن أفكاره، كما أن درجة الحرية التي يتمتع بها القائد في مؤسسة الخدمات الطبية هي التي تجعله يلعب دوراً أساساً لصناعة الأفكار والمقترحات .

أدنى ترتيب فقرة رقم (6)، وهي (يقدم المساعدة لأصحاب الأعمال الإبداعية)، وقد جاءت بوزن نسبي (58.122)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة هذه النتيجة لعدة أسباب منها الضعف المادي والاقتصادي للمؤسسة حيث أنها تعاني من عجز في موازنتها، كما أن الأعمال الإبداعية تحتاج إلى تكلفة مادية ومعنوية غير متوفرة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الداعور، 2007) وتختلف مع دراسة (السويطي، 2013)

جدول رقم (33):

فقرات محور الدعم المعنوي والنفسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يرغب العاملين في الإبداع الجماعي	3.052	1.202	0.627	0.531	61.033	1	متوسطة
٠٢	يقدم المكافآت لأصحاب الأعمال الإبداعية	2.779	1.237	-2.602	0.010	55.587	9	متوسطة
٣	يدعم مادياً ومعنوياً المبادرين إلى الإبداع	2.789	1.181	-2.612	0.010	55.775	8	متوسطة

٤	يوفر الجو النفسي الملائم للإبداع	2.845	1.132	-1.997	0.047	56.901	4	متوسطة
٥	يحث العاملين على اكتساب المهارات الإبداعية	2.939	1.146	-0.778	0.438	58.779	2	متوسطة
٦	يفتح أفق الترقية للعاملين المبدعين	2.826	1.159	-2.188	0.030	56.526	6	متوسطة
٧	يتغلب على معوقات العمل لدى العاملين	2.845	1.059	-2.135	0.034	56.901	4	متوسطة
٨	يطور امكانيات العاملين باكتساب خبرات جديدة	2.883	1.158	-1.480	0.140	57.653	3	متوسطة
٩	يعزز الإبداع الفردي والجماعي على مستوى المؤسسة	2.817	1.153	-2.318	0.021	56.338	7	متوسطة
١٠	يشعر العاملين بالأمن الوظيفي في العمل	2.718	1.188	-3.461	0.001	54.366	10	متوسطة
	المحور ككل	2.849	1.005	-2.189	0.030	56.986		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- محور الدعم المعنوي والنفسي لدى القادة بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (56.986)، وهو بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الدعم النفسي مرتبط بقوة بالدعم المادي وضعف الدعم المادي يقلل من فاعلية الدعم النفسي وأن القائد كل اهتمامه هو العمل بروح الفريق وبشكل جماعي ويقدم لهم الدعم النفسي لإدراك القائد أن الدعم المعنوي والنفسي لا يكلف أي شيء، وكما أن العاملين يشعرون بالأمن الوظيفي، كما وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القائد والعاملين معينون من جهات عليا لا فضل لأحد عليهم ولا أحد يتحكم بمصيرهم مما يجعلهم مطمئنين من ناحية العمل وليس تحت رحمة القائد كما أن التغيير الوظيفي يأتي من الجهات العليا.

- أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (يرغب العاملين في الإبداع الجماعي)، وقد جاءت بوزن نسبي (61.033)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك إلى قناعة القائد بمبدأ الإبداع الجماعي والاتجاه الحديث في مجال الإبداع ليس فردياً وإنما جماعياً، والمؤسسات تعمل كفرق عمل لذلك يسعى القائد إلى ترسيخ روح العمل الجماعي.

أدنى ترتيب فقرة رقم (10)، وهي (يشعر العاملين بالأمن الوظيفي في العمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (54.366)، وهي بدرجة (متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تعيينات العاملين ليست بيد القائد وهذا يضعف قدرته على إشعار العاملين بالأمن الوظيفي لأن القائد يعاني مما يعاني منه العاملون في المؤسسة، حيث يوجد في المؤسسة تدوير وتغيير في القادة والعاملين كل فترة مما يؤدي لعدم وجود أمن في الوظيفة وهذه الدراسة تتفق مع دراسة دراسة (الاعا، 2008) وتختلف مع دراسة (السويطي، 2013).

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشته:

ينص السؤال الثالث على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات: (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات: (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية).

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (34):

الفروقات في فاعلية القيادة بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
دالة	0.002	3.178	0.839	3.157	158	ذكر	فاعلية القيادة
			0.793	2.745	55	أنثى	

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (211) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة في الإسلام تعلي من شأن قيادة الرجل مما يزيد من فاعليته وثقته بنفسه وذلك لغلبة الجانب العقلي في فاعلية القائد على الجانب العاطفي في مقابل المرأة كما أن الثقافة الفلسطينية تحث على أن يتولى مركز القيادة الرجل وليست المرأة كما أن دائرة اتصال الرجل أوسع مما يزيد من فاعليته.

٢. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (35):

الفروقات في فاعلية القيادة بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	
غير دالة	0.940	0.061	0.908	3.074	19	أقل من 5 سنوات	فاعلية القيادة
			0.853	3.066	109	من 5 أقل من 10 سنوات	
			0.830	3.026	85	10 سنوات فأكثر	

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 210) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. وتعزو الباحثة ذلك عدم وجود فروق لأن زاوية النظر واحدة بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة كما أن المعاناة تكون واحدة مهما اختلفت سنوات الخدمة وتأثير وحدة الأمر على الجميع واحد.

٣. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (36):

الفروقات في فاعلية القيادة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
دبلوم فما دون	28	3.387	0.772	3.817	0.024	دالة
بكالوريوس	122	2.932	0.836			
دراسات عليا	63	3.131	0.856			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 210) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤهل العلمي دبلوم فما فوق يزيد من مدركات الفرد ويوسع من أفق الشخص ويحقق قدرة على الابتكار، وترى الباحثة أن أي عمل مبني على العلم يؤدي إلى نتائج صحيحة ومتميزة ومتقدمة في رفع من مكانة مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية.

٤. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (37):

الفروقات في فاعلية القيادة بالنسبة لمتغير الرتبة العسكرية

الرتبة العسكرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
ملازم	23	3.628	0.756	2.481	0.024	دالة
ملازم أول	41	2.967	0.830			
نقيب	54	2.950	0.915			
رائد	49	3.024	0.822			
مقدم	29	2.936	0.820			
عقيد	11	3.263	0.517			

			0.745	2.685	6	عميد	
--	--	--	-------	-------	---	------	--

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (6، 206) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.170

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الرتبة العسكرية ولصالح حملة الرتبة العسكرية ملازم وتعزو الباحثة ذلك إلى أن رتبة الملازم بينها وبين القيادة مسافة نفسية وزمنية تسمح لها بإدراك مستويات فاعلية القيادة تتمثل بداية السلم الوظيفي في حقل الضباط، وترى الباحثة أن رتبة ملازم هي بداية الدخول إلى حقل الضباط ومنها يبدأ التعرف والتدرج في المناصب القيادية لتعرف على فاعلية القيادة .

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشته:

ينص السؤال الرابع على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات: (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية)؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات: (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية). وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (38):

الفروقات في السلوك الإبداعي بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
دالة	0.004	2.935	0.898	3.076	158	ذكر	السلوك الإبداعي
			0.799	2.674	55	أنثى	

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (2، 211) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980
وقد تبين من الجدول السابق أن:

٢. قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة في الإسلام تعطي من شأن قيادة الرجل مما يزيد من فاعليته وثقته بنفسه وذلك لغلبة الجانب العقلي في فاعلية القائد على الجانب العاطفي في مقابل المرأة، كما أن الثقافة الفلسطينية تحث على أن يتولى مركز القيادة الرجل وليست المرأة كما أن دائرة اتصال الرجل أوسع مما يزيد من فاعليته.

وهذه الدراسة تتفق مع دراسة عمران (195)، و تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (بكر، 2012) و دراسة (كلخ، 2000) وتختلف مع دراسة وونج ولادكن (Wong & Ladkin, 2008)
٢. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (39):

الفروقات في السلوك الإبداعي بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	19	2.996	0.997	0.181	0.834	غير دالة
من 5-أقل من 10 سنوات	109	3.003	0.887			
10 سنوات فأكثر	85	2.927	0.875			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 210) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070
وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود فروق لأن زاوية النظر واحدة بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة كما أن المعاناة واحدة وتأثير وحدة الأمر واحد وبالأخص أزمة الرواتب

التي تمر بها قطاع غزة حيث أن جميع الموظفين متساوون تقريباً بالراتب حيث توجد فروق بسيطة لا تذكر وهذه تعتبر حالة استثنائية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة دراسة (S rivsastava & Bharamanaikar 2004) ودراسة (الصامل، 2011) وتختلف مع دراسة (بكر ، 2012) ٣. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (40):

الفروقات في السلوك الإبداعي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
دبلوم فما دون	28	3.220	0.881	2.920	0.056	غير دالة
بكالوريوس	122	2.850	0.873			
دراسات عليا	63	3.098	0.898			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 210) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك أن المؤهل العلمي دبلوم فما فوق يزيد من مدركات الفرد ويوسع من أفق الشخص ويحقق نظرية للابتكار، كما تزيده بمعلومات وخبرات اضافية توسع مداركه وتزيد من خبراته ومعلوماته وتصقل أفكاره ونمط شخصيته كما أن حجم المعارف والثقافة التي يحصل عليها تعمل على زيادة فاعليته في القيادة والسلوك الإبداعي كما أنها تتيح فرصة الاختلاط والتواصل الاجتماعي الفاعل وتزيد من ظاهرة التفاعل الاجتماعي لديه وذلك ينعكس ايجابيا على مستوي فاعلية قيادية وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه دراسة (S rivsastava & Bharamanaikar 2004) ودراسة (حمدونة، 2010) وتختلف مع دراسة (الاغا، 2008) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (41):

الفروقات في السلوك الإبداعي بالنسبة لمتغير الرتبة العسكرية

الرتبة العسكرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
ملازم	23	3.507	0.838	1.691	0.125	غير دالة
ملازم أول	41	2.935	0.892			
نقيب	54	2.867	0.985			
رائد	49	2.946	0.833			
مقدم	29	2.901	0.888			
عقيد	11	2.956	0.566			
عميد	6	2.697	0.709			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (6، 206) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.170

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الرتبة العسكرية ملازم ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الرتبة التي يحصل عليها العامل في مؤسسة الخدمات الطبية هي مكانة عالية وعلى الأخص من حملة رتبة ملازم لأنها الرتبة التي بينها وبين القيادة مسافة نفسية وزمنية تسمح لها بإدراك مستويات فاعلية القيادة تتمثل بداية السلم الوظيفي في حقل الضباط، وهذا ما جعل الفروق تكون إلى صالحه التي يتميز بمكانته وعلاقته بالإدارة من حيث صناعة السياسة أو تنفيذها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (بكر ، 2012) وتختلف مع دراسة (كلخ، 2000).

خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشته:

ينص السؤال الخامس على ما يلي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية

العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (42):

معاملات ارتباط بيرسون بين محاور فاعلية القيادة وبين محاور السلوك الإبداعي

م	المحور	حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة	سعة الاتصالات	المخاطرة والتحدي	منح عوائد للمبدعين	الدعم المعنوي والنفسي	السلوك الإبداعي
١	الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة	0.788	0.728	0.771	0.747	0.730	0.806
٢	التخطيط الجيد	0.826	0.803	0.806	0.789	0.768	0.854
٣	التأثير الفعال	0.814	0.742	0.772	0.791	0.778	0.834
٤	المتابعة والتقييم	0.818	0.798	0.788	0.800	0.778	0.852
	فاعلية القيادة	0.876	0.830	0.848	0.844	0.824	0.904

* قيمة ر عند درجة حرية (211) ومستوى دلالة (0,05) = (0,195).

* قيمة ر عند درجة حرية (211) ومستوى دلالة (0,01) = (0,254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين محاور فاعلية القيادة وبين محاور السلوك الإبداعي مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. تعزو الباحثة ذلك إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين محاور فاعلية القيادة وبين محاور السلوك الإبداعي ويرجع ذلك أن شخصية القائد الفاعل تتميز بدرجة عالية من السلوك الإبداعي لذا فالرؤية الواضحة والأهداف المحددة ترتبط ايجابا بالقدرة على التخطيط الجيد والرؤية الواضحة وتعامل القائد، ففاعلية القيادة تؤثر إيجابياً على السلوك الإبداعي للقائد والسلوك الإبداعي يزيد من فاعلية القيادة فالعلاقة بينهما علاقة تبادلية كل منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به، ففاعلية القيادة تعبر عن فاعلية السلوك الإبداعي وفاعلية السلوك الإبداعي تعبر عن فاعلية القيادة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشاعر، 2015) ودراسة (حورية، 2013) وتختلف مع دراسة وونج ولادكن (Wong & Ladkin, 2008).

النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة

■ النتائج

• نتائج محاور فاعلية القيادة:

- أ. مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (61.008)، وهو بدرجة (متوسطة).
- ب. مستوى الرؤية الإستراتيجية والأهداف المحددة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (64.006)، وهو بدرجة (متوسطة).
- ت. مستوى التخطيط الجيد لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (60.243)، وهو بدرجة (متوسطة).
- ث. مستوى التأثير الفعال لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (59.549)، وهو بدرجة (متوسطة).
- ج. مستوى المتابعة والتفوييم لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (59.992)، وهو بدرجة (متوسطة).

• نتائج محاور السلوك الإبداعي:

- أ. مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (59.438)، وهو بدرجة (متوسطة).
- ب. مستوى حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (60.103)، وهو بدرجة (متوسطة).
- ت. مستوى سعة الاتصالات لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (60.254)، وهو بدرجة (متوسطة).
- ث. مستوى المخاطرة والتحدى لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (59.795)، وهو بدرجة (متوسطة).
- ج. مستوى منح عوائد للمبدعين لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (60.083)، وهو بدرجة (متوسطة).

ح. مستوى الدعم المعنوي والنفسي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (56.986)، وهو بدرجة (متوسطة).

• نتائج فرضيات فاعلية القيادة:

أ. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور

ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ت. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون.

ث. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، ولصالح حملة الرتبة العسكرية ملازم.

• نتائج فرضيات السلوك الإبداعي:

أ. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ت. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ث. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

نتائج العلاقة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

■ التصور المقترح

مقدمة

استناداً إلى نتائج الدراسة ومعطياتها النظرية وانطلاقاً من الفهم العميق لمؤسسة الخدمات الطبية العسكرية ومستوى فاعلية القيادة فيها وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين فيها ارتأت الباحثة وضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة والنهوض والارتقاء بالسلوك الإبداعي للعاملين بهذه المؤسسة من أجل زيادة استقرار وتنمية وتقدم هذه المؤسسة.

أهداف التصور المقترح:

- يسعى هذا التصور لتفعيل دور القيادة الفاعلة والنهوض والارتقاء بالسلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية من خلال تحقيق الأهداف التالية :
١. العمل على تحقيق التواصل والتنسيق والتشبيك بين كافة العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية وتبادل الخبرات فيما بينهم في مجال التخطيط والتطوير لتعزيز وزيادة فاعلية القيادة فيها والنهوض بالسلوك الإبداعي لدى القادة والعاملين في مؤسسة الخدمات الطبية.
 ٢. تفعيل دور القيادة عن طريق الإيمان بأهمية تنمية السلوك الإبداعي لدى القادة والعاملين في المؤسسة عن طريق تأصيل القيم الإيجابية التي تسعى المؤسسة لإكسابها لموظفيها وخاصة المحور الذي يتعلق بمفاهيم حل المشكلات بطريقة إبداعية وسعة الاتصالات والمخاطرة وقرار منح العوائد والمنح والتشجيع والدعم المادي والمعنوي للمبدعين.
 ٣. إشراك العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وترسيخ مفهوم الانتماء للمؤسسة وغرس مفاهيم التعاون بين العاملين.
 ٤. تدريب القادة والعاملين في المؤسسة لتحمل الصعاب والصمود أمام التحديات والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة.
 ٥. العمل على تأكيد القيم والمبادئ المتعلقة بمفاهيم القيادة الفاعلة والسلوك الإبداعي بكل الامكانيات المتاحة .
 ٦. ان يكون السلوك الإبداعي لدى القادة وفق معايير عالية الجودة .

منطلقات التصور المقترح :

استطاعت الباحثة صياغة هذه المنطلقات كالآتي :

١. تفعيل دور القيادة والنهوض بالسلوك الإبداعي لدى القادة والعاملين في المؤسسة وإعداد جيل مؤمن بدوره في العمل والنهوض بالمؤسسة والسعي للأفضل
٢. ترسيخ شعور للعاملين في مؤسسة الخدمات الطبية بأهمية دورهم الفعال في العمل وتعزيز انتمائهم للوطن .
٣. العمل على دعم تفعيل دور القيادة الفاعلة والنهوض بالسلوك الإبداعي لدى القادة والعاملين في المؤسسة بكل ما تتضمنه من مبادئ قادرة على بث روح التعاون والانتماء للوطن والعمل واحترام الآخرين وتقبلهم والعمل بروح الفريق.

مكونات التصور المقترح :

يمكن تحديد مكونات التصور المقترح بصورة اجرائية في المحاور التالية والتي من المتوقع أن تعمل على زيادة فاعلية وتنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى القادة والعاملين في مؤسسة الخدمات الطبية من خلال الاتي :

١. الارتقاء بمستوى القيادة والسلوك الإبداعي من خلال الأخذ بالأمور التالية :

- أ. التركيز على القيم الإيجابية والتي من شأنها بناء قادة فاعلين وقادرين على تنمية المؤسسة والارتقاء بها
- ب. الابتعاد عن الحزبية والعنصرية في العمل والعمل كفريق واحد الهدف منه الارتقاء والنهوض بالمؤسسة

وهنا تقع المسؤولية على القائد في المؤسسة لتحقيق ما سبق من خلال الأمور التالية :

- أ. ترسيخ مفاهيم السلوك الإبداعي وتبني القيم الإيجابية من خلال الوسائط العاملة في مؤسسة الخدمات الطبية
- ب. تبني كل ما يؤدي للإبداع في العمل ومساعدة العاملين على تطوير انماط سلوكية إبداعية في مجال العمل.
- ت. غرس الانتماء والولاء للوطن والمؤسسة التي يعمل بها وتقديم المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة
- ث. تقديم برامج تدريبية دورية لتنمية المهارات القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة

٢. توجيه القائد نحو امتلاك اليات لتحقيق الأهداف المتوخاة منها الموجهة نحو النهوض بالسلوك الإبداعي لزيادة فاعلية القيادة بمؤسسة الخدمات الطبية العسكرية ومن أبرز اليات تحقيق هذه الأهداف ما يلي :

- أ. تحديد آلية النهوض السلوك الإبداعي لدى القادة العاملين بمؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بما يضمن توحيد جهودهم تنظيمهم لتعزيز فرص نجاحهم .
 - ب. تحديد الهدف ورسم خارطة طريق لآليات تحقيق النتائج المرجوة .
 - ت. التركيز على عناصر القوة في مؤسسة الخدمات الطبية وأهمها الولاء والانتماء للوطن والتعاون والبعد عن الحزبية .
 - ث. رفض سياسة الروتين المتبعة في العمل من خلال وضع استراتيجيات قادرة على النهوض والارتقاء بالسلوك الإبداعي لدى القادة والعاملين بمؤسسة الخدمات الطبية العسكرية .
- من هنا تمتك القيادة آليات للنهوض بالسلوك الإبداعي من خلال:**

- أ. العمل الجاد على تجسيد العمل الوحدوي بين القادة وكافة العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية والقائمة على تقبل الآخر ونبذ العنف وتحقيق المصلحة العامة المبنية على التمسك بالحقوق وأداء الواجبات.
- ب. قيام المؤسسة بدورها في تدريب وتطوير السلوك الإبداعي للعاملين ووضع خطط بديلة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة .
- ت. جعل الولاء والانتماء للوطن بشكل عام وللمؤسسة التي يعمل فيها بشكل خاص والبعد عن الحزبية والفئوية .

٣. النهوض بالقيادة لدعم السلوك الإبداعي للقادة والعاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية وهنا تنطلق القيادة الفاعلة في هذا الاتجاه من خلال النقاط التالية :

- أ. إبراز قدرات وإيجابيات القادة العاملين في المؤسسة والتحذير من التعصب.
- ب. توعية القادة الفاعلين العاملين في المؤسسة بما يؤهلهم للوعي بحقوقهم وأهمية الحصول عليها وخاصة حقهم في المبادرة الفكرية والأفكار الإبداعية وتطوير اتصالات وعلاقات مع خبراء في مجال القيادة .
- ت. زوال كافة العقبات والإجراءات الروتينية التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع .

آليات تنفيذ التصور المقترح:

يتطلب تنفيذ التصور المقترح اتخاذ مجموعة من الإجراءات تتمثل في :

١. الفهم الواعي للتصور المقترح ثم التوعية به وبإجراءاته من قبل القيادة الفاعلة ومتخذي القرار في المؤسسة .
٢. إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة لممارسة كافة أنشطتهم التوعوية الهادفة لتجسيد العمل وتوحيد المصالح المشتركة وغرس المبادئ والقيم والإيجابيات لدى العاملين اتجاه الوظيفة
٣. إعداد العاملين بالمؤسسة على فكرة تقبل الآخر والعمل بروح الفريق من أجل النهوض والارتقاء بالمؤسسة.
٤. الاهتمام بعقد دورات هادفة تتعلق بالعمل للارتقاء بالعمل والعاملين لتنميتهم وتطويرهم
٥. ابتكار أساليب جديدة ومتنوعة لزيادة فاعلية القيادة والنهوض بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة .
٦. تخصيص كافة الموارد المتاحة بالمؤسسة للعمل بها من قبل العاملين على نحو يفيد المؤسسة والعاملين فيها.
٧. إعداد القائمين في المؤسسة على أسس متينة تمكنهم من العمل في كل الظروف التي يواجهونها ووضع حلول لها.

الصعوبات التي قد تواجه التصور المقترح:

١. العوائق الإدارية:

- المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- التخطيط غير السليم.
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

٢. العوائق البيئية:

- عدم استقرار الأنظمة السياسية.
- الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة.
- الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد.
- غموض الأنظمة واللوائح الموجودة في المؤسسة.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية.

٣. العوائق النابعة من وضع القيادات الإدارية:

- عدم توافر الكوادر القيادية الفعالة.
- البحث في طرق وأساليب اختيار هذه القيادات.
- خوف القيادات من المسؤولية وترددتها.
- عدم إحساس القيادات بالأمان والاطمئنان الوظيفي النفسي .
- عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة.
- ضعف أساليب التقويم القادرة بالحكم على مستوى التنظيم والتخطيط والتنفيذ الموجودة في المؤسسة .
- اعتماد مؤسسة الخدمات الطبية على نظام الروتين في العمل والبعد عن التطور والابتكار وعدم السعي لمواكبة التقدم في العمل.
- انتشار حالة من السلبية بين العاملين تحد من التطور والابتكار.

الحلول المقترحة للتغلب على الصعوبات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح:

١. بناء قيادة فاعلة قادرة على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقها في بناء مؤسسة الخدمات الطبية .
٢. العمل على تثقيف وتطوير العاملين في المؤسسة باعتماد برنامج تدريبي لتطوير العاملين
٣. العمل على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين تمكينهم من اتخاذ القرار أثناء العمل.
٤. تشجيع القادة الفاعلين والعاملين في المؤسسة على مواجهة مشكلاتهم الحياتية وحلها ومعالجتها بإيجابية .
٥. تشجيع العاملين في المؤسسة على المشاركة في النشاطات والمنتديات والمؤتمرات الخاصة في اطار عمل المؤسسة .
٦. عمل على زيادة توعية المديرين والعاملين في الخدمات الطبية بفوائد المستحدثات التكنولوجية في الإدارة، وإنشاء مراكز التدريب بالخدمات للمجتمع المحلي.
٧. إجراء المزيد من الدراسات البحثية حول فاعلية القيادة على مستويات أخرى للوزارة .
٨. عقد برامج تدريبية للمديرين والعاملين في الخدمات الطبية والعمل على تطوير ادائهم في العمل وتنمية مهاراتهم.
٩. العمل على تقوية شعور القائد الفاعل بأهمية الرسالة التي يريد تأديتها وإيمانه بقدرته على القيادة .

١٠. تدريب القائد على تقوية شخصيته وأن يكون له القدرة على مواجهة الحقائق القاسية بشجاعة وإقدام والتحدى بالطاقة والنشاط والحماس، و الحيوية والرغبة في العمل، والمبادرة. .
١١. على القائد أن يكون ناضج وصاحب آراء جيدة ببراعة وذوق، وبصيرة وحكمة، وأن يكون صاحب حكمة للتمييز بين المهم وغير المهم.
١٢. أن يتصف القائد الفاعل بالحرص والثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد الدائم للعمل على القائد حب التضحية ويضحي برغباته واحتياجاته الشخصية ليحقق المصالح العامة .
١٣. يجب أن توحى شخصية القائد بالهدوء والصفاء والتوازن وأن لا يكون بواذر للقلق أو الهياج وعليه أن لا يعرف الخوف وعليه أن يغذي نفسه ثقافياً وروحياً. وعليه أن لا ينفعل بسرعة.
١٤. يتطلب عمل القائد تفهم الرجال وهذا لا يتسنى إلا بالاحتكاك المباشر الذي يرافقه انسجام متبادل بينه وبين مرؤوسيه وعليه أن يضع كل امرئ في مكانه وعليه أن يعرف رجاله جيداً ليعطي كلا منهم عملاً يعادل طاقته.
١٥. القائد الذي لا يؤمن بهدفه ليس أهلاً للقيادة، فعلى القائد أن تكون له الهمة والعزيمة وأن يضع أهدافه نصب عينيه.
١٦. تنمية روح المسؤولية في القائد على أساس أن السلطة أمانة في عنق الرئيس وليس له الحق بتبذيرها أو احتقارها وعلى الرئيس مهما كانت رتبته أن يشعر بقدسية مهمته كممثل للسلطة وليس له الحق في أن يسئ إلى مبدأ السلطة.
١٧. على الرؤساء أن ينموا في أنفسهم ومرؤوسيه روح الانضباط، بل قوة الامة التي تريد الحياة. وأن القائد يجب أن يكون قدوة للانضباط والالتزام بالواجبات والمسؤوليات .
١٨. أن يتم وضع عدة حلول بديلة، فعلى الرئيس أن يكون فعالاً وقادراً على إيجاد الحلول للمشاكل دون أن توقفه العقبات وأن يكون دقيقاً ومرناً أثناء التنفيذ.
١٩. القيادة مهمة اجتماعية يحتاج صاحبها للتخلي عن الانانية والمصالح الفردية والزهو والغرور الباطل، وأن كل سلطة غير متواضعة ستكون مدعاة للسخط والسخرية، وعلى القائد لا يتحدث كثيراً عن نفسه ويلغى من حديثه ((الانا)) فإن ذلك يعرض نفسه لعدم التقبل أو الترحاب من الجميع.
٢٠. زيادة المعرفة المتخصصة لدى المديرين كل حسب اختصاصه وفق احتياجات العمل.
٢١. تقديم الدعم المعنوي والمادي لمن يأتي بأفكار إبداعية كنوع من التشجيع وتحفيزه على ذلك.

٢٢. الاهتمام ومواكبة المتغيرات المستجدة على الساحة باعتبارها أمراً ضرورياً وطبيعياً والتكيف معها وضع حلول لها .
٢٣. التعامل بأسلوب جديد للاتصال والتواصل مع العاملين لمناقشة وشرح أفكارهم للوصول للنتيجة المرجوة من النقاش.
٢٤. اعطاء فرصة للغير في النقاش وعد مقاطعته حتى يتمكن من توضيح وجهة نظره وعدم اعطاء الامور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحق.
٢٥. تشجيع روح التنافس بين الضباط المديرين لدفعهم نحو التوصل لأفكار إبداعية جديدة وذلك للارتقاء بعملهم.
٢٦. تحفيز وتشجيع العاملين على حرية التعبير والرأي و طرح الأفكار ومناقشتها بحرية وبدون أي إكراه أو كبت والعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية تجاه الأفكار .
٢٧. توفير بيئة آمنة من الخوف من الخطأ. لابد أن يزرع في جميع العاملين أنه لا بأس أن يخطئ، لا يفهم من أول مرة، المهم أن يتعلم من ذلك شيئاً جديداً في كل مرة.
٢٨. العمل على تنمية الثقة بالنفس.
٢٩. توفير خبرات تربوية لتنمية الشعور بالمسئولية.
٣٠. العناية بتقوية وتنمية الدوافع الداخلية للإنجاز والتميز.
٣١. الحرص على مشاركة المديرين والمرؤوسين في العمل في تقييم واتخاذ القرارات.
٣٢. توفير فرص للاختيار المتعدد، حيث يجد العاملين فرصة لمقارنة وتحليل مجموعة من البدائل.
٣٣. التشجيع على تجريب طرقاً وأساليب متنوعة للوصول إلى الهدف.
٣٤. تعزيز الجرأة الإيجابية والشجاعة الأدبية.

■ توصيات الدراسة:

توصي الباحثة بالعناية ببعض التوصيات أهمها :-

١. ضرورة تنمية قدرات قادة مؤسسة الخدمات الطبية وتطويرهم وحثهم على تحسين أدائهم الإداري والإنساني.
٢. تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لديهم من خلال تنمية القدرة على التفكير التحليلي والنقد الإبداعي وتوظيفها في حل المشاكل التي توجه المؤسسة .
٣. ضرورة اشراك العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية في مسئولية الادارة وصنع القرار.
٤. تشجيع العاملين على العمل والإنجاز وتطوير المؤسسة التي يعملون بها من خلال العمل الجماعي.
٥. حث العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية على استخدام طرق غير مألوفة بالعمل
٦. حث القادة في مؤسسة الخدمات الطبية التخلي عن الروتين التي تحول دون انطلاق الأفكار الإبداعية بالعمل.
٧. الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة.
٨. التمتع بالموضوعية والمهنية في تقييم أداء العاملين بمؤسسة الخدمات الطبية العسكرية
٩. إشراك العاملين في عملية بناء الرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة .
١٠. الاهتمام باختيار قادة مؤسسة الخدمات الطبية على أساس من الكفاءة والفاعلية واحترافه السلوك الإبداعي.
١١. الاهتمام بزيادة فاعلية قيادة مؤسسة الخدمات الطبية وتوفير البيئة المناسبة لهم من حيث التطوير والتدريب والتأهيل .
١٢. تكثيف التواصل والتفاعل الإداري والاجتماعي لقيادة مؤسسة الخدمات الطبية الذي يؤثر بدوره على السلوك الإبداعي لديهم .
١٣. اختيار الشخص المناسب من القادة لقيادة مؤسسة الخدمات الطبية .
١٤. استخدام التكنولوجيا الحديثة وتدريب العاملين عليها في المؤسسة.

■ الدراسات المقترحة:

استكمالاً للدراسة الحالية يقترح الباحث اجراء الدراسات التالية:-

١. تصور مقترح لتطوير فاعلية القيادة لدى قادة مؤسسة الخدمات الطبية .
٢. دور القيادة في مقاومة العمل الروتيني الإداري والنهوض بالسلوك الإبداعي في مؤسسة الخدمات الطبية.
٣. فاعلية القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية .
٤. فاعلية القيادة وعلاقتها بالإنجاز لدى مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية.
٥. فاعلية القيادة و علاقتها بالدافعية للإنجاز لدى العاملين بوزارة الداخلية.
٦. فاعلية القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية.
٧. فاعلية القيادة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية.
٨. القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية.
٩. فاعلية القيادة وعلاقتها بالميول المهنية لدى ضابط الشرطة الفلسطينية.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المصادر

القران الكريم

السنة النبوية الشريفة

١. الترمذي، أحمد (1985): نسق الترمذي، الطبعة الثانية، " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " دار المصارف للنشر والتوزيع ، الرياض.
٢. الحافظ سليمان بن الأشعث السجستاني(275 هـ). "صحيح سنن أبي داود" دار الكتاب العربي، لبنان.
٣. مسلم، أبو الحسين(2000). صحيح مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري الجامع الصحيح. لبنان: دار الجيل ودار الافاق الجديدة للنشر.
٤. ابن منظور، أبو الفضل(2000). "لسان العرب". ط3. بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
٥. (المعجم الوسيط د.ت. عمان: المكتبة الإسلامية.
٦. ابن الجوزي ، أبو الفرج (1983). "كتاب الاذكياء" بيروت، دار الأفاق الجديدة.
٧. أبو الفضل جمال الدين بن محمد مكرم (2000). " لسان العرب"، بيروت، دار صادر للنشر.
٨. أبو الفضل جمال الدين بن محمد مكرم (2003). " لسان العرب"، بيروت، دار الكتب الجامعية.
٩. أندريه لا لاند (2001). "موسوعة لا لاند الفلسفية" تعريب خليل أحمد خليل، باريس ، منشورات عويدات.
١٠. الدمشقي، عماد الدين (2001). "مختصر تفسير ابن كثير " القاهرة، دار الصابوني للطباعة والنشر.
١١. المعجم الفلسفي (1983). "مجمع اللغة العربية" الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة.

المراجع العربية

الكتب

١٢. أبو النصر، مدحت (2007). "إدارة منظمات المجتمع المدني" القاهرة ، ايتراك للنشر والتوزيع.
١٣. إخواشيدة، عالية (2006). "المساءلة والفاعلية في الادارة التربوية" عمان ، دار حامد للنشر.
١٤. الأغا، إحسان (2002). "البحث التربوي عناصره، مناهجه، أدواته" مكتبة الجامعة الإسلامية، فلسطين.
١٥. أوكونور، جوزيف، مكروموت، أيان (2004). "فن تفكير الأنظمة: مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات". ترجمة: مكتبة جرير. الرياض: مكتبة جرير.
١٦. بردان، كامل (2000). "مفهوم الابتكار". الإسكندرية: دار النقاش للطباعة والنشر.
١٧. بيتر، كوك (2007). "إدارة الإبداع". عمان: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
١٨. البدري، طارق (2001): "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية" عمان، دار الفكر للنشر.
١٩. التل، وائل (2009). "أصول التربية الإدارية"، الجنادرية للنشر والتوزيع، السعودية.
٢٠. توفيق، عبد الرحمن (1998). "التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا". القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
٢١. جاد الرب، سيد (2012). "القيادة الاستراتيجية" مصر ، مطابع الدار.
٢٢. جراي، جيري (1988). "مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس" السعودية.
٢٣. جروان، فتحي عبد الرحمن (2001). "الإبداع". عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
٢٤. جروان، فتحي عبد الرحمن (2002). "أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم". عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
٢٥. جريج، جيرالد، روبرت، بارون (2004). "إدارة السلوك في المنظمات". ط7. ترجمة رفاعي، وبسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر.
٢٦. الجندي، عادل (2002). "الإدارة والتخطيط التعليمي والإستراتيجي" الرياض ، مكتبة الرشيد.
٢٧. جواد، شوقي (1992). "سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة العمال". بغداد: دار الحكمة للطباعة والنشر .
٢٨. حافظ، محمد، وآخرون (2000). "إدارة المؤسسات التربوية". ط1. القاهرة: عالم الكتب

٢٩. الحريري، محمد (2012). "إدارة الموارد البشرية" عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
٣٠. حريم، حسين (2010): "إدارة المنظمات منظور كلي" الاردن، دار حامد.
٣١. حريم، حسين (2009). "مبادئ الإدارة العامة، النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة" الاردن، دار حامد.
٣٢. حسن، راوية (2003) "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية، الاسكندرية.
٣٣. حسن، ماهر (2004): "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم" إريد، دار الكندي. .
٣٤. حمادات، محمد (2007). "السلوك التنظيمي". الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
٣٥. حمود، خضير (2002). "السلوك التنظيمي". ط1. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع
٣٦. حفورة، مصري (2002). "دور المدرسة الحديثة في تربية الإبداع ورعاية التفوق". المجلة التربوية مجلد (18) العدد (69).
٣٧. الحيزان، عبد الإله (2002). "لمحات عامة في التفكير الإبداعي". الرياض: مطابع أضواء المنندي.
٣٨. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك) (2004). "التفكير الإبداعي". القاهرة: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك).
٣٩. الخفاف، عبد المعطي (2009). "مبادئ الإدارة الحديثة". ط1. عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.
٤٠. دحلان، عبد الله (1994). "القيادة الإدارية". الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
٤١. الدهان، أميمة (1999). "نظريات منظمات الأعمال". عمان: مكتبة وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
٤٢. راتشمان، دافيد، وآخرون (2001). "الإدارة المعاصرة" الرياض، دار المريخ للنشر.
٤٣. الرحاحلة، عبد الرزاق، وعزام، زكريا (2011): "السلوك التنظيمي في المنظمات" ترجمة، د. رفاعي، رفاعي، و عبد المتعال ، محمد . عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. .
٤٤. رفاعي، فيصل وآخرون (2000). "الإدارة التعليمية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال". القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر.
٤٥. الزهراني، مسفر (2003). "استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة". مكة المكرمة: دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.
٤٦. سالم، محمد، وآخرون (1998). "المفاهيم الحديثة للإدارة". ط6. عمان: مركز الكتب الأردني.

٤٧. سالم، فؤاد آخرون (1992). "المفاهيم الإدارية الحديثة". عمان: مركز الكتب الأردني.
٤٨. السرور، ناديا (2002). "مقدمة في الإبداع". ط1. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
٤٩. السعود، راتب (2012) "القيادة التربوية مفاهيم وآفاق" عمان، دار صفاء للطباعة والنشر.
٥٠. السكارنة، بلال خلف (2010): "القيادة الإدارية الفعالة" عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٥١. السكارنة، بلال خلف (2009): "دراسات إدارية معاصرة". عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٥٢. السلطان، فهد (2004). "التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرون". الرياض: مطابع الخالد للأوفيس.
٥٣. السمدوني، السيد (2007): " الذكاء الوجداني: أسسه، تطبيقاته، تنميته " عمان، دار الفكر للنشر.
٥٤. السمدوني، السيد (2001). " الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم: دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات في التربية والتعليم"، مجلة عالم التربية، مجلد (2)، عدد (4)، مصر.
٥٥. السويدان، طارق، العلوني، محمد (2004). "مبادئ الإبداع". الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
٥٦. الشربيني، زكريا، صادق، يسرية (2002). "أطفال فوق القمة". القاهرة: دار الفكر العربي.
٥٧. الشواورة، فيصل (2012). "أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية". الأردن: مكتبة جامعة عمان العربية .
٥٨. الصرن، رعد (2000). "إدارة الإبداع والابتكار". دمشق: دار رضا للنشر.
٥٩. الطراونة، تحسين (2012). "الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية"، السعودية .
٦٠. الطراونة، عمر (2011). "الإشراف الفعال للمديرين" عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
٦١. الطويل، هاني (2006). "الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق". ط١. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
٦٢. الطيطي، محمد (2001). "تنمية قدرات التفكير الإبداعي". ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

٦٣. الظاهر، نعيم (2010). "إساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة" عمان، مكتبة عالم الكتب الحديث.
٦٤. العازمي، محمد (2006). " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع". جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٦٥. عباس، سهيلة (2003). "القيادة الابتكارية والإبداع المتميز" عمان، دار وائل للنشر والتوزيع .
٦٦. عباس، علي (2004). "إساسيات علم الادارة" عمان ، دار المسيرة للنشر.
٦٧. عبد الرحمن، سعد (2000). "القياس النفسي". الكويت: مكتبة نداح.
٦٨. عبد الوهاب ، علي (1998). "مقدمة في الإدارة" معهد الإدارة العامة ، السعودية .
٦٩. عبوي، زيد منير (2010). " دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية" عمان، دار الشروق للنشر.
٧٠. عبيدات، زهاء الدين (2001). " القيادة والإدارة التربوية في الإسلام ". عمان: دار البيارق.
٧١. العتوم وآخرون (2011). "القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح" اثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
٧٢. العجمي، محمد (2010). " الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية" ط (2)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٧٣. عدس، عبد الرحمن (1998). " علم النفس التربوي ". عمان: دار الفكر للطباعة والنشر
٧٤. العديلي، ناصر (1995). " السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن". الرياض: معهد الإدارة العامة.
٧٥. آل عروان، هند (2004). " الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات". الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
٧٦. العلاق، بشير (2010). "القيادة الإدارية" عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٧٧. علاقي، مدني (2000). "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية" ط (9)، جدة، مكتبة دار جدة.
٧٨. العميان، محمود (2005). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ط (3)، عمان، دار وائل للنشر.

٧٩. العميان، محمود (2010). "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" دار وائل للنشر، ط(5)، الاردن.
٨٠. الغامدي، سعيد(2013). "القيادة الإدارية" كلية الملك فهد الأمنية، السعودية .
٨١. الفاعوري رفعت (2005). "إدارة الإبداع الإداري" المنظمة العربية للتنمية الإدارية "بحوث ودراسات" جمهورية مصر العربية.
٨٢. فرج، صفوت(1980). "القياس النفسي". ط٣. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية
٨٣. الفسفوس، عماد (2006). " الارشاد النفسي وأساليب تعديل السلوك، الملثقي التربوي". غزة، فلسطين.
٨٤. القحطاني، سالم(2008). "القيادة الإدارية" التحول نحو نموذج القيادي العالمي ط(2) ، الرياض، مرامر للطباعة والنشر.
٨٥. قانون الخدمة العامة في قوى الأمن(1998). " قانون الخدمة العامة في قوى الأمن ". غزة: ديوان الموظفين العام.
٨٦. القريوتي، محمد قاسم (2000): "دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية" عمان، دار الشروق .
٨٧. القريوتي، محمد(2001). " مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف". ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٨٨. قطامي، يوسف(1990). " تفكير الأطفال وتطوره وطرق تعليمه". ط١. بيروت: المؤسسة العربية.
٨٩. قطناني، ومحمد حسين(2010): "تطوير المهارات الحياتية" عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.
٩٠. قنديل، علاء (2010). "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار" عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
٩١. كنعان، نواف (2009). "القيادة الادارية" ط(3) ، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٩٢. محبوبة ، قصي (2011). " القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ" عمان، الأهلية للنشر والتوزيع.
٩٣. محمد، محمد(2010). " أساليب القيادة وصنع القرار". القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر.
٩٤. مصطفى، احمد (2001). " المدير الذكي : كيف يكون الذكاء في القيادة"، القاهرة، دار المعادي الجديدة.

٩٥. مصطفى، وفاء (2004). "أسرار التميز والنجاح: مهارات التميز". بيروت: دار ابن حزم.
٩٦. مطاوع، إبراهيم (2003). "الإدارة التربوية في الوطن العربي". القاهرة: مكتبة النهضة.
٩٧. معروف، نايف (1992) >"الإنسان والعقل" بيروت، الناشر سبيل الرشاد.
٩٨. المهدي. خالد (2001). "معيقات التفكير الإبداعي في مراحل التعليم العام كما يدركها المعلمون". الكويت: وزارة التربية إدارة البحوث التربوية.
٩٩. نجم، نجم (2012). "القيادة وإدارة الابتكار" عمان: دار صفاء للنشر.
١٠٠. نجم، عبود نجم (2002). "إدارة الابتكار"، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة". عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٠١. أبو النصر، مدحت (2004). "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة". القاهرة: مجموعة النيل العربية.
١٠٢. النمر، سعود وآخرون (2006): "الإدارة العامة الأسس والوظائف" ط5. الرياض، مطابع الفرزدق.
١٠٣. هاشم، عادل عبد الرزاق (2010). "القيادة وعلاقتها بالرضي الوظيفي" عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
١٠٤. هيجنز، جيمس (2004). "100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ، تعريب إصدارات بيميك " ، ترجمة :توفيق، عبد الرحمن. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة .
١٠٥. الويشي، السيد (2013). "الأساليب القيادية، الأخلاق الإدارية، استراتيجيات التغيير" المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
١٠٦. يونس، طارق (2002). "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي". ط1. عمان: ايثراء للنشر والتوزيع.
١٠٧. يونس، موسى (2000). "التفوق الإداري". الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

الرسائل العلمية

- ١٠٨.الأحمد، حسام(2008). " أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين". رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الاقتصاد. حلب. سوريا.
- ١٠٩.أبو النور، مروة (2012). "العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١١٠.الأغا، رائد (2008). "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بين الواقع والمنظور المعياري" رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ١١١.بن جامع، إبراهيم (2010): " الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة" رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسطنطينية، الجزائر.
- ١١٢.أبو جبل، مطيع(2005). " أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في قطاع غزة وفعاليتها على أداء العاملين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ١١٣.بشاوي، لمياء(2008). " الإبداع في المنظمات ، كيف ننمب الإبداع في منظماتنا" بحث منشور، الاردن.
- ١١٤.حورية، علي (2013). " فاعلية القيادة الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لادارة التربية والتعليم في المدينة المنورة ". رسالة ماجستير غير منشورة، المدينة المنورة، السعودية
- ١١٥.حمدونة، رأفت(2010). " أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١١٦.الحواجرة، كامل، شلاش، عنبر(2012). " دراسة العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية". مجلة المنار، مجلد(18)،العدد الأول، الأردن.
- ١١٧.الحوامدة، نضال، المعاينة، سالم(2005). " أثر دوافع الإلتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفيين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك دراسة ميدانية ". مجلة المنار، مجلد(11)،العدد الثاني، الأردن.

١١٨. خلف، محمد (2010). "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

١١٩. الداور، سعيد (2007). "دور مدير المدرسة الثانوية كقائد فاعل تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

١٢٠. دحروج، عبد الرحمن (2009). "أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين (دراسة حالة: شركة شل)". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

١٢١. الربيق، محمد (2004). "العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

١٢٢. الرشودي، محمد (2001). "المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية ادائهم الوظيفي" رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

١٢٣. السويطي، شبلي (2013). "واقع الإبداع الاداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية". جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

١٢٤. الشاعر، بلال (2015). "فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

١٢٥. الشتري، فهد (2003). "اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الاجتماعات". رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٢٦. الشريف، طلال (2004). "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

١٢٧. الشمري، أحمد (2012). "درجة ممارسة الادوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والقيادة، جامعة الشرق الاوسط.

١٢٨. الشواورة، إسلام (2010). "أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية في الأردن" رسالة ماجستير منشورة ، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الاردن.

١٢٩. شوشة، أمير (2011). " أثر تمكين العاملين علي سلوكهم الإبداعي دراسة تطبيقية علي العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة ". المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.

١٣٠. صالح، ماهر (2015). " القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المديرين بوزارة الصحة". رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

١٣١. الصامل، ناصر (2011). " تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشوري السعودي" رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، السعودية.

١٣٢. الصرايره، أكتم، (2003). " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 4 .

١٣٣. الطالبي، ندى (2002). " أثر استخدام نموذج جوردن في تنمية القدرات الإبداعية في مادة التصميم". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المعلمين، جامعة ديالى، العراق.

١٣٤. الطعمانة، محمد و يونس، طارق شريف، (2001). " الإبداع: مقوماته ومعوقاته، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، 6-8 تشرين ثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية).

١٣٥. العاجز، فؤاد علي وشلدان، فايز كمال (2010). "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، بحث منشور في مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الأول 17.

١٣٦. عبد الرحيم، لينا (2009): " أثر النمط القيادي لمديرين المكتب الإقليمي بغزة الأونروا على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين" رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين

١٣٧. العجارمة (2012): "انماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان"، رسالة ماجستير منشورة، الاردن.
١٣٨. العجلة، توفيق (2009). "الإبداع الإداري وعلاقة المديرين بالأداء الوظيفي لمديري القطاع (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٣٩. عياصرة، علي (2006). "القيادة والدافعية في الإدارة التربوية" رسالة ماجستير منشورة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
١٤٠. الغامدي، سعيد (2006). "أساليب القيادة الإدارية للكلية العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من جهة نظر الطلاب" رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
١٤١. الفراء، ماجد، وآخرون (2007). "الإدارة المفاهيم والممارسات " كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٤٢. الفياض ، محمود (1995). "اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية" ، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية
١٤٣. القحطاني، سالم (2001). " القيادة الإدارية – التحول نحو نموذج القيادي العالمي". ط1. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
١٤٤. القطاونة، منار (2000). " المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي (دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارت الأردنية)". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
١٤٥. قناديلي جواهر أحمد قناديلي (2006). " ثقافة الإبداع وتقانة المعلومات في منشآت الأعمال، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع و التحول الإداري والاقتصادي". كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اريد، الأردن
١٤٦. كلخ، محمد (2000). " المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في محافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

١٤٧. المبيضين، محمد، الطراونة، محمد (2011). "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية". مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (38)، العدد (2)، الأردن.

١٤٨. مغاري، تيسير (2009): "نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.

المجلات والدوريات

١٤٩. إسماعيل، عبد الفتاح (2009). "الدور الحيوي في تنمية الابتكار". مجلد الخامس، العدد (18)، مجلة الطفولة العربية، القاهرة، مصر.
١٥٠. بحر، يوسف، العاجز، ايهاب (2012). "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية : دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم". مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد (20)، عدد (2) غزة.
١٥١. بكر، نادية (2012): "المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر" مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الاسلامي، ط (16) ..
١٥٢. الحراحشة، محمد، الهيتي، صلاح الدين (2006). "أثر التمكين الإداري والدعم التطبيقي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية". مجلة العلوم الإدارية، مجلد (33)، عدد (1)، الاردن.
١٥٣. الزعبي، خالد، العزب، حسين (2007). "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي" (دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة أربد)، مجلة المنارة، المجلد (13)، العدد (2)، الأردن.
١٥٤. الزهري، رندة. (2002). "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3.
١٥٥. السالم، مؤيد (2005). "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين". مجلة دراسات، مجلد (16)، العدد الأول 18، العراق.

١٥٦. الفراء، ماجد، وآخرون.(2007). "الإدارة المفاهيم والممارسات " كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة.

١٥٧. فرحات، حسين، منصور، عامر (2006). " إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية". مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، المجلد الأول، الأردن.

١٥٨. الكبيسي ، صلاح الدين عواد،(2002) : إدارة المعرفة وأثرها بالإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية ، بغداد .

١٥٩. كردي، سميرة (2010). "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الإجتماعية والفعالية الذاتية والقيادة التربوية لدى عينة من مديرات المدارس الثانوية" في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية.

١٦٠. المصري، رفيق (2007). "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة"، مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية ،المجلد (15).

١٦١. المنيف، ابراهيم(2011): "القيادة والإدارة" إعداد القيادات الإدارية العربية، ناشر مجلة المدير، الرياض.

١٦٢. النوايسة،كفى(2009). " أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الادارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية". مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد(36)،العدد الثاني، الأردن.

١٦٣. وزارة الحكم المحلي(2014). " تقرير إحصائيات الوزارة".المجلد الأول، فلسطين.

١٦٤. وزارة الداخلية الفلسطينية، الإدارة العامة للشؤون المنظمات غير الحكومية، (2014): دليل البرنامج الوطني لمؤشرات الإداء للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، فلسطين.

المؤتمرات والندوات

١٦٥. رفيق، مرزوقي(2010). " القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري". ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف، الجزائر.

١٦٦. صالح، سرمد غانم؛ رشيد، أسيل زهير. (2006). "تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي"، جامعة اليرموك، الأردن.
١٦٧. الفراء، ماجد (2009): ورقة عمل بعنوان " التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة" مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية - أفاق وتحديات ، غزة..
١٦٨. الكبيسي، عامر (2006). " التفكير الإستراتيجي في المنظمات العامة (الخصائص، المبررات، المعوقات)". ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة بمنطقة الخبر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٦٩. المشهراوي، أحمد (2009): "التطوير الإداري لمؤسسات العمل الاهلي" مؤتمر واقع المؤسسات الاهلية - أفاق وتحديات، يونيو، غزة.
١٧٠. المؤتمر الوطني لتطوير الأداء (2009). " الجودة في التعليم، أنظمة الجودة الداخلية والتخطيط الاستراتيجي"، صحيفة الرياض اليومية، مؤسسة اليمامة الصحفية، العدد (15098)، (25) أكتوبر، المملكة العربية السعودية.

مواقع الانترنت

١٧١. أرض فلسطين للدراسات والتوثيق (2015). "قراءة في واقع العمل الصحي الفلسطيني الحكومي ومؤسساته ودوره بالعمل الوطني "الافاق والواقع والثغرات والإحصائيات والامال . <http://www.palestineland.net/index.php/content>
١٧٢. الخدمات الطبية العسكرية (2011). "واقع الخدمات الطبية والمجتمع الفلسطيني <http://www.moi.gov.ps/> "
١٧٣. الخدمات الطبية العسكرية (2012). "التحديات التي تواجه الخدمات الطبية الفلسطينية بعد الإنقسام " <http://www.moi.gov.ps/> "
١٧٤. الخدمات الطبية العسكرية (2015). "علاقة الخدمات الطبية ووزارة الصحة الفلسطيني <http://www.moi.gov.ps/> "
١٧٥. الزهراني، ليلي، (2012). "المدخل الموقفي في القيادة الإدارية" Available on line: <http://social-studies74.ahlamontada.com/t1621-topic> 2014/4/28

١٧٦. سميت، دايل (2010). "أحد عشر مفتاح للقيادة الناجحة، مهارات القيادة الأساسية بين يديك".

موقع الخلاصة دوت كوم Alkhulasah.com

١٧٧. العايدى، علي (2015). "مهام وإنجازات رغم التحديات والصعوبات" <http://www.moi.gov.p>

١٧٨. العساف ، أحمد (2007). "مهارات القيادة وصفات القائد" مقالات إدارية ، المجلة الالكترونية صيد الفوائد ، <http://www.saaaid.net/doat/assaf/3.htm> تاريخ الزيارة 2009/8/15.

١٧٩. قسم شؤون الأفراد (2015). "قسم شؤون الأفراد : غزة : الخدمات الطبية العسكرية. ١٨٠. كردي، أحمد السيد (2010): "مهارات القيادة الفعالة" بحث منشور عبر الإنترنت.

<http://www.saaaid.net/doat/assaf/3.htm> تاريخ الزيارة 2014/7/12

١٨١. معهد الابحاث التطبيقية (2007). www.pncecs.org/ar/file/e/studies.

١٨٢. وزارة الصحة (2011). "الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بوزارة الصحة تستقبل وفدا من الخدمات الطبية العسكرية" <http://www.moh.gov.ps/porta>

١٨٣. ويكيبيديا، (2014). "الخدمات الطبية في فلسطين" [/https://ar.wikipedia.org](https://ar.wikipedia.org)

184. <http://www.addustour.com/ViewTopic.aspx>.

185. Andrew, r. (2004). **Life driving course**. Leadership and Organization Development Journal. Vol.(4).
186. Curr, Sanra, M.(2005), **Examining the Relationship between Self perceived Emotional Intelligence and Leadership in school Principals**. D.A.I.(A). Vol.(65)–No.(8).
187. Fuentes Nancy, DC, (1996): **Improvement strategies strategies at six culturally different school**, Offerent of education research and Improvement (ED), Washington
188. Tsnr and Etal. (2005). " **Leadership Efficay**". **Journal af Vocational Behavior**". Vol.(18)No.(3).
189. Kerr , R , et al . (2006) : **Emotional Intelligence and Effectiveness** . Leadership and Organization Development Journal , Vol (27). No (4).
190. Langhorn, Steve ,(2004), **How emotional intelligence can improve management performance**", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol (16) No.(4).
191. Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S(2003). "The Practice of Business Statistics: Using data for decisions",.
192. Politis. John,D. (2005). **Predict the effective leadership of the self–management and its impact on the work environment in the creativity and productivity**. John.Politis@.ac.ae cited on 6/6/2004

193. Strivsastava, Kailash B. & Bharamanaikar, SR ,(2004),**Emotional Intelligence and effective leadership behavior**. Psychological Studies. Vol. (49), NO (2-3).
194. Wang, A. N.& cheng, B. S. (2010)."**When does benevolent leadership lead to creativity? The moderation role of creative role identity and job autonomy**". Jornal of Organizational Behavior.31:106:121.
195. Weiku, W et al , Jun (2006),**Effects of Organizational Leadership on Employee commitment : the Moderating Role Emotional Intelligence** .Journal of Psychology in Chinese Societies. Vol.(7).No.(2).
196. Castro, Francisca, Goms, Jorge and de Sousa Fernando C, (2012), **Do Intelligent Leaders Make a Difference? Leaders Emotional Intelligence on Followers Creativity**. Creativity & Innovation Management. Psychology journal, Vol (22), No (1).
197. Wang and Ladkrin ,(2008) , www.en.wikipedia.org **Emotional intelligence From Wikipedia, the free encyclopedia** .
198. Chang and Liu, (2008), **Linking emotional intelligence ability and transformational leadership styles**, Emerald Group Publishing Limited, The Leadership & Organization Development Journal , Vol.(25), No.(7).
199. Furnham, A. (2006). **Trait Emotional Intelligence and Happiness Social behavior and Personality**, Vol.(31), No. (8)
200. Goleman , D. (1995): **Emotional intelligence**, New York: Batman book. .

201. Hayward, Brett, (2005) **Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south African parastatal organization**, Rhodes University.
202. Hoyt, D.(2005) : **Leadership Efficacy** , Journal af Vocational Behavior. Vol.(18) No.(3).
203. David Rosete and Joseph Ciarrochi , (2005), **Emotional intelligence and its relationship to effective leadership and results of performance in the workplace**, Administrative Sciences Journal, VOL(3) NO.(4).
204. Kerr , R , et al . (2006) : **Emotional Intelligence and Effectiveness** . Leadership and Organization Development Journal , Vol (27). No (4).
205. Langhorn, Steve ,(2004), **How emotional intelligence can improve management performance**", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol (16) No.(4).
206. Weinberger., (2007)**The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China**", Springer Science.
207. Leban, William and Zulauf, Carol (2004) **Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles**", Emerald Group Publishing Limited, Leadership & Organization Development Journal, Vol.(25) No.(7).
208. Mayer, & Salovy , (2005) , [www.en .wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org) , Emotional intelligence From Wikipedia, the free encyclopedia.

- 209.Gray–Starke, P.(1988): **Emotional Intelligence, Imagination cognition and Personality J.**, Vol (9), No(1).
- 210.Hargand–sandat (1992), **Models of Emotional Intelligence**. In R. Sternberg (ed.). Handbook of Intelligence, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- 211.Parrish, Dominique Rene,(2011), **Leadership in higher education: the interrelationships, influence and relevance of emotional intelligence**", Doctoral Dissertation, Faculty of Education, University of Wollongong, Australia.
- 212.Peter ides , (2009) , [www.en .wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org) , **Emotional intelligence From Wikipedia, the free encyclopedia**.
- 213.Pfeiffer, Steven.(2001). **Emotional intelligence. Popular but elusive contrust. Roeper Review**, Vol.(23) No (3).
- 214.Rahim, M, and Psenicka, Clement,(2005),**Relationship between Emotional Intelligence and Effectiveness of Leader Role: Adyadic Study in Four Countries International journal of Organization Analysis**, Vol (13)No.(4).
- 215.Rajendran, Diana et al., (2007)**Assessing Emotional Intelligence in the Indian workplace**", Electronic Journal of Applied Psychology, 3rd, vol., No. (2).
- 216.Rego, Armenio , Sousa, F,pina, E.(2007), **Leader self–Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee creativity : An Exploratory stud. Creativity and Innovation Management** , Vol.(16).No.(3).

217. Roset, D, Ciarrochi, Joseph, (2005), **Emotional Intelligence and its Relationship to Workplace Performance** outcomes of Leadership and Organization development Journal , Vol(26).No.(5).
218. Schmitz , Sheila, A. (2005) **The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Practices in Non– profit Human Service Organization**. D.A.L.(A). Vol.(65).No.(12).
219. Singh, Dalip, (2006) " **Emotional Intelligence At Work** " , New Delhi, Response Books, 3rd Edition.
220. Strivastava, Kailash B. & Bharamanaikar, SR ,(2004), **Emotional Intelligence and effective leadership behavior**. Psychological Studies. Vol. (49), NO (2-3).
221. Vartanian, Lena ,(2007), **The Relationship between Emotional Intelligence and Situational Leadership** . Dissertation Abstracts International (B) Vol (86).NO.(1).

ملاحق



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى



حفظه الله ،،،

سعادة الأستاذ الدكتور /

الموضوع / تحكيم استبانة فاعلية القيادة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : " فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة " ، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالشراكة مع جامعة الأقصى - غزة .

وتعرف الباحثة فاعلية القيادة بأنها : " عملية التأثير في النشاطات لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة وتحدد بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس فاعلية القيادة المستخدم في هذه الدراسة".

والاستبانة المرفقة تتضمن الأبعاد التالية :-

١. بعد الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة
٢. بعد التخطيط الجيد
٣. بعد التأثير الفعال
٤. بعد المتابعة والتقييم

نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وإفادتي من علمكم الرشيد ورأيكم السديد فيما ترونه مناسباً من تعديل أو حذف أو إضافة لأبعاد الاستبانة وفقراتها

شاكراً لكم جزيل عطائكم

الباحثة

رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس

ملاحظة : نرجو تثبيت البيانات الشخصية الآتية ...

١. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
٢. سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات - 10 سنوات ☐ أكثر من 10
٣. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
٤. الرتبة العسكري: ☐ ملازم ☐ ملازم أول ☐ نقيب ☐ رائد ☐ مقدم
☐ عقيد ☐ عميد

استبانة فاعلية القيادة

أبعاد الاستبانة

#	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
أولاً: بعد الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة:						
1	يضع أهدافاً قابلة للتحقيق					
2	يراعي المعايير العلمية في صياغة الأهداف					
3	يصوغ الأهداف وفقاً لقدرات العاملين					
4	يضع أهدافاً تسيّر بالمؤسسة إلى الأمام					
5	يراعي القيم الأخلاقية في وضع رؤية المؤسسة					
6	يشرك العاملين في بناء الرؤية الشاملة للمؤسسة					
7	يضع الأهداف وفقاً لاحتياجات المؤسسة.					
8	يطلع العاملين على الأهداف العامة للمؤسسة					
9	يراعي امكانيات العاملين عند صياغة الأهداف					
10	يراعي امكانيات المؤسسة في تحقيق الأهداف					
11	يصوغ رؤية المؤسسة ورسالتها بشكل واضح					
12	يضع أهدافاً تخدم جمهور المستفيدين من المؤسسة					
13	يحفز العاملين للمشاركة في صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها					
14						
ثانياً : بعد التخطيط الجيد:						
1	يبدأ التخطيط من واقع احتياجات المؤسسة					
2	يراعي امكانيات العاملين عند التخطيط للمؤسسة					
3	يستخدم اجراءات مرنة في التخطيط					
4	يضع اجراءات تراعي واقع المؤسسة					
5	يحدد اجراءات تختزل الوقت والجهد					
6	يضع اجراءات يمكن ملاحظتها وقياسها					
7	يستخدم اجراءات توصف بالذكاء					
8	يقترح اجراءات لا تثقل كاهل العاملين					
9	يراعي التغيرات المستقبلية في التخطيط					
10	يربط اجراءاته بأهداف المؤسسة					

11	يتبنى اجراءات قابلة للتنفيذ				
12	يحرص على تنسيق جهود العاملين عند تنفيذ الاجراءات				
13	يناقش الأفكار الجديدة مع العاملين				
14	يضع خططاً بديلة وقائية				
15	يلجأ إلى الأسلوب العلمي في التخطيط				
16	يقترح خططاً إبداعية للمؤسسة				
ثالثاً: بعد التأثير الفعال					
1	يطور علاقات ايجابية بين العاملين في المؤسسة				
2	يحفز العاملين على كل سلوك مبدع وإيجابي				
3	يستخدم المكافآت المادية والمعنوية لدفع العاملين إلى الانجاز				
4	يشجع روح العمل التعاوني بين العاملين				
5	يبث روح التفاؤل بين العاملين				
6	يشمن انجازات ونجاحات العاملين				
7	يدفع العاملين إلى النظر بزوايا مختلفة للعمل				
8	يبث روح المبادرة في العمل والانجاز بين العاملين				
9	يعامل العاملين باحترام وتقدير				
10	يدفع العاملين للاعتماد على أنفسهم				
11	يشجع العاملين غير المنجزين على العمل				
12	يثق بقدرة العاملين على الإبداع والتطوير				
رابعاً : بعد المتابعة والتقييم					
1	يتابع عمل المؤسسة				
2	يتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها				
3	يشرف على أنشطة العاملين بالمؤسسة				
4	يقوم أداء العاملين بشكل دائم				
5	يلتزم بالشفافية والنزاهة في أحكامه				
6	يشجع العاملين على مفهوم التقويم الذاتي				
7	يصدر أحكاماً موضوعية على أداء العاملين				
8	يوجه العاملين إلى الأساليب الإبداعية في العمل				
9	يقدم كل ما هو جديد في مجال المعلومات				
10	يعتمد أشكالاً متعددة من التقويم				
11	يتبنى الانجازات المتميزة ويشجع عليها				
12	يربط بين عمل العاملين وأهداف المؤسسة				
13	يضع نظاماً ثابتاً للتقييم				
14	يستخدم كل ما هو جديد في تقويم أداء العاملين				



حفظه الله ،،،

برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى



سعادة الأستاذ الدكتور /

الموضوع / تحكيم استبانة السلوك الإبداعي

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : " فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة " ، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالشراكة مع جامعة الأقصى - غزة .

وتعرف الباحثة السلوك الإبداعي بأنه : " مزيج من السمات والخصائص التي يمتلكها المدير في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية والتي تمكنه من تطوير مستويات تفكيره وتجعله أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع كافة العاملين معه للوصول للأهداف المنشودة في وجود توافر بيئة صحية مناسبة " .

والاستبانة المرفقة تتضمن الأبعاد التالية :-

١. بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة
٢. بعد سعة الاتصالات
٣. بعد المخاطرة والتحدي
٤. بعد منح عوائد للمبدعين
٥. بعد الدعم المعنوي والنفسي

نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وإفادتي من علمكم الرشيد ورأيكم السديد فيما ترونه مناسباً من تعديل أو حذف أو إضافة لأبعاد الاستبانة وفقراتها

شاكراً لكم جزيل عطائكم

الباحثة

رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس

ملاحظة : نرجو تثبيت البيانات الشخصية الآتية ...

٥. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
٦. سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات - 10 سنوات ☐ أكثر من 10
٧. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
٨. الرتبة العسكري: ☐ ملازم ☐ ملازم أول ☐ نقيب ☐ رائد ☐ مقدم ☐ عقيد ☐ عميد

استبانه السلوك الإبداعي

أبعاد الاستبانه

#	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
أولاً : بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة						
1	يضع حلولاً واقعية لمشكلات المؤسسة					
2	يشرك العاملين في حل مشكلات المؤسسة					
3	يضع بدائل متعددة لحل مشكلات المؤسسة					
4	يستفيد من خبرات وتجارب العاملين في حل مشكلات المؤسسة					
5	يستخدم أساليب تفكير إبداعية في علاج المشكلات					
6	يبتكر أساليب تفكير جديدة لعلاج المشكلات					
7	يتخذ قرارات حكيمة لحل مشكلات المؤسسة					
8	ينظر إلى المشكلة من زوايا متعددة					
9	يوظف أفكار المبدعين لعلاج مشكلات المؤسسة					
10	يتخلى بسهولة عن السلوك المألوف والتقليدي					
11	يتمسك بالأفكار الجديدة والأصيلة في حل المشكلات					
12	يشجع المبادرات الإبداعية في حل مشكلات المؤسسة					
13	يستخدم المنهج العلمي في حل المشكلات					
14	يحارب الأفكار الارتجالية والخرافية					
ثانياً : بعد سعة الاتصالات						
1	يتواصل مع الخبراء والمبدعين لتحسين صورة المؤسسة					
2	يفوض العاملين ببعض الأعمال المركزية					
3	يتواصل بصورة فعالة مع العاملين بالمؤسسة					
4	يطور علاقات حسنة مع المؤسسات الأخرى					
5	يوظف علاقاته الشخصية لتطوير أداء المؤسسة					
6	يحدد أوقات للتواصل مع العاملين بالمؤسسة					
7	يناقش العاملين في كل ما هو جديد من الأفكار					
8	يرغب العاملين في اللقاءات الدورية					

					9	يُميز قدرات العاملين في المؤسسة
					10	يشجع العمل بروح الفريق في المؤسسة
					11	يشارك العاملين في أفراحهم وأحزانهم
					12	يتفهم حاجات العاملين في المؤسسة
					13	يتواصل مع العاملين في غير أوقات الدوام الرسمي
					14	يوظف التكنولوجيا في زيادة الاتصال بالعاملين داخل وخارج المؤسسة

ثالثاً: بعد المخاطرة والتحدي

					1	يتخذ قرارات جريئة تنطوي على إبداع
					2	يرصد ميزانيات لتنفيذ أفكار إبداعية
					3	يتحلى بروح المخاطرة المحسوبة في قراراته
					4	يتحمل المسؤولية عن الأعمال المهمة في المؤسسة
					5	يشرف بشكل علمي على الأعمال الإبداعية
					6	يعين المبدعين في مراكز هامة في المؤسسة
					7	يقدم الترقية وفقاً للإمكانيات المهنية
					8	يتقبل بوعي الأفكار الجديدة والجريئة
					9	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين المبدعين
					10	يشجع العاملين على تخطي الأفكار المألوفة
					11	يقدم أفكاراً جديدة تتحدى قدرات العاملين
					12	يتخذ القرارات المناسبة في الظروف الصعبة
					13	يستخدم طرقاً غير مألوفة في العمل
					14	يستطيع إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة

رابعاً : بعد منح عوائد للمبدعين

					1	يضع المبدعين في مواقع متميزة
					2	يهتم بتنوع المهارات لدى العاملين في المؤسسة
					3	يكافئ أصحاب الانتاج المميز
					4	يتخذ من الخطأ أساساً للوصول إلى الصواب
					5	يشعر بالنمو الشخصي عند تنفيذ الأعمال الإبداعية
					6	يشرح للعاملين الأمور المتعلقة بالعمل
					7	يسخر علاقاته لانجاز العمل في المؤسسة
					8	يعبر عن أفكاره ومقترحاته بثقة عالية

					يقدم المساعدة لأصحاب الأعمال الإبداعية	9
					يميز بين الأعمال الإبداعية وغيرها	10
					يعزز من ثقة المنجزين بأنفسهم	11
					يوظف امكانياته لدفع العاملين إلى الانجاز	12
					يفاضل بين العاملين على أساس الإبداع	13
خامساً: بعد الدعم المعنوي والنفسي						
					يرغب العاملين في الإبداع الجماعي	1
					يقدم المكافآت لأصحاب الأعمال الإبداعية	2
					يكرّم العاملين المميزين	3
					يدعم مادياً ومعنوياً المبادرين إلى الإبداع	4
					يوفر الجو النفسي الملائم للإبداع	5
					يحث العاملين على اكتساب المهارات الإبداعية	6
					يعدل أخطاء العاملين أولاً بأول	7
					يفتح أفق الترقية للعاملين المبدعين	8
					يتغلب على معوقات العمل لدى العاملين	9
					يطور امكانيات العاملين بنيل خبرات جديدة	10
					يعزز الإبداع الفردي والجماعي	11
					يشعر العاملين بالأمن الوظيفي في العمل	12

ملحق رقم (2)
استبانتى فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي
بصورتها النهائية



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي، أختي الزميل -ة /

أما بعد

أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة بكل موضوعية بوضع علامة (X) على البديل الذي يناسب رأيك علماً بأنه هذه الاستبانة موجهة للكادر العامل في الخدمات الطبية العسكرية ولأغراض البحث العلمي، وذلك للتعرف على فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي من وجهة نظرهم

شاكراً لكم جزيل عطائكم

ملاحظة

- أ. بين أيديكم استبيانين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي
ب. يرجى تثبيت البيانات الشخصية الآتية:

٩. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
١٠. سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات - 10 سنوات ☐ أكثر من 10
١١. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
١٢. الرتبة العسكري: ☐ ملازم ☐ ملازم أول ☐ نقيب ☐ رائد ☐ مقدم
☐ عقيد ☐ عميد

الباحثة

رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس

أولاً: استبانته فاعلية القيادة

أبعاد الاستبانته

#	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
أولاً: بعد الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة:						
1	يراعي المعايير العلمية في صياغة الأهداف					
2	يصوغ الأهداف وفقاً لقدرات العاملين					
3	يضع أهدافاً تسير بالمؤسسة إلى التطور					
4	يراعي القيم الأخلاقية في وضع رؤية المؤسسة					
5	يشرك العاملين في بناء الرؤية الشاملة للمؤسسة					
6	يضع الأهداف وفقاً لاحتياجات المؤسسة.					
7	يطلع العاملين على الأهداف العامة للمؤسسة					
8	يراعي امكانيات العاملين عند صياغة الأهداف					
9	يراعي امكانيات المؤسسة في تحقيق الأهداف					
10	يصوغ رؤية المؤسسة ورسالتها بشكل واضح					
11	يضع أهدافاً تخدم جمهور المستفيدين من المؤسسة					
12	يحفز العاملين للمشاركة في صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها					
ثانياً : بعد التخطيط الجيد:						
1	يبدأ التخطيط من واقع احتياجات المؤسسة					
2	يراعي امكانيات العاملين عند التخطيط للمؤسسة					
3	يستخدم اجراءات مرنة في التخطيط					
4	يضع اجراءات قابلة للتعديل					
5	يضع خطة توفر الوقت والجهد					
6	يستخدم اجراءات إلكترونية ذكية					
7	يقترح اجراءات غير روتينية تناسب قدرات العاملين					
8	يراعي التغيرات المستقبلية في التخطيط					
9	يتبنى اجراءات قابلة للتنفيذ					
10	يحرص على تنسيق جهود العاملين عند تنفيذ الاجراءات					
11	يناقش الأفكار الجديدة مع العاملين					

12	يضع خططاً بديلة وفقاً للظروف المتغيرة				
ثالثاً: بعد التأثير الفعال					
1	يطور علاقات ايجابية بين العاملين في المؤسسة				
2	يحفز العاملين على كل سلوك مبدع وإيجابي				
3	يستخدم المكافآت المادية والمعنوية لدفع العاملين إلى زيادة الكفاية الانتاجية				
4	يشيع روح العمل التعاوني بين العاملين				
5	يشمن انجازات ونجاحات العاملين				
6	يدفع العاملين إلى النظر بزوايا مختلفة للعمل				
7	يث روح المبادرة في العمل والانجاز بين العاملين				
8	يعامل العاملين باحترام وتقدير				
9	يدفع العاملين للاعتماد على أنفسهم				
10	يشجع العاملين غير المنجزين على العمل				
رابعاً : بعد المتابعة والتقييم					
1	يتابع عمل المؤسسة بصفة دورية				
2	يتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها				
3	يشرف على أنشطة العاملين بالمؤسسة				
4	يقوم أداء العاملين بشكل دائم				
5	يلتزم بالشفافية والنزاهة في أحكامه				
6	يشجع العاملين على مفهوم التقويم الذاتي				
7	يصدر أحكاماً موضوعية على أداء العاملين				
8	يوجه العاملين إلى الأساليب الإبداعية في العمل				
9	يقدم كل ما هو جديد في مجال المعلومات				
10	يعتمد أشكالاً متعددة من التقويم حسب الحاجة				
11	يتبنى الانجازات المتميزة ويشجع عليها				
12	يستخدم كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا لتقويم أداء العاملين				

ثانياً: استبانة السلوك الإبداعي

أبعاد الاستبانة

#	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
أولاً : بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية ومميزة						
1	يضع حلولاً واقعية لمشكلات المؤسسة					
2	يشرك العاملين في حل مشكلات المؤسسة					
3	يضع بدائل متعددة لحل مشكلات المؤسسة					
4	يستفيد من خبرات وتجارب العاملين في حل مشكلات المؤسسة					
5	يستخدم أساليب تفكير إبداعية في علاج المشكلات					
6	يتخذ قرارات حكيمة لحل مشكلات المؤسسة					
7	ينظر إلى المشكلة من زوايا متعددة					
8	يوظف أفكار المبدعين لعلاج مشكلات المؤسسة					
9	يتمسك بالأفكار الجديدة والأصيلة في حل المشكلات					
10	يشجع المبادرات الإبداعية في حل مشكلات المؤسسة					
ثانياً : بعد سعة الاتصالات						
1	يتواصل مع الخبراء والمبدعين لتحسين صورة المؤسسة					
2	يفوض العاملين ببعض الأعمال المركزية					
3	يتواصل بصورة فعالة مع العاملين بالمؤسسة					
4	يطور علاقات حسنة مع المؤسسات الأخرى					
5	يوظف علاقاته الشخصية لتطوير أداء المؤسسة					
6	يناقش العاملين في كل ما هو جديد من الأفكار					
7	يشجع العمل بروح الفريق في المؤسسة					
8	يشرك العاملين في الأنشطة والفعاليات					
9	يتواصل مع العاملين في غير أوقات الدوام الرسمي					
10	يوظف التكنولوجيا في زيادة الاتصال بالعاملين داخل وخارج المؤسسة					
ثالثاً: بعد المخاطرة والتحدي						
1	يتخذ قرارات صائبة تنطوي على إبداع					
2	يرصد ميزانيات لتنفيذ أفكار إبداعية					

3	يتحلى بروح المخاطرة المحسوبة في قراراته				
4	يتحمل المسؤولية عن الأعمال المهمة في المؤسسة				
5	يشرف بشكل مباشر على الأعمال الإبداعية				
6	يعتمد الترقية وفقاً للإمكانيات المهنية				
7	يتقبل بوعي الأفكار الجديدة والجريئة				
8	يشجع العاملين على تخطي الأفكار التقليدية				
9	يقدم أفكاراً جديدة تتحدى قدرات العاملين				
10	يتخذ القرارات المناسبة في الظروف الصعبة				
11	يستخدم طرقاً غير تقليدية في العمل				
رابعاً : بعد منح عوائد للمبدعين					
1	يضع المبدعين في مواقع متميزة				
2	يهتم بتنوع المهارات لدى العاملين في المؤسسة				
3	يكافئ أصحاب الانتاج المميز				
4	يشرح للعاملين الأمور المتعلقة بالعمل				
5	يعبر عن أفكاره ومقترحاته بثقة عالية				
6	يقدم المساعدة لأصحاب الأعمال الإبداعية				
7	يميز بين الأعمال الإبداعية وغيرها				
8	يعزز من ثقة المنجزين بأنفسهم				
9	يوظف امكانياته لدفع العاملين إلى الانجاز				
خامساً: بعد الدعم المعنوي والنفسي					
1	يرغب العاملين في الإبداع الجماعي				
2	يقدم المكافآت لأصحاب الأعمال الإبداعية				
3	يدعم مادياً ومعنوياً المبادرين إلى الإبداع				
4	يوفر الجو النفسي الملائم للإبداع				
5	يحث العاملين على اكتساب المهارات الإبداعية				
6	يفتح أفق الترقية للعاملين المبدعين				
7	يتغلب على معوقات العمل لدى العاملين				
8	يطور امكانيات العاملين باكتساب خبرات جديدة				
9	يعزز الإبداع الفردي والجماعي على مستوى المؤسسة				
10	يشعر العاملين بالأمن الوظيفي في العمل				

ملحق رقم (3)
أماكن مستشفيات وعيادات ومراكز الخدمات
الطبية بقطاع غزة

م	المركز	العنوان
١	مستشفى بلسم	بيت لاهيا - بالقرب من أبراج الندى
٢	المستشفى الجزائري	خانيونس - عيسان الكبيرة
٣	مستشفى الوثام (الأردني حالياً)	غزة - تل الهوى
٤	عيادة الشاطئ	غزة - معسكر الشاطئ
٥	عيادة حجازي	غزة - منطقة التوام
٦	عيادة الزهراء	الوسطي
٧	عيادة خانيونس	خانيونس
٨	عيادة رفح	رفح
٩	عيادة معبر رفح	معبر رفح
١٠	عيادة مراكز الإصلاح والسجون	غزة- الشمال - الجنوب
١١	عيادة كلية الشرطة	غزة
١٢	عيادة مديرية التدريب	غزة

ملحق رقم (4)
يوضح جميع كادر مديرية الخدمات
الطبية العسكرية

الكادر	أطباء	إداريون	تمريض	سائقي إسعاف وإداريين	تحاليل طبية	فنيون وعمال	صيدلة	علاج طبيعى	أشعة	امن	المجموع
العدد	230	170	155	80	55	51	41	35	32	26	874

ملحق رقم (5)
قائمة لجنة المحكمين

#	الاسم	الجهة
١.	أ.د. عايدة شعبان صالح	أستاذ علم النفس - جامعة الأقصى
٢.	أ.د. فضل خالد أبو هين	أستاذ علم النفس - جامعة الأقصى
٣.	د. محمد ابراهيم المدهون	أستاذ الإدارة المشارك ورئيس أكاديمية الادارة والسياسة
٤.	د. أحمد جواد الوادية	أستاذ علم السياسة المساعد - أكاديمية الادارة والسياسة
٥.	د. نبيل عبد شعبان اللوح	أستاذ علم الادارة المساعد - أكاديمية الادارة والسياسة
٦.	د. محمد يوسف الشريف	أستاذ علم النفس المساعد - جامعة الأقصى
٧.	د. عون عوض محيسن	أستاذ علم النفس المشارك - جامعة الأقصى
٨.	د. يحيى محمد أبو جججوج	أستاذ المناهج المشارك - جامعة الأقصى
٩.	د. نهى ابراهيم شتات	أستاذ أصول التربية المساعد - جامعة الأقصى
١٠.	د. بسام محمد أبو حشيش	أستاذ أصول التربية المشارك - جامعة الأقصى
١١.	د. علاء الدين خليل السيد	أستاذ الادارة المساعد - جامعة الأقصى
١٢.	أ. رند عمران الأسطل	المساعد - جامعة الأقصى
١٣.	د. منصور عبد القادر منصور	أستاذ الادارة المساعد - جامعة الأقصى
١٤.	د. نضال فريد عبدالله	أستاذ المحاسبة المساعد - جامعة الأقصى



www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies



مسار النخبة

الثلاثاء: 16 فبراير، 2016

No: MPA, EX, 3464

حُفِظَتْ وَبُورِكَتْ،،،

سيادة العميد/ د. عاطف حسن الكحلوت
مدير عام الخدمات الصحية العسكرية
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تتعموا بالصحة والسعادة الوافرة،
تُعيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالبة: رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس،
برقم جامعي: 220140014، تخصص: القيادة والإدارة، تقوم بإعداد بحث حول رسالتها
الموسومة بعنوان: (فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية
العسكرية في محافظات غزة) ونظراً لحاجة الباحثة للعديد من المعلومات والبيانات، نرجوا منكم
تسهيل مهمتها في الحصول عليها، وتوزيع استبانات الدراسة، وتسهيل إعارتها ما يلزم من مواد
ضمن المعمول به لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



نسخة لـ:

- ملف الطالب