

## دور القيادة العمودية في تعزيز الاداء الابداعي بحث تحليلي في مستشفى الكفيل

ياسمين قاسم الخفاجي

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة وارث الانبياء (ع)، كربلاء المقدسة، العراق

iqyasm5@gmail.com

**المستخلص.** يهدف البحث الحالي إلى معرفة العلاقة بين القيادة العمودية والأداء الابداعي في (مستشفى الكفيل)، يمكن النظر إلى القيادة على أنها ممارسة التأثير على الآخرين للاتفاق على العمل وكيف يمكن القيام به بفعالية ، وكمية الجهد الفردي والجماعي لتحقيق هدف مشترك. والاداء الابداعي بانه عملية ونتائج" يتضمن أمثلة على دوافع الابداع ، مثل وجود قدرة وموارد الابداع في المنظمة ، واكتشاف فرصة السوق ، وعدم التأكد البيئي ، والتغيرات التي تجبر المنظمات على الابداع. ويمثل الاداء الابداعي في المنظمة إلى نتيجة عملية فكرية. ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين وبخاصة في البيئة العراقية، فقد سعى البحث الحالي الى تناول المتغيرين من اجل دراسة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما. فضلاً عن الاحاطة النظرية بكلّ منها، وتحقيقاً لهدف البحث تم اختبار فرضيتين رئيسيتين، اذ شملت عينة عشوائية تكونت من (٥٠) فرداً من العاملين في المنظمة المبحوثة، تم معالجة البيانات إحصائياً بالاعتماد على عدة وسائل إحصائية منها (معامل الارتباط البسيط، تحليل الانحدار البسيط، اختبار T، اختبار F، معامل التفسير). وتوصل البحث الى العديد من الاستنتاجات أبرزها :

- ١- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة العمودية والأداء الابداعي .
- ٢- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة العمودية والأداء الابداعي.

انتهى البحث بجملة من التوصيات أهمها "ضرورة اعتماد المستشفى على اقامة دورات متخصصة في الاداء الابداعي لغرض الخروج بنتائج تنعكس بصورة مباشرة في انتاج المنظمة الخاص "

**الكلمات المفتاحية :** القيادة العمودية ، الاداء الابداعي.

**Abstract:** The current research allows to know the relationship between vertical leadership and Innovative Performance in (Kafeel Hospital), leadership can be seen as exerting influence on others to agree on work and how it can be done, and as a process of enabling individual and group efforts to achieve a common goal. Innovative Performance is a process and results "that includes examples of the motivations for Innovative, such as the presence of the ability and resources of Innovative in the organization, the discovery of market opportunity, environmental non-compliance, and changes that compel organizations to creativity. It represents the creative performance in the organization to the result of an intellectual process. Among the two variables, especially in the Iraqi environment, the current research has sought to address the two variables in order to study and determine the nature of the relationship between them In addition to the theoretical understanding of each of them, and to achieve the goal of the research, two main hypotheses were tested: a random sample consisting of (50) individuals of the organization in question. The data were statistically processed using several statistical methods (simple correlation coefficient, simple regression analysis, T test, F test, interpretation coefficient). The research reached several conclusions, most notably:

There is a significant positive correlation between vertical leadership and Innovative Performance.

There is a relationship of significant positive significance between vertical leadership and Innovative Performance.

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which is "the need to adopt the hospital to establish specialized courses in Innovative Performance for the purpose of producing results directly reflected in the production of the special organization"

**Key words:** vertical leadership, Innovative Performance.

## ١ المنهجية

### ٢ مشكلة البحث

- لأهمية هذا الموضوع في الدراسات الاجتماعية والإدارية فتتمثل مشكلة البحث بالاتي :
- ضعف ادراك مفهوم القيادة العمودية في المنظمات، مما يؤدي الى تحقيق عدم الموائمة بين اهداف المنظمة وحاجات الافراد العاملين فيها .
  - ان الاداء الابداعي من أهم الموارد غير الناضبة ، وأحد أهداف الإدارة الحاسمة، وتمثل قدرة المنظمة في تحسين الاداء وحل المشاكل .

#### ٢.١ أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من كونه:

- ما مستوى تطبيق القيادة العمودية في المنظمة المبحوثة؟
- هل هنالك توجه لدى المنظمة المبحوثة في تبني ابعاد الاداء الابداعي؟
- هل يوجد علاقة بين القيادة العمودية والاداء الابداعي للمنظمة المبحوثة؟
- تحديد نقاط القوة في المنظمة التي تحاول أن تطورها باستخدام الوسائل الادارية الحديثة اذا ما اعادت موضوع الاداء الابداعي أهمية خاصة.

#### ٢.٣ اهداف البحث

يهدف البحث الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير للقيادة العمودية بأبعادها والاداء الابداعي بأبعاده في المنظمة المبحوثة وتحديد طبيعة العلاقة إيجابية كانت او سلبية.

#### ٢.٤ منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة البحث ومتغيراتها اضافة الى دراسة الارتباط بين المتغيرات، ومن خلال هذا البحث يقوم الباحث بدراسة وقياس درجة الارتباط بين ابعاد القيادة العمودية و الاداء الابداعي في مستشفى الكفيل .

## ٢.٥ عينة البحث

اختيرت مستشفى الكفيل كعينة للبحث، اذ تم توزيع (٥٠) استمارة على العاملين ، وتم استرجاعها جميعها للاستفادة منها في الجانب العملي للبحث والجدول (١) يوضح تلك العينة.

جدول (١) وصف عينة البحث

النسبة	العدد	الفئة	السمة
٦٠ %	٣٠	ذكر	الجنس
٤٠ %	٢٠	انثى	
100 %	٥٠	N	
-	-	30 سنة فأقل	العمر
20 %	١٠	31 – 40	
٤٠ %	20	41 – 50	
٣٠ %	15	51 – 59	
١٠ %	٥	60 سنة فأكثر	
100 %	٥٠	N	
١٠ %	٥	دكتوراه	المؤهل العلمي
١٠ %	٥	ماجستير	
٧٠ %	٣٥	بكالوريوس	
١٠ %	٥	دبلوم	
100 %	٥٠	N	
١٠٠ %	٥٠	10 سنة فأقل	سنوات الخدمة
100 %	٥٠	N	

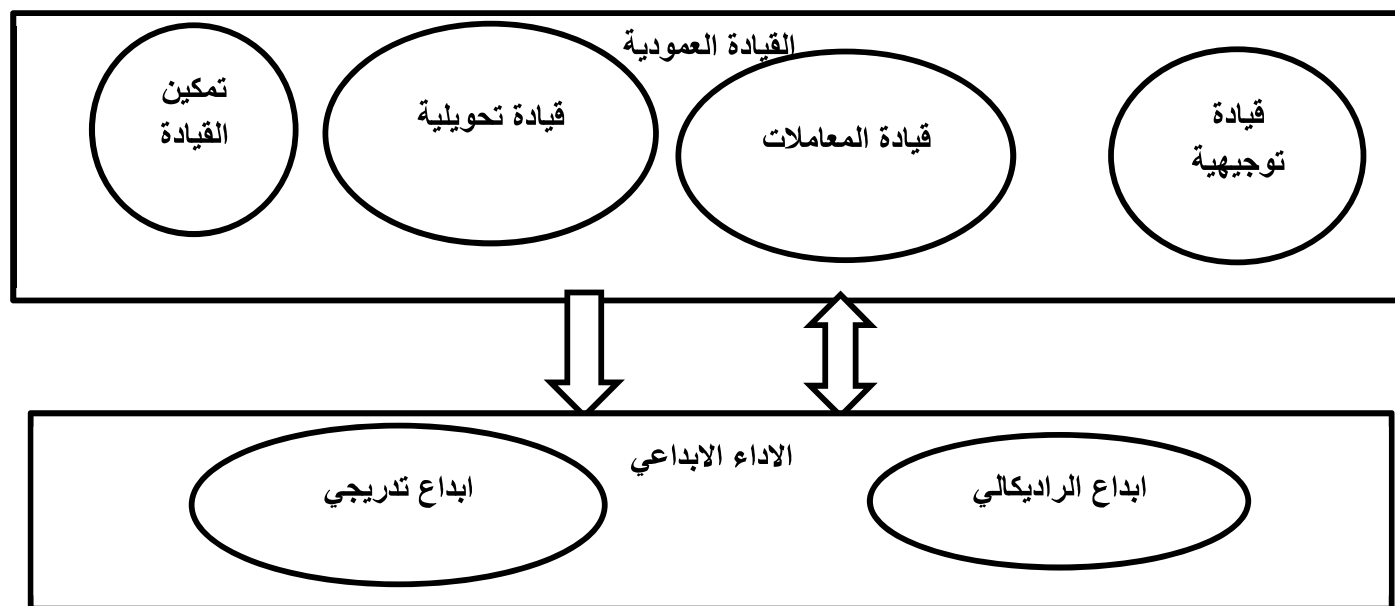
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة

## ٢.٦ فرضيات البحث

تتكون فرضيات البحث من فرضيتين رئيسيتين تخص متغيرات البحث:

- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة العمودية والاداء الابداعي وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ. وجود علاقة ارتباط بين القيادة التوجيهية و الاداء الابداعي.
  - ب. وجود علاقة ارتباط بين قيادة المعاملات والاداء الابداعي.
  - ج. وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والاداء الابداعي.
  - د. وجود علاقة ارتباط بين تمكين القيادة والاداء الابداعي.
- الفرضية الرئيسة الثانية " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة العمودية بأبعادها في الاداء الابداعي بأبعاده " ويشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية :-
  - أ. وجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء القيادة التوجيهية في الاداء الابداعي بأبعاده .
  - ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء قيادة المعاملات في الاداء الابداعي بأبعاده.
  - ت. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء القيادة التحويلية في الاداء الابداعي بأبعاده.
  - ث. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء تمكين القيادة في الاداء الابداعي بأبعاده.

## ٢.٧ المخطط الفرضي للبحث



شكل ١ المخطط الفرضي للبحث

## ٢.٨ الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والمتمثلة بـ الآتي:

- الارتباط البسيط استعمل لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فضلاً عن تحديد الاتساق والتناغم الداخلي لفقرات الاستبانة.

- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار التأثير بين متغيرات البحث.
- اختبار F تختبر معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات البحث الرئيسة.
- اختبار T لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات البحث الرئيسة.

### ٣ الجانب النظري للبحث

#### ٣.١ القيادة العمودية

##### ٣.١.١ مفهوم القيادة العمودية

نشأت القيادة العمودية عن نظرية الإدارة العلمية لوك (١٩٨٢) تايلور (١٩١١)، تمثل القيادة العمودية تأثير هرمي من الأعلى الى الأسفل، مع التركيز على دور القائد الرسمي الموجهه إلى المرؤوسين تدعم القيادة العمودية منظرًا تنظيميًا يميز القادة الرسميين عن المرؤوسين من الناحية الهيكلية. وباعتبار بنية المنظمة كقوة دافعة وراء عملية التأثير القيادي، فإن القادة العموديين يمثلون نقطة القيادة المركزية (المهمة، والرؤية، والإلهام، والمسؤولية). تعتمد المنظمة على خبرة ومهارات وحكمة القائد، ونادراً ما تضم أتباعاً في عمليات صنع القرار. من خلال التأثير على المرؤوسين، تؤثر القيادة العمودية على الأداء التنظيمي من خلال التأثير على سلوكيات مرؤوسيه وتفقر عملية القيادة العمودية إلى (التوجيه والمسؤولية) ضمن التسلسل الهرمي التنظيمي، يمثل القادة الرسميين العنصر الوحيد المسؤول في المنظمة. على الرغم من أن عملية التأثير العمودية للقيادة تتركز على التسلسل الهرمي للإدارة، فإن القادة العموديين يستخدمون سلوكيات قيادية متعددة تكون (توجيهية، ومكررة، ومعاملات، وتحويلية، وتمكين) لتوجيه القيادة وحساب الأداء يقوم القادة بإدارة المتابعين باستخدام السلوكيات التي تدعم متطلبات هيكل القيادة المركزية الخاصة بهم. في الحالات التي قد يستخدم فيها قائد فريق الإدارة العليا سلوكيات القيادة التحويلية للتأثير على المرؤوسين أثناء أداء مشروع جديد في ظل ظروف بيئية ديناميكية، يجوز للقائد نفسه استخدام سلوكيات القيادة في المعاملات خلال فترات الظروف البيئية المستقرة لتحقيق النجاح (Ramthun & Matkin, 2012:306). والقيادة هي عملية يؤثر فيها القائد على سلوك المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الاخلاق والمتابعة دوراً مهماً في بناء قيادة فعالة. من ناحية، هناك العديد من القادة الذين يستفيدون من مرؤوسيه من أجل التغلب على مواقف العمل الصعبة، مما قد يتسبب في تأثير سلبي على الآخرين، فضلاً عن ذلك لا يمكن إنكار وجهات نظر المرؤوسين في نجاح القيادة، يجب على القائد أن يكون لديه أوجه تشابه في الخصائص الشخصية التي قد تقنع مرؤوسيه بتحقيق هدف مشترك. بالإضافة الى ذلك، من المهم اعتبار أن الهدف المشترك يجب أن يعود بالنفع على الجميع. هناك ثلاث قضايا يجب أن تأخذ في الاعتبار أولاً، يجب أن تكون خصائص القائد ناجحة ثانياً، سلوك القائد هو

جزء من الأولوية وثالثا ، من الضروري للغاية توضيح العمل خطوة بخطوة خلال التنفيذ من أجل تحقيق الهدف . لا يلعب القائد فقط دورًا رئيسيًا ، بل يساهم المتابعون في النجاح أيضًا (Nguyen,2015,4). لذا تعددت وجهات نظر الباحث لهذا المفهوم ويبين الجدول (٢) بعض تلك الإسهامات بحسب تسلسلها الزمني :

جدول (٢) بعض إسهامات الباحث لمفهوم القيادة العمودية

ت	الباحث	المفهوم
١.	(Ensley& Pearce, 2006,220)	تأثير على عمليات الفريق، وتعتمد على حكمة القائد الفردي ، ويكون هذا التأثير بصورة عمودية من الأعلى إلى الأسفل .
٢.	(Hoch & Morgeson,2014,3)	انعكاس القيادة الرسمية والهرمية، ان الدور الحاسم الذي يلعبه قائد الفريق الخارجي هو تطوير دوافع أعضاء الفريق وقدراتهم ليقودوا أنفسهم ويصبحوا موجودين ذاتيًا في كثير من الأحيان من خلال الأنشطة المتعلقة بالتدريب.
٣.	(Pisapia& Feit, 2015,525)	تركز نظرية القيادة العمودية على السلسلة الممتازة الخاضعة للإشراف الفرعي. بما أن أشكال القيادة هذه تركز بشكل أقل على الحالات الطارئة الخارجية وأكثر على الاحتياجات الداخلية للكفاءة والفعالية ، فإنها تزدهر في بيئات مستقرة وتضعف في بيئات معقدة.
٤.	(DENIS& Van Gestel, 2015,226)	تعيين قائد رسمي لفريق العمل ، وتعتبر كشكل من أشكال القيادة الموزعة التي تنشأ من داخل ديناميكيات الفريق .
٥.	(Betrán & Huberman, 2016,8)	تنظيم القيادة العمودية من الأعلى إلى الأسفل ، عندما يتم تخصيص المهام والمسؤوليات من قبل قائد يقف في القمة. وتختلف القيادة المشتركة عن القيادة العمودية من حيث درجة أوسع من تفويض سلطة اتخاذ القرار للأتباع.
٦.	(Frankfort, ,2016,65)	الثقة بالآخرين والعملية بشكل أكبر ومنح الاستقلالية للآخرين والاستغناء عن السلطة القائمة على الوضع .
٧.		تمثل القيادة العمودي نموذجًا للمنظمة لتطوير قادة قادرين على وضع الاستراتيجيات ووضع المفاهيم ، وقيادة الافراد ، والإشراف على عملية التغيير .

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على اراء الباحث

مما تقدم يمكن تعريف القيادة العمودية على انها " تنظيم القيادة بشكل هرمي، عندما يتم تخصيص المهام والمسؤوليات من قبل قائد يقف في القمة، يحتوي هذا الهيكل من على سلسلة محددة من الأوامر تتعلق بكيفية تقديم العاملين لمقترحات تصل إلى المستويات العليا للمنظمة.

### ٣.١.٢ تطوير القيادة العمودية

تشير الأدلة التجريبية إلى أنه يمكن تطوير القيادة أمثال كل من ( Day et al, 2014, VanVelsor et al, 2010, Avolio et al, 2007) إلى مجموعة متنوعة من ممارسات تطوير المهارات القيادية التي تم تطويرها لتطوير القادة من خلال التدريب ، والتوجيه، و نماذج تطوير الكفاءات القيادية. يشير كروسان وآخرون (٢٠١٣) إلى أن برامج تطوير المهارات القيادية يركز على التطوير على مستوى معين بدلاً من معالجة أهمية القيادة كمهارة مطلوبة عبر المستويات. محدد إطاراً يمكن من خلاله قياس قدرة الفرد على إتقان عمليات القيادة الأساسية على مستويات مختلفة من الذات والمنظمة. أن قيادة الذات تشير تحديداً إلى تطوير نقاط قوة إيجابية مثل التواصل والانفتاح ، فضلاً عن قدرة الوعي الذاتي كآلية للتعلم المستمر. العديد من برامج القيادة تتضمن دورات حول إدارة الأشخاص (تستهدف مستوى الآخرين والمجموعة) أو قيادة التغيير (يستهدف مستوى المنظمة) ، ولكن لا تقدم بالضرورة دورات تتناول القيادة الذاتية. حدد داي وهاريسون (٢٠٠٩) الحاجة إلى البحث للتركيز على التطوير كمعيار للمصلحة ، بدلاً من أداء القائد (Brennan,2017,6). يعتمد تطوير القيادة العمودية على أبحاث مختلف الباحثين الذين درسوا المسارات التطويرية ، على سبيل المثال ، اقترح عمل أبراهام ماسلو المعروف بتطور الفرد بمرور الوقت من خلال تلبية احتياجاته المتعلقة بالسلامة والأمن ، واحترام الذات، والانتماء . ومن الباحثين الكبار أمثال روبرت كيجان وليزا لاهاي ، وصف الطريق من خلال " ثلاثة هضاب في النمو العقلي البالغ ، "التي يسمونها العقل الاجتماعي ، النفس تأصيل العقل ، والعقل الذاتي ، كما اقترح نيك بيتري من منظمة CCL أنه "لا توجد نماذج أو برامج بسيطة موجودة ، ستكون كافية لتطوير مستويات القيادة الجماعية المطلوبة للوفاء بالمستقبل وانما ستكون هناك حاجة إلى عصر الابتكار السريع الذي تقوم فيه المنظمات بتجربة عصر جديد وهو ما يجمع بين الأفكار المتنوعة بطرق جديدة ويتبادلها مع الآخرين من خلال مجموعة ابتكارات هي :

(McGonagill&Doer, 2016,4)

أ- العمل مباشرة مع معتقدات القادة وافتراساتهم ، باستخدام "خريطة التغيير" ذات الأربعة أعمدة. تساعد الخريطة القادة على تحديد الأهداف من أجل تحسين الإجراءات التي تعيقهم إلى تحقيق تلك الأهداف ، الالتزامات الخفية التي تؤدي إلى هذه الانحرافات ، و الافتراضات الكبيرة أو المعتقدات العميقة التي يجب تحديدها للمضي قدماً.

ب- العمل بشكل هرمي لتغيير الثقافة ، والعمل مع المعتقدات والافتراضات التي تكمن وراء استراتيجية العمل في المنظمة ، ومن ثم تطوير كبار المسؤولين التنفيذيين كنماذج لطرق جديدة للتفكير. من خلال هذه المقاربة ، يتوقع من المسؤولين التنفيذيين تحديد ، وتقليد وتسلسل من خلال تنظيم ثقافة قيادة أكثر ملاءمة.

ت- اعتماد النهج القائم على الجسم لتطوير القيادة الجماعية. يستخدم هذا النهج تقييماً يستند إلى الجسد يساعد الأفراد على تحديد نقاط قوتهم الأولية وتفضيلاتهم ومواهبهم ، مما يؤدي إلى

الحصول على أفكار جماعية حول كيفية الاستفادة من نقاط قوة كل شخص لتحسين الأداء العام.

اذ إن برامج تطوير القيادة العمودية مبنية على أساس علم التطور البشري الذي يوضح كيف أن عقولنا يمكن أن تستمر في النمو خلال حياتنا، و تترجم العقليات الكبيرة إلى الرشاقة التنظيمية المطلوبة لتؤدي بفعالية في عالم معقد يتغير باستمرار، تزايد عقلية القادة هي الميزة التنافسية الجديدة لتطوير القيادة (Davis, 2009,1).

### ٣.١.٣ ابعاد القيادة العمودية

هنالك ثلاثة أبعاد فرعية للقيادة التوجيهية ، وبعدان فرعيان لقيادة المعاملات ، وأربعة أبعاد فرعية للقيادة التحويلية ، وأربعة أبعاد فرعية لتمكين القيادة. جميع هذه الأبعاد تتألف من ثلاثة بنود. تم قياس هذه الأبعاد على حد سواء لأنها تنطبق على قائد الفريق المعين والفريق التنفيذي الشامل. بالنسبة للقيادة التوجيهية ، تشتمل الأبعاد الفرعية على التعليمات والقيادة (على سبيل المثال ، عندما يتعلق الأمر بالعمل ، فإن قائد الفريق يعطي تعليمات للأعضاء حول كيفية أداء العمل) ، الأهداف المحددة (على سبيل المثال ، قائد الفريق يحدد هدف ادائي للعمل في المنظمة) ، والتوبيخ الطارئ (على سبيل المثال ، قائد الفريق يوبخ الأعضاء عند عمل شيء سيء في المنظمة) بالنسبة لقيادة المعاملات ، كانت الأبعاد الفرعية مكافأة شخصية (على سبيل المثال ، قائد الفريق يحفز ويكافئ الأعضاء الذين يؤدون العمل بشكل جيد) ومكافأة المواد (على سبيل المثال ، "قائد الفريق يقوم بتعويض أكثر الأعضاء الذين يؤدون بشكل جيد) بالنسبة للقيادة التحويلية ، اشتملت الأبعاد الفرعية على التحفيز والإلهام (على سبيل المثال ، قائد فريق يظهر الحماس لجهود الأعضاء) ، وتوقعات الأداء (على سبيل المثال ، يتوقع قائد الفريق من الأعضاء الاداء بمستوى اعلى) ، الرؤية (على سبيل المثال ، يوفر قائد الفريق رؤيا واضحة عن مكان عمل اعضاءه) ، والتحدي للوضع الراهن (على سبيل المثال " قائد الفريق ليس خائفاً من "كسر القلب" إلى العثور على طرق مختلفة للقيام بالأشياء). من أجل تمكين القيادة ، فإن الأبعاد الفرعية شجعت على التفكير في الفرص (على سبيل المثال ، "قائد الفريق يقدم النصيحة لأعضائه عندما يواجهون مشاكل في العمل) ، ويشجع على المكافأة الذاتية (قائد الفريق يكافئ الأعضاء عندما يدون العمل المكلفين فيه بشكل جيد) ، وتحديد الأهداف التشاركية (على سبيل المثال ، " قائد فريق يعمل مع الأعضاء لتتديد الهدف الادائي الخاص بالعمل في المنظمة) ويشجع العمل الجماعي (على سبيل المثال ، يشجع قائد الفريق على العمل مع أعضاء آخرين ويكونون ضمن الفريق الواحد). ( Ensley& Pearce, 2006,223 ).

### ٣.٢ الاداء الابداعي

#### ٣.٢.١ مفهوم الاداء الابداعي

يمثل الاداء الابداعي عنصراً جوهرياً لبناء المنظمات على المدى البعيد . الاداء الابداعي هو مفهوم تم فحصه على نطاق واسع في العديد من الدراسات ، اذ اشار (Sofka&Grimpe,2010:3) وفقاً لأدبيات الفكر الاداري "يُنظر إلى الاداء الابداعي على انه وسيلة لتغيير المنظمة كاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية أو كإجراء وقائي للتأثير على البيئة. كذلك تم تعريف الابداع على نطاق واسع ليشمل مجموعة من الأنواع ، بما في ذلك المنتج ، و الخدمة الجديدة ، و تقنية المعالجة الجديدة و الهيكل التنظيمي الجديد ، و الأنظمة الإدارية ، أو الخطط أو البرامج الجديدة المتعلقة بأعضاء المنظمة. ان هذا المفهوم ينظر في نجاح الأعمال والمنظمات كمحرك رئيسي للإبداعات بالقول أن "الابداع هو عملية متعددة المراحل اذ تقوم المنظمات بتحويل الأفكار إلى منتجات و خدمات جديدة محسنة ، من أجل التقدم والتنافس والتميز بين الاعضاء بنجاح . لخص (Soosay&Hyland,2008:162). الاداء الابداعي على أنه "عملية ونتائج" يتضمن أمثلة على دوافع الابداع ، مثل وجود قدرة وموارد الابداع في المنظمة ،



واكتشاف فرصة السوق ، وعدم التأكد البيئي ، والتغيرات التي تجبر المنظمات على الابداع. ويمثل الاداء الابداعي في المنظمة إلى نتيجة عملية فكرية . ويمثل الاداء الابداعي انفتاح المنظمة الجماعي على الأفكار الجديدة المضمنة في ثقافة المنظمة (Baregheh&Sambrook,2009:92). الاداء الابداعي يعكس قدرة المنظمة على إنتاج أو التكيف مع الابتكارات الجديدة ، ويهدف بالتأثير على الأسواق التي تعمل فيها ، (Multaharju&Kähkönen,2017:28) يمكن قياس الاداء الابداعي للمنظمة من خلال تكرار الأنشطة التي من خلالها تجرب المنظمة أفكارًا جديدة ، وتسعى إلى إجراءات تشغيل جديدة ، وتطور عملياتها بشكل إبداعي وتنجح في أن تكون الأولى في تسويق منتجات وخدمات جديدة. ويمثل الاداء الابداعي كقدرات داخل المنظمة لتكون واحدة من السوابق الرئيسية لأداء الأعمال والميزة التنافسية (Schaltegger,2014:33). وبالتالي ، فإن قدرة المنظمة على تقديم الابداعات يمكن أن تحدد نجاحها وبقائها في المستقبل. تمشيا مع أعمال هيرلي وهولت (١٩٩٨) عرفت الاداء الابداعي في إدارة التوريد بأنه القدرة الجماعية للمستهلكين على الابداع وانفتاحهم على الأفكار الجديدة بهدف التأثير على أسواق التوريد .

مما تقدم يعرف الاداء الابداعي على انه " عملية تكون الأفكار الجديدة ، وإنشاء الممارسات العملية التي تساعد في تحقيق اهداف المنظمة بفعالية وكفاءة عالية امام المنافسين الآخرين.

### ٣.٢.٢ معوقات الاداء الابداعي

بالرغم من الاهمية الكبرى التي يتصف فيها الاداء الابداعي اله ان هنالك بعض الحواجز والمعوقات التي تعترض عمله في المنظمات ، يواجه المبدعين العديد من العقبات ، لكن خمسة منهم شائعة بشكل خاص منها عدم كفاية التمويل ، وتجنب المخاطر ، و التصفية، والالتزامات الزمنية ، والتدابير غير الصحيحة. إن الفهم الأعظم لهذه العقبات ، إلى جانب اسلوب العمل النشط في التخطيط والشراكة والمثابرة ، يمكن أن يساعد في الحفاظ على الاداء الابداعي على قيد الحياة وضمان تحقيق القيمة الكاملة له (Andrews,2006,1). ومن هذه المعوقات تكون داخلية وخارجية بالنسبة للمنظمات تشمل المعوقات الخارجية الافتقار إلى البنية التحتية ، وأوجه القصور في أنظمة التعليم والتدريب ، والتشريعات غير الملائمة ، وإهمال شامل وإساءة استخدام المواهب في المجتمع. اما المعوقات الداخلية تشمل الترتيبات الرئيسية ، والإجراءات التنظيمية الصارمة ، وهياكل الاتصالات الهرمية والرسومية ، والمحافظة ، والمطابقة ، ونقص الرؤية ، ومقاومة التغيير ، وعدم التحفيز وتجنب المواقف. فيما يتعلق بالمعوقات التي تحول دون الابداع على المستوى الإقليمي، تشمل العوامل التي يُنظر إليها على أنها تقيدية للابداع منها الخوف من التقليد ، وارتفاع تكاليف الابتكار ، وعدم كفاية الدعم الحكومي ، ونقص المعلومات ، ونقص العالمين المؤهلين ، ونقص الدعم والبنى التحتية . تشير الأدبيات إلى وجود عدد من العناصر الأساسية في أي اقتصاد إقليمي لتعزيز الاداء الابداعي هي : (Neely& Hii, 1998,5)

- توافر القوى العاملة الماهرة.
- وجود بنية تحتية تكنولوجية إقليمية قوية.
- دعم عام قوي للأداء الابداعي .
- أهمية الروابط التجارية.

مما تقدم نلاحظ انه ليس من الصعب فهم العوائق أمام المنظمات ، لان العديد من القادة في المنظمات المختلفة يجدون أنه من السهل إزالة هذه الحواجز وتحقيق الاداء الابداعي الناجح من خلال تجنب الموقف والعادات القديمة التي تتبعها المنظمات ، وكذلك عن طريق قوة التواصل بين الاقسام المختلفة للمنظمة ، لذا عليها التحول من هيكل تنظيمي جامد الى هيكل مرن ومستجيب للتغيرات، وتشجيع العاملين ، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم ، وقبول الافكار وطرق العمل الجديدة التي تزيد من العمل الابداعي في المنظمة .

### ٣.٢.٣ ابعاد الاداء الابداعي

وفقاً لدراسة (Zhou&Tse,2005) تم اعتماد على بعدين للأداء الابداعي وهي :

#### أ- الإبداع التدريجي

يمكن تعريف الإبداع التدريجي على انه "منتجات (أو عمليات) توفر مزايا جديدة أو تحسينات على التكنولوجيا الحالية في المنظمات ، يشير الإبداع التدريجي إلى تغييرات (ثانوية) على المنتجات أو العمليات أو الخدمات الحالية ، فهل تستغل إمكانات التصميم الراسخ ، وغالباً ما تعزز هيمنة المنظمات القائمة من خلال تعزيز قدراتها ، لا يستند الإبداع التدريجي إلى معرفة جديدة ، لا نه يتطلب مهارة وإبداع كبيرين ولها عواقب اقتصادية كبيرة مع مرور الوقت. يتم تقييم الإبداع التدريجي والإبداع الجذري من خلال طرح الأسئلة: ما هو الجديد ، وكيف جديد ، وجديد لمن؟ وجد (Johannessen&Lumpkin,2001) أن الإبداع كحدث يمثل بناء أحادي البعد ، لا يميزه إلا درجة التشدد. تصنف هذه الإبداعات إلى منتجات جديدة في منظمات مستجدة ، وتتناول ستة مجالات من النشاط الإبداعي: منتجات جديدة ، وخدمات جديدة ، وطرق جديدة للإنتاج ، وفتح أسواق جديدة ، ومصادر جديدة للإمداد ، و طرق جديدة للتنظيم (Reulink,2012,15).

#### ب- الإبداع الراديكالي

يؤدي الإبداع الراديكالي الى تطور قاعدة الموارد الفريدة من نوعها ويبحث في البيئة التنظيمية. إن تطوير وتراكم ونشر قاعدة الموارد الفريدة من شأنها تمكين المنظمة من تزويد المستهلكين بمنتج نوعي جديد وكامل ،وقيّم بناءة في احتياجاتهم الكامنة التأثيرات الديناميكية للموارد الفريدة على المنظمة تزيد من إمكانية خلق ميزة تنافسية. اذ يجمع المعلومات حول احتياجات المستهلكين والمنافسين وينقل هذه المعلومات في جميع أنحاء المنظمة لاستغلالها بالكامل. واستناداً إلى هذه المعلومات ، يتم تحسين المنتجات الحالية على المدى القصير للبقاء أمام المنافسين. من أجل تطوير الإبداعات . لا يؤثر توجه منظم المشاريع على علاقة توجه الموارد بأداء الإبداع الراديكالي. تشير منظمة أصحاب العمل إلى العمليات السلوكية الضرورية لدخول أسواق جديدة أو راسخة مع سلع أو خدمات جديدة أو موجودة ، خاصة في البيئات التنافسية الديناميكية. فالمنظمات الريادية قادرة بشكل

أفضل على مضاهاة تنظيماتها الداخلية من خلال تغيير البيئة وتشكيلها وتخصيص الموارد لاستغلال الفرص التجارية غير المؤكدة (Reulink,2012,17).

من الأبعاد اعلاه يتضح ان على الافراد ان يدركوا أن تطوير هذه الابداعات لا يمكن تنفيذه في نفس العمليات. وتمثل تحدي ، بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم على وجه الخصوص. وان تطبيقها يتطلب خصائص داخلية مختلفة وتوجهات استراتيجية وبيئة خارجية. ولذلك يجب أن تمتلك المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم قدرات ديناميكية (القدرة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات سريعة التغير) ، واغتنام الفرص المتاحة ، والحفاظ على القدرة التنافسية من خلال إعادة تشكيل موارد المنظمة والحصول عليها وحمايتها وتجميعها.

#### ٤ الجانب العملي للبحث

##### ٤.١ اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتم في هذه الفقرة قياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة العمودية) والمتغير المعتمد (الاداء الابداعي) باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (T) ، إذ توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر أو مساوية لقيمتها الجدولية ، ولا توجد تلك العلاقة إذا كانت القيمة المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

وبناءً على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف الفقرة، وكما يأتي :

##### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة العمودية بأبعادها، والاداء الابداعي بأبعادها).

يتم في هذه الفقرة قياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة العمودية) والمتغير المعتمد (الاداء الابداعي) باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (T) إذ توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر أو مساوية لقيمتها الجدولية ، ولا توجد تلك العلاقة إذا كانت القيمة المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

وبناءً على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف الفقرة، وكما يأتي :

##### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة العمودية بأبعادها، والاداء الابداعي بأبعاده).

لغرض إثبات صحة الفرضية الرئيسية من نفيها سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية القيادة العمودية بأبعادها، والاداء

الابداعي بأبعاده

- فرضية الوجود (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة العمودية بأبعادها، والاداء الابداعي بأبعاده

من أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمه تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستعمال اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل القيادة العمودية (X) والمتغير الرئيس المعتمد الاداء الابداعي (Y) من جهة، وعلاقتها بأبعادها (Y1, Y2, Y3, Y4) من جهة أخرى، وكما موضح في الجدول (٣).

جدول (٣) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة العمودية بأبعادها، والاداء الابداعي بأبعاده مع قيمة (T) المحسوبة

المتغير المعتمد	الاداء الابداعي (Y)	الاداء الابداعي	المتغير المستقل
	ابداع	ابداع تدريجي	قيمة (T) الجدولية
	الراديكالي Y1	Y2	
القيادة العمودية (X)	0.439	0.511	٠.٦٢٩
قيمة (T) المحسوبة	4.08	4.97	٦.٧٧
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%		
			٠.٩٩

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٣) ما يأتي:-

أ- وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين القيادة العمودية (X) بأبعادها، والاداء الابداعي (Y) بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.439) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بينهما، ومما يدعم هذه العلاقة، أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.08) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (٠.٩٩) يستدل من ذلك على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة العمودية بأبعاده والاداء الابداعي بأبعاده. مما يشير الى ان القيادة العمودية وبشكل عام لها علاقة بتقليل الاداء الابداعي .

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين القيادة العمودية بأبعاده بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من (Y1, Y2) بوصفها أبعاداً للمتغير المعتمد كالاتي (0.511, 0.629) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة العمودية بأبعاده وهذه الأبعاد عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.97, 6.77). على التوالي، وجميعها أكبر

من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل (X) وابعاد المتغير المعتمد (Y) (Y2 ، Y1) وبدرجة ثقة (0.99). مما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة العمودية بأبعادها والاداء الابداعي بأبعاده، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة العمودية بأبعاده والاداء الابداعي بأبعاده.

ومن الفرضية الرئيسية الأولى لابد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي:

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة لتوجيهية (X1) والاداء الابداعي بأبعاده (Y) لغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من عدمها، سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:-

- فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد القيادة لتوجيهية والاداء الابداعي بأبعاده.
- فرضية الوجود (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد القيادة لتوجيهية والاداء الابداعي بأبعاده .

من أجل قبول الفرضية الفرعية الأولى من عدم قبولها، تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستعمال اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد القيادة لتوجيهية (X1) والمتغير المعتمد الاداء الابداعي (Y) من جهة، وعلاقته بأبعاده (Y2 ، Y1) من جهة أخرى .

جدول (٤) نتائج علاقات الارتباط بين بعد القيادة لتوجيهية ، والاداء الابداعي بأبعاده مع قيمة (T) المحسوبة

المتغير المعتمد	الاداء الابداعي	(Y)	
المتغير المستقل	ابداع الراديكالي Y1	ابداع تدريجي Y2	قيمة (T) الجدولية
القيادة لتوجيهية (X1)	0.439	0.293	0.353
قيمة (T) المحسوبة	4.08	2.56	3.16
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%		
	٠.٩٩		

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٤) ما يأتي :-

(١) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بُعد القيادة لتوجيهية (X1) والاداء الابداعي (Y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.439) ومما يدعم هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.08) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) يستدل من ذلك على رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1) مما يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بينهما وبدرجة ثقة (٠.٩٩). بلغت معاملات الارتباط بين بُعد القيادة لتوجيهية (X1) وأبعاد الاداء الابداعي (Y) (0.293, 0.353) على التوالي وأن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما بلغت (2.56, 3.16) على التوالي، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) مما يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل (X1) والاداء الابداعي بأبعاده (Y) وبدرجة ثقة (0.99).

مما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد القيادة لتوجيهية والاداء الابداعي بأبعاده، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد القيادة لتوجيهية والاداء الابداعي بأبعاده".

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد قيادة المعاملات (X2)، والاداء الابداعي بأبعاده).

لغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية من عدمه، سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد قيادة المعاملات، والاداء الابداعي بأبعاده.
- فرضية الوجود (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد قيادة المعاملات، والاداء الابداعي بأبعاده.

من أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمه، تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بُعد قيادة المعاملات (x2) والمتغير الرئيس المعتمد الاداء الابداعي (Y) من جهة، وعلاقته بأبعاده (Y1، Y2) من جهة أخرى.

جدول (٥) نتائج علاقات الارتباط بين بعد قيادة المعاملات، والاداء الابداعي بأبعاده مع قيمة (T) المحسوبة

المتغير المعتمد	الاداء الابداعي	الاداء الابداعي	الاداء الابداعي	الاداء الابداعي
(Y)	الاداء الابداعي	الاداء الابداعي	الاداء الابداعي	الاداء الابداعي
المتغير المستقل	الاداء الابداعي	الاداء الابداعي	الاداء الابداعي	الاداء الابداعي
قيادة المعاملات (X2)	0.511	0.446	0.515	2.39
قيمة (T) المحسوبة	4.97	4.17	5.02	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% ٠.٩٩			

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح في النتائج الواردة في الجدول (٥) ما يأتي :-

(١) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بُعد قيادة المعاملات (X2) والمتغير الرئيس المعتمد الاداء الابداعي (Y) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.511) ومما يدعم هذه العلاقة أنّ قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.97) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بينهما، وبدرجة ثقة (0.99).

(٢) بلغت قيم معاملات الارتباط بين بعد قيادة المعاملات (X2) وأبعاد الاداء الابداعي (Y) (0.446, 0.515) على التوالي، وأنّ قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما، بلغت (4.17, 5.02) على التوالي، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد قيادة المعاملات (X2) والاداء الابداعي (Y) بأبعاده (Y2, Y1) عند مستوى معنوية (1%) ، وبدرجة ثقة (0.99).

مما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قيادة المعاملات والاداء الابداعي بأبعاده، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قيادة المعاملات والاداء الابداعي بأبعاده.

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة التحويلية (X3)، والاداء الابداعي بأبعاده).  
لغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدمه، سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة التحويلية، والاداء الابداعي بأبعاده.
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة التحويلية، والاداء الابداعي بأبعاده.
- من أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمه، تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد القيادة التحويلية ( $X_3$ ) والمتغير الرئيس المعتمد الاداء الابداعي (Y) من جهة، وعلاقته بأبعاده ( $Y_1, Y_2$ ) من جهة أخرى.

جدول (٦) نتائج علاقات الارتباط بين بعد القيادة التحويلية، والاداء الابداعي بأبعاده مع قيمة (T) المحسوبة

المتغير المعتمد		الاداء الابداعي		المتغير المستقل	
		(Y)			
		ابداع تدريجي	قيمة (T) الجدولية		
		ابداع	الراديكالي		
		Y1	Y2		
القيادة التحويلية ( $X_3$ )		0.629	0.494	0.486	2.39
قيمة (T) المحسوبة		6.77	4.75	4.56	درجة الثقة
نوع العلاقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%			
		٠.٩٩			

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٦) ما يأتي :-

١) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (٠.٩٩) بين بُعد القيادة التحويلية ( $X_3$ ) والاداء الابداعي (Y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.629) ومما يدعم هذه العلاقة أنّ قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.77) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39)، يستدلّ من ذلك على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ )؛ ممّا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بينهما.

٢) بلغت معاملات الارتباط بين بعد القيادة التحويلية ( $X_3$ )، وأبعاد الاداء الابداعي (Y) (0.494, 0.486) على التوالي وأنّ قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما بلغت (4.75, 4.56) على التوالي، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدلّ على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) ممّا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعيّ المستقلّ ( $X_3$ ) والاداء الابداعي بأبعاده (Y) وبدرجة ثقة (0.99).



مما تقدم يتضح ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة التحويلية والاداء الابداعي بأبعاده، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها " توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيادة التحويلية والاداء الابداعي بأبعاده.

#### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين القيادة (X4)، والاداء الابداعي بأبعاده). لغرض إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة من عدمه، سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تمكين القيادة ، والاداء الابداعي بأبعاده.

- فرضية الوجود (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تمكين القيادة، والاداء الابداعي بأبعاده .

من أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمه ، تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد تمكين القيادة (x4)، والمتغير الرئيس المعتمد الاداء الابداعي (Y) من جهة، وعلاقته بأبعاده (Y1، Y2)، من جهة أخرى.

جدول (٧) نتائج علاقات الارتباط بين بعد تمكين القيادة، والاداء الابداعي بأبعاده مع قيمة (T) المحسوبة

المتغير المعتمد			الاداء الابداعي		(Y)	المتغير المستقل
			ابداع تدريجي	ابداع		
			قيمة (T) الجدولية	الراديكالي Y1		
			Y2			
تمكين القيادة (X4)			0.564	0.408	0.621	2.39
قيمة (T) المحسوبة			5.17	3.73	6.62	درجة الثقة
نوع العلاقة			توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%			
			٠.٩٩			

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٧) ما يأتي :-

١) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (٠.٩٩) بين بُعد تمكين القيادة (X4)، والاداء الابداعي (Y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.564) ومما يدعم هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.17) وهي أكبر من قيمتها

الجدولية البالغة (2.39)، يستدلّ من ذلك على رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)؛ ممّا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بينهما.

٢) بلغت معاملات الارتباط بين بعد تمكين القيادة (X4)، وأبعاد الاداء الابداعي (Y) (0.408,0.621) على التوالي وأنّ قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما بلغت (3.73,6.62) على التوالي، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يدلّ على رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1) ممّا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل (X4) والاداء الابداعي بأبعاده (Y) وبدرجة ثقة (0.99).

مما تقدم يتضح ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تمكين القيادة والاداء الابداعي بأبعاده، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها " توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد تمكين القيادة والاداء الابداعي بأبعاده.

### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

للتحقق من معنوية تأثير القيادة العمودية في الاداء الابداعي وفق الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة العمودية بأبعاده في الاداء الابداعي بأبعاده " ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (٩) وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 1.681 + 0.416 * X$$

إذ إنّ : (Y) تمثل المتغير التابع ( الاداء الابداعي ).

(X) تمثل المتغير المستقل ( القيادة العمودية ) .

جدول (٨) تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة العمودية في الاداء الابداعي

المتغير المستقل	Constant	القيادة العمودية X	قيمة (F)	معامل التفسير
الرئيسي X				R2
المتغير التابع	A	B	المحسوبة	الجدولية 1%
الاداء الابداعي Y	١.٦٨١	0.416	16.704	6.85
				0.139

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

من النتائج الواردة في الجدول (٨) يتضح ما يأتي :

أ- بلغ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للقيادة العمودية (X) (١٦.٧٠٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥) عند مستوى معنوية (١%) ، مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار (b=0.416) أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في القيادة العمودية يؤدي الى تغير مقداره (41.6%) في الاداء الابداعي ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، مما يعني ان للقيادة العمودية تأثير ذو دلالة معنوية في الاداء الابداعي .

ب- بلغ قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.139) مما يعني ان القيادة العمودية (X) تفسر ما نسبته (13.9%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الاداء الابداعي ، اما النسبة المتبقية والبالغة (87.1%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث الحالية . وهذا يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة العمودية بأبعاده في الاداء الابداعي بأبعاده". وفيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها :

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تنص هذه الفرضية " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد القيادة التوجيهية في الاداء الابداعي بأبعاده " ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحديد معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (١٠) والذي تم بناءه وفق الصيغة الآتية

$$Y = 0.927 + 0.611 * X1$$

إذ أن (Y) تمثل المتغير التابع ( الاداء الابداعي )

(X1) تمثل المتغير المستقل (القيادة التوجيهية )

جدول (٩) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة التوجيهية في الاداء الابداعي

المتغير المستقل	Constant	القيادة التوجيهية	قيمة (F)	معامل التفسير
X1		X1		R2
المتغير التابع	A	β	المحسوبة	الجدولية 1%
الاداء الابداعي Y	0.927	0.611	24.719	٦.٨٥
				0.261

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٩) ما يأتي :

أ- بلغ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعء القيادة التوجيهية (X1) (٢٤.٧١٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥) عند مستوى معنوية (١%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b=0.611$ ) ، أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في القيادة التوجيهية يؤثر في الاداء الابداعي للمستشفى المبحوثة بمقدار (61.1%) وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي ان لبعء القيادة التوجيهية تأثير ذو دلالة معنوية في الاداء الابداعي.

ب- بلغ قيمة معامل التفسير (R2) (٠.٢٦١) ، وهذا يعني ان بعد القيادة التوجيهية يفسر ما نسبته (٢٦.١%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٧٣.٩%) فتعود الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي .بناءً على ما تقدم سيتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء القيادة التوجيهية في الاداء الابداعي بأبعاده.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تنص هذه الفرضية " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء قيادة المعاملات في الاداء الابداعي بأبعاده " ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (١٠) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 1.183 + 0.585 * X2$$

إذ أن : (Y) تمثل المتغير التابع (الاداء الابداعي).

(X2) تمثل المتغير المستقل (قيادة المعاملات) .

جدول (١٠) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد قيادة المعاملات في الاداء الابداعي

المتغير المستقل	Constant	قيادة المعاملات X2	قيمة (F)	معامل التفسير
X2				R2
المتغير التابع	A	$\beta$	المحسوبة	الجدولية 1%
الاداء الابداعي Y	1.183	0.585	45.936	٦.٨٥
				0.396

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٠) ما يأتي :

- أ- بلغ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعء قيادة المعاملات (X2) (٤٥.٩٣٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥) عند مستوى (١%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b=0.585) أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في قيادة المعاملات يؤثر في الاداء الابداعي للمستشفى المبحوثة بمقدار (58.5%) مما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، أي ان بعد قيادة المعاملات تأثير ذو دلالة معنوية في الاداء الابداعي.
- ب- بلغ قيمة معامل التفسير (R2) (0.396) مما يعني ان بعد قيادة المعاملات يفسر ما نسبته (٣٩.٦%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي، اما النسبة المتبقية والبالغة (٦٠.٤%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية.
- وعليه سيتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء قيادة المعاملات في الاداء الابداعي بأبعاده".

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص هذه الفرضية " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء القيادة التحويلية في الاداء الابداعي بأبعاده "ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (١١) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 2.807 + 0.307 * X3$$

إذ أن (Y) تمثل المتغير التابع ( الاداء الابداعي ) .

(X3) تمثل المتغير المستقل (القيادة التحويلية ) .

جدول (١١) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد القيادة التحويلية في الاداء الابداعي				
المتغير المستقل	Constant	القيادة التحويلية	قيمة (F)	معامل التفسير
X3		X3		R2
المتغير التابع	A	$\beta$	المحسوبة	الجدولية 1%
الاداء الابداعي Y	0.152	0.788	32.684	٦.٨٥
				0.318

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (1١) ما يأتي :

أ- بلغ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعء القيادة التحويلية (X) (32.684) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥) عند مستوى معنوية (١%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.307$ ) أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في بعء القيادة التحويلية يؤثر في الأداء الابداعي بمقدار (٣٠.٧%) مما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط اي ان القيادة التحويلية تأثير ذو دلالة معنوية في الاداء الابداعي .

ب- بلغ قيمة معامل التفسير (R2) (٠.٣١٨)، وهذا يعني ان بعء القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (٣١.٨%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي، اما النسبة المتبقية والبالغة (٦٨.٢%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية. مما تقدم ، يتضح قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء القيادة التحويلية في الاداء الابداعي بأبعاده .

#### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

تنص هذه الفرضية " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء تمكين القيادة في الاداء الابداعي بأبعاده " ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في الجدول (١٢) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = -0.059 + 0.847 * X3$$

إذ أنّ (Y) تمثل المتغير التابع ( الاداء الابداعي ) .

(X3) تمثل المتغير المستقل (تمكين القيادة).

جدول (١٢) تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعء تمكين القيادة في الاداء الابداعي				
المتغير المستقل	Constant	تمكين القيادة X4	قيمة (F)	معامل التفسير R2
X3				
المتغير التابع	A	$\beta$	المحسوبة	الجدولية 1%
الاداء الابداعي Y	-0.059	0.847	37.050	٦.٨٥
				0.346

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (1٢) ما يأتي :

أ- بلغ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعء تمكين القيادة (X٤) (٣٧.٠٥٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥) عند مستوى معنوية (١%) مما يدل على ثبوت

معامل الانحدار ( $b = 0.847$ ) أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في بعد تمكين القيادة يؤثر في الأداء الابداعي بمقدار (٨٤.٧%) مما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، اي ان تمكين القيادة تأثير ذو دلالة معنوية في الاداء الابداعي .

ب- بلغ قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (٠.٣٤٦)، وهذا يعني ان بعد تمكين القيادة يفسر ما نسبته (34.6%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي ، اما النسبة المتبقية والمتبقية والبالغة (65.4%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالية .

مما تقدم ، يتضح قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تمكين القيادة في الاداء الابداعي بأبعاده" .

## ٥ الاستنتاجات والتوصيات

### ٥.١ الاستنتاجات

- أ- ان موضوع القيادة العمودية بحد ذاته من المواضيع المهمة في الفكر الإداري المعاصر لذلك لابد من توضيحه والاهتمام به واثراء الباحث الاخرين في الجانب النظري منه.
- ب- اثبت نتائج التحليل الاحصائي على قبول فرضية البحث الرئيسية الاولى (وجود علاقة ايجابية بين القيادة العمودية والاداء الابداعي وهذا يعني ادراك افراد العينة المبحوثة لأهمية القيادة العمودية التي لها دور في تقليل الاداء الابداعي في المنظمة .
- ت- ان المستشفى توفر اداء ابداعي عالي للعاملين مما يعكس على رضاهم الوظيفي وابداعهم في العمل .
- ث- أن للقيادة العمودية لها تأثير ذو دلالة معنوية في الاداء الابداعي.

### ٥.٢ التوصيات

- أ- إجراء دراسة لنفس المتغيرات التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية في منظمات أخرى مع إجراء المقارنة بين النتائج.
- ب- ضرورة اعتماد المستشفى على اقامة دورات متخصصة في الاداء الابداعي لغرض الخروج بنتائج تنعكس بصورة مباشرة في انتاج المنظمة الخاص .
- ت- تعزيز المعرفة بالقيادة العمودية لدى العاملين في المستشفى ،من خلال تعزيز الروابط والقيم السلوكية والاخلاقية واشاعة ثقافة الثقة والالتزام فيها .
- ث- مساعدة المنظمات بشكل عام والمستشفى بشكل خاص من اجل تقليل ظاهرة القيادة العمودية مما لها تأثير سلبي على اداء الافراد .

## 6المصادر

Andrews, P. (2006). Five barriers to innovation: key questions and answers. IBM Executive Technology Report, November.

Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., 2009. Towards a multidisciplinary definition of innovation. Manag. Decis. 47 (8).

- Betrán, C., & Huberman, M. (2016). International competition in the first wave of globalization: new evidence on the margins of trade. *The Economic History Review*, 69(1), 258-287.
- Brennan, S. (2017). *Leadership development through a constructive development lens* (Doctoral dissertation, Dublin City University).
- Davis, A. W. (2009). *Syncing up with the iKid: Portrait of seven high school teacher leaders transforming the American high school through a digital conversion of teaching and learning*. The University of North Carolina at Greensboro.
- DENIS, J. L., Ferlie, E., & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273-289.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, 17(3), 217-231.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, 17(3), 217-231.
- Frankfort, L. (2016). Transitioning from vertical to horizontal leadership: The psychodynamics of middle managers' shift of posture.
- Hoch, J. E., & Morgeson, F. P. (2014). Vertical and shared leadership processes: Exploring team leadership dynamics. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 16977). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- McGonagill, G., & Doer, T. (2016). The Future of Leadership Development: It's Vertical!.
- Multaharju, S., Lintukangas, K., Hallikas, J., Kähkönen, A.-K., 2017. Sustainability-related risk management in buying logistics services. An exploratory cross-case analysis. *Int. J. Logist. Manag.* 28 (4).
- Neely, A., & Hii, J. (1998). Innovation and business performance: a literature review. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge.
- Sujchaphong, N., Nguyen, B., & Melewar, T. C. (2015). Internal branding in universities and the lessons learnt from the past: the significance of employee brand support and transformational leadership. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(2), 204-237..
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.



Petrie, N. (2015). The How-To of Vertical Leadership Development–Part 2 30 Experts, 3 Conditions, and 15 Approaches. *White Paper. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.*

Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2017). Exploring project-related factors that influence leadership styles and their effect on project performance: a conceptual framework. *South African Journal of Industrial Engineering*, 28(4), 95-108.

Ramthun, A. J., & Matkin, G. S. (2012). Multicultural shared leadership: A conceptual model of shared leadership in culturally diverse teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3).

Reulink, R. B. J. (2012). Strategic orientation and innovation performance at Dutch manufacturing SME's: The overrated role of market orientation and entrepreneurial orientation (Master's thesis, University of Twente).

Reulink, R. B. J. (2012). Strategic orientation and innovation performance at Dutch manufacturing SME's: The overrated role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation(Master's thesis, University of Twente).

Schaltegger, S., Burritt, R., 2014. Measuring and managing sustainability performance of supply chains. *Supply Chain Manag.: Int. J.* 19 (3), 232–241.

Smiljanic, D. Transformační vojenský leadership–požadavky, charakteristika a rozvoj Transformational Military,(2016) Leadership–Requirements, Characteristics and Development.

Sofka, W., Grimpe, C., 2010. Specialized search and innovation performance – evidence across Europe. *R. D. Manag.* 40 (3).

Soosay, C., Hyland, P., Ferrer, M., 2008. Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Manag.: Int. J.* 13 (2).

Van Velsor, E., McCauley, C.D. and Ruderman, M.N. 2010. *The center for creative leadership handbook of leadership development.* John Wiley & Sons

### استمارة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى دراسة (دور القيادة العمودية في تقليل الاداء الابداعي) بحث تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل. راجين تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة بعناية ووضوح، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات الاستبانة، لذا نرجو الإشارة بعلامة (✓) تحت الإجابة التي تختارونها، ونود إعلامكم بأن المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض الدراسة فقط، لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة، وأخيراً نشمن جهودكم وتعاونكم معنا. مع خالص شكرنا وتقديرنا..

م.م ياسمين قاسم الخفاجي / جامعة وارث الانبياء (ع)

### المحور الأول:- معلومات عامة

المنظمة :

مستشفى الكفيل

١. اسم

٢. الجنس:

أنثى

ذكر

٣. العمر:

٣٠ سنة فأقل ، ٤١ - ٥٠ ، ٥١ - ٦٠ ، ٦٠ - فأكثر

٤. المؤهل العلمي:

إعدادية فما دون ، دبلوم فني ، بكالوريوس ، دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراه

٥. سنوات الخدمة:

٥ سنوات فأقل ، ٦ - ١٠ ، ١١ - ١٥ ، ١٦ - ٢٠ ، ٢٠ - ٢٥ ، ٢٥ فأكثر.

### المحور الثاني:- القيادة العمودية

مفهوم القيادة العمودية : الثقة بالآخرين والعملية بشكل أكبر ومنح الاستقلالية للآخرين والاستغناء عن السلطة القائمة على الوضع (Frankfort, 2016,65) .  
 القيادة التوجيهية: (Pearce& Sims ,2002)

ت	الفقرات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
١.	يقوم قائد الفريق بتحديد أهداف أدائي.					
٢.	يضع قائد فريق الأهداف لأدائي.					
٣.	يحدد قائد فريق أهداف عملي.					

#### قيادة المعاملات :

ت	الفقرات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
١.	عندما يتعلق الأمر بعملي ، يعطي قائد الفريق لي تعليمات حول كيفية تنفيذ ذلك.					
٢.	قائد الفريق يعطي لي تعليمات حول كيفية القيام بعملي.					
٣.	يوفر قائد الفريق الأوامر فيما يتعلق بعملي.					

#### القيادة التحويلية :

ت	الفقرات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
١.	يؤبختني قائد الفريق عندما أؤدي بشكل سيئ.					
٢.	قائد الفريق يؤبختني عندما لا يكون أدائي على قدم المساواة.					
٣.	عندما لا يصل عملي إلى المستوى المطلوب ، فإن قائد الفريق يشير إلى ذلك					

#### تمكين القيادة :

ت	الفقرات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
١.	يكافئ قائد الفريق الأعضاء عندما يؤدون العمل					

					بشكل جيد.
					٢. سيوصي قائد فريق (الأعضاء) بتعويض أكثر إذا كنت أؤدي بشكل جيد.
					٣. إذا قمت بأداء جيد ، فإن قائد فريق سيوصي بمزيد من التعويض

### المحور الثالث:- الاداء الابداعي

مفهوم الاداء الابداعي : عملية مدمجة في البيئة التنظيمية والاجتماعية ، والتي تتأثر بشكل مؤثر بقوة في تكوين الروابط الاجتماعية (Crescenzi & Percoco, 2013,3).  
الاداء الابداعي الراديكالي: ( Reulink, 2012 )

ت	الفقرات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
١.	نفذت المستشفى طرقاً جديدة للتنظيم خلال السنوات الثلاث الماضية التي كان ينظر إليها على أنها جديدة في المجال الذي تعمل فيه.					
٢.	وجدت المستشفى مصادر جديدة للإمداد خلال السنوات الثلاث الماضية التي كان ينظر إليها على أنها جديدة في الصناعة التي تعمل فيها.					
٣.	دخلت المستشفى أسواقاً جديدة خلال السنوات الثلاث الماضية التي كان ينظر إليها على أنها جديدة في المجال الذي تعمل فيه.					
٤.	قدمت المستشفى خدمات جديدة خلال السنوات الثلاث الماضية التي كان ينظر إليها على أنها جديدة في الصناعة التي تعمل فيها.					
٥.	نفذت المستشفى أساليب جديدة للإنتاج خلال السنوات الثلاث الماضية التي كان ينظر إليها على أنها جديدة في الصناعة التي تعمل فيها.					
٦.	طرحت المستشفى منتجات جديدة خلال السنوات الثلاث الماضية التي كان ينظر إليها على أنها جديدة في الصناعة التي تعمل فيها شركتنا.					

الابداع التدريجي :

ت	الفقرات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
١.	دخلت المستشفى أسواقاً جديدة خلال السنوات الثلاث الماضية التي كان ينظر إليها على أنها جديدة للشركة ، ولكن تم إدخالها من قبل شركات أخرى					
٢.	وجدت المستشفى مصادر جديدة للإمداد خلال السنوات الثلاث الماضية التي كان ينظر إليها على أنها جديدة بالنسبة للشركة ، ولكن تم استخدامها من قبل شركات أخرى.					
٣.	نفذت المستشفى أساليب جديدة للإنتاج خلال السنوات الثلاث الماضية والتي كان ينظر إليها على أنها جديدة بالنسبة للشركة ، ولكن تم استخدامها من قبل شركات أخرى.					
٤.	نفذت المستشفى طرقاً جديدة للتنظيم خلال السنوات الثلاث الماضية والتي كان يُنظر إليها على أنها جديدة للشركة ، والتي سبق أن استخدمتها شركات أخرى.					
٥.	طرحَت المستشفى منتجات جديدة خلال السنوات الثلاث الماضية التي كان ينظر إليها على أنها جديدة بالنسبة للشركة ، ولكن تم طرحها في السابق من قبل شركات أخرى.					
٦.	قدمت المستشفى خدمات جديدة خلال السنوات الثلاث الماضية والتي كان ينظر إليها على أنها جديدة بالنسبة للشركة ، ولكن تم طرحها في السابق من قبل شركات أخرى.					