

## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية

### "بحث ميداني في دائرة مدينة الطب"

أ.د. صلاح عبد القادر النعيمي / جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد  
الباحث / غيداء حميد محمد الهلالي

تاريخ التقديم: 2018/4/16

تاريخ القبول: 2018/5/8

### المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على مدى تأثير مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، إدراك التفاصيل، المحافظة على الاتجاه) بتطوير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأتوقراطي، نمط القيادة البيروقراطي، نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة التبادلي، نمط القيادة التحويلي) لدى القيادة الإدارية بدائرة مدينة الطب. والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد النمط القيادي السائد، وقياس مستوى مهارات التفكير الإبداعي لديهم.

ولتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة البحث من إستبانة مكونة من (61) فقرة، فضلا عن المقابلة والملاحظة، وتكونت عينة البحث من (170) قائد إداري في المستويات التنظيمية العليا والوسطى، وحاول البحث الإجابة على التساؤلات الآتية: ما طبيعة العلاقة بين مهارات التفكير الإبداعي وأنماط القيادة الإدارية؟ وهل يرتبطان بعلاقة دالة جوهريّة؟ وهل لتلك المهارات تأثير في أنماط القيادة الإدارية بمعنى أن مهارات التفكير الإبداعي تصب في صالح تغيير وتطوير أنماط القيادة الإدارية للعينة المبحوثة .

وكان أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى: وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة وذات دلالة معنوية بين مهارات التفكير الإبداعي وأنماط القيادة الإدارية، تتضح في قدرة هذه المهارات (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، إدراك التفاصيل، المحافظة على الاتجاه) في التفاعل مع بعض تلك الأنماط بشكل أعلى من الأنماط الأخرى، وإملاك القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة لنصيب منها، ووجود تأثير لتلك المهارات في أنماط القيادة الإدارية وكان أعلى تأثير قد حققته تلك المهارات في نمط القيادة التحويلي ونمط القيادة الديمقراطي.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** مهارات التفكير الإبداعي (مهارة الطلاقة، مهارة الأصالة، مهارة المرونة، مهارة الحساسية للمشكلات، مهارة إدراك التفاصيل، مهارة المحافظة على الاتجاه)، أنماط القيادة الإدارية



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 108 المجلد 24

الصفحات 34-60

\*البحث مستل من اطروحة دكتوراه



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

### المقدمة

يعد التفكير الإبداعي أحد المتطلبات الأساسية للإدارة الإستراتيجية المعاصرة، كما أن القيادة من أكثر المفاهيم الإدارية تناولاً في الدراسات والأبحاث لما لها من تأثير واضح على أداء المنظمات وهي جزءاً أساسياً في العملية الإدارية، ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل منظمات العمل المختلفة، فالقائد الجيد هو من يمتلك القدرة العالية على التكيف مع متطلبات المواقف التي تصادفه، وتكون لديه درجة عالية من المرونة لمواءمة نفسه مع المواقف المتغيرة مستخدماً الصفات والقدرات المتوفرة لديه، بحيث يشكل منها نمطاً قيادياً يتناسب مع كل موقف على حدة.

ومن هنا عكف هذا البحث على دراسة هذه المواضيع المهمة فعرضها نظرياً وحلّل بيناتها عملياً عبر أربعة محاور رئيسية، أختص الأول بمنهجية البحث وعرض بعض الدراسات السابقة، وتناول الثاني الإطار الفلسفي للبحث وأوضح المفاهيم النظرية للمتغيرين، وأهتم الثالث بتحليل البيانات وتفسير النتائج، وختم المحور الرابع للبحث بأهم الإستنتاجات والتوصيات، فضلاً عما قائمة المراجع والمصادر التي تم اعتمادها في هذا البحث.

### المحور الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

#### أولاً/ منهجية البحث

1- **المعضلة الفكرية للبحث/** تحتاج القيادة الإدارية في منظمات الإدارة العامة إلى أساليب وأنماط تفكير مرنة ومبدعة لمواجهة تحديات اليوم في قضايا الإدارة، لأهمية نمط التفكير ودوره الكبير في تحديد مسار القيادة الإدارية وزيادة فاعليتها. وعلى الرغم من الجهود البحثية للباحثين والمتخصصين والكتاب في علم النفس والفلسفة وعلم النفس التربوي والتربية والإدارة، والساعية الى تفسير هذه الموضوعات وتحليل مضامينها الفكرية، وعلاقتها، إلا أن هناك حاجة وأهمية لتناولها والتعمق في توضيحها وأدماجها ضمن إستراتيجيات الإدارة، لتسهم في أغناء الفكر والعمل الإداري، كما أن هناك عدد من الإشكالات المعرفية ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي، والتي يمكن صياغتها بالتساؤلات الآتية :-

أ- ما الجدل الفكري والفلسفي لمهارات التفكير الإبداعي (Creative Thinking skills) ؟

ب- ما الجدل الفكري والفلسفي لأنماط القيادة الإدارية (Administrative Leadership styles) ؟

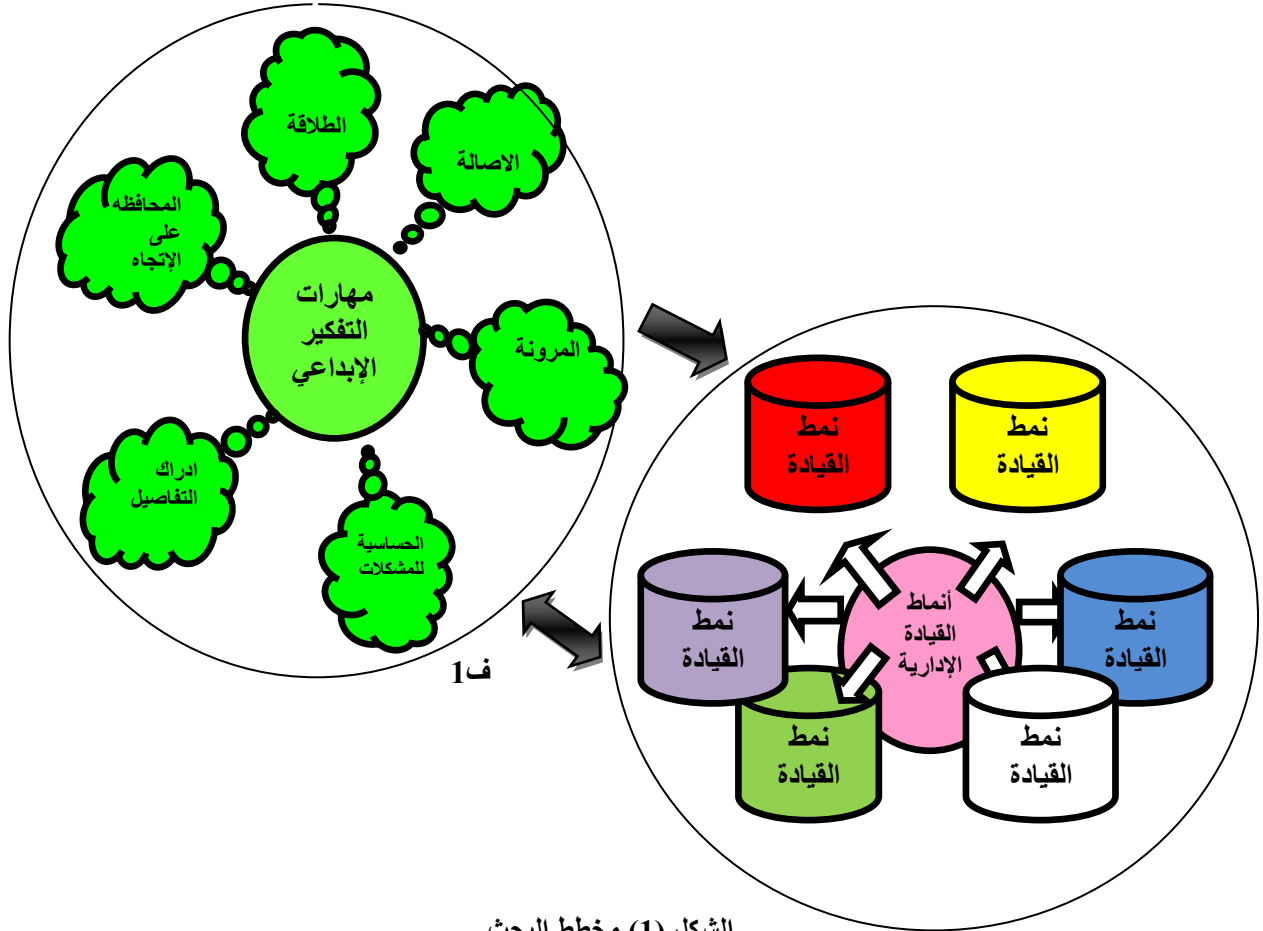
ت- هل تسهم مهارات التفكير الإبداعي في تغيير وتطوير أنماط القيادة الإدارية؟ وما طبيعة العلاقة بينهم؟

2- **المشكلة الميدانية للبحث/** جاءت مشكلة البحث الميدانية لبيان مدى توافر مهارات التفكير الإبداعي لدى القيادة الإدارية في منظمات الإدارة العامة العراقية، وأن كانت مقبولة بشكلها النظري فإن القبول لم يحسم على الصعيد التطبيقي، والذي تم ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية للدائرة المبحوثة. وعليه تتحدد مشكلة البحث الميدانية في محدودية اعتماد دائرة مدينة الطب بوصفها إدارة عامة (حكومية) للمستجدات في مجال التفكير (والمتمثلة بالتفكير الإبداعي ومهاراته) لتطوير القيادة الإدارية فيها وزيادة فاعلية تفكيرها.

3- **أهمية البحث /** تُحدد متغيرات البحث درجة أهمية البحث، ونظراً لدور مهارات التفكير الإبداعي كمتغير يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وإتساع التفكير، وبما ينعكس على سلوك وأداء القادة الإداريين، فضلاً عن الفوائد والمنافع التي تعود على المنظمات التي تمارسها ونتائج ذلك في أعمالها، وبما يُشكل أساساً قوياً لتفوق منظمات الإدارة العامة الأمر الذي يعزز من تلك الأهمية، إذ يعالج البحث موضوعاً حديثاً هناك ندرة في تناوله ضمن البحوث الإدارية في منظمات الإدارة العامة، وهو أسلوب التفكير الإبداعي وتأثير ذلك في أنماط القيادة الإدارية واستكشاف معلومات وحقائق وعلاقات لم يتم التطرق إليها من قبل ( إذ تم تناول أنماط القيادة الإدارية كمتغير تابع يتأثر بنمط التفكير في حين تناولته أغلب البحوث والدراسات السابقة كمتغير مستقل).

4- **أهداف البحث/** يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف إساس هو: قياس تأثير مهارات التفكير الإبداعي في تغيير وتطوير أنماط القيادة الإدارية من خلال بحث ميداني في دائرة مدينة الطب، والوقوف على مستوى مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وإثارة الإنتباه إلى أهمية هذه المتغيرات وعلاقة الإرتباط والتأثير بينها.

5- **مخطط البحث/** يوضح الشكل (1) مخطط البحث الذي يتضمن المتغيرات الرئيسية والفرعية التي جرى تناولها بالدراسة والتحليل. تمثل مهارات التفكير الإبداعي (CTHS) المتغير المستقل والتي تتفرع إلى ست أبعاد فرعية، هي (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، إدراك التفاصيل، المحافظة على الاتجاه) في حين تمثل أنماط القيادة الإدارية (ALSHS) المتغير التابع أو المعتمد وتتفرع إلى ستة أبعاد فرعية أيضاً، هي (نمط القيادة الأتوقراطي، نمط القيادة البيروقراطي، نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة التبادلي، نمط القيادة التحويلي).



الشكل (1) مخطط البحث

6- **فرضيات البحث/** يسعى الباحثان إلى إختبار الفرضيات الآتية /

أ- الفرضية الرئيسية الأولى : ترتبط مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، الأصالة ، المرونة، الحساسية للمشكلات، إدراك التفاصيل، المحافظة على الاتجاه) بأنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأتوقراطي، نمط القيادة البيروقراطي، نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة التبادلي، نمط القيادة التحويلي) بعلاقة معنوية ذات دلالة أحصائية على مستوى القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة.  
ب- الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، الأصالة ، المرونة، الحساسية للمشكلات، إدراك التفاصيل، المحافظة على الاتجاه) تأثيراً معنوياً ذا دلالة أحصائية في إجمالي أنماط القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة.



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

7- **عينة البحث وأدواته/** لتحقيق أهداف البحث أقتضى الأمر إختيار عينة من القادة الإداريين ، وعلى هذا الأساس تم إختيار عينة قصدية عمدية بلغ عددها (185) قائداً إدارياً في المستويات التنظيمية (العليا والوسطى) في دائرة مدينة الطب. إعتمدت الإستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، سُلمت للعينة، وأعيد منها (170) إستبانة، ونظراً لعدم وجود أداة جاهزة تحقق أهداف البحث، قامت الباحثة بإعداد أداة خاصة بقياس متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة، وروعي في إعدادها الدقة والموضوعية. تكونت الإستبانة من مجموعة من الفقرات محددة الإجابات ومرتبطة بعضها ببعض من حيث الموضوع لضمان الوصول إلى المعلومات المطلوبة، عُدت وفقاً لمقياس ( Likert ) الخماسي الدرجة، وجمعت بين فقرات طورت اعتماداً على مراجعة الأدبيات ، ومقاييس جاهزة عدلت بعض فقراتها جزئياً لتلائم مع طبيعة مجتمع البحث، يوضحها الجدول (1) الآتي . تحقق الصدق الظاهري لها بعرضها على عدد من السادة الخبراء في مجال العلوم الإدارية والنفسية والإجتماعية والقياس والتقويم، وبلغت قيمة صدق إستبانة البحث (88%)، كما أجرى عليها إختبارات الثبات وأعطيت نتائج جيدة في هذا الجانب بلغت 77%، وأستعملت وسائل إحصائية متعددة لتحديد العلاقات وإختبار الفرضيات منها، الوسط الحسابي، الإحتراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل ارتباط الرتب سبيرمان، معامل الإندثار البسيط والمتعدد في البرنامج الإحصائي SPSS Ver. 19 -Statistical (Package for Social Science) .

الجدول (1) هيكلية إستبانة البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
أولاً	مهارات التفكير الإبداعي	- الطلاقة - الأصالة - المرونة - الحساسية للمشكلات - إدراك التفاصيل - المحافظه على الإتجاه	4 4 4 4 4 4	(Treffinger et al, 2002: 45) ، (العتوم وآخرون ،2009: 145) (Lester, 2011: 148-152) ، (المدهون ، 2012 :137) ، (أبو الخير، 2013 :173-176) (محمود ، 2015 : الملحق-1)
ثانياً	أنماط القيادة الإدارية	- نمط القيادة الأتوقراطي - نمط القيادة البيروقراطي - نمط القيادة الديمقراطي - نمط القيادة المتساهل - نمط القيادة التبادلي - نمط القيادة التحويلي	4 4 4 4 9 12	(عوض، 2007: 148-151) (Akor,2009: 173-175) (دحروج ، 2009 :23) (Lea . Jr., 2011,7) (الغامدي ، 2011 :175-176) (Boleman et al, n.d :1-3) (واعر ، 2015 : 275-278) (Hockmeyer, 2015: 171).

## ثانياً : الدراسات السابقة ومجالات الإفادة منها

### 1- الدراسات السابقة

الدراسات العربية والأجنبية لمهارات التفكير الإبداعي	
الدراسة العربية	الجنابي ، 2008
عنوان الدراسة	تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الإستراتيجي - دراسة إستطلاعية في ديوان الرقابة المالية.
عينة الدراسة	عينة قصدية (عمدية) شملت (57) موظفاً بدرجات وظيفية قيادية ( درجة خاصة ، مدير عام ، مدير).
أداة الدراسة	الإستبانة ، المقابلة .
هدف الدراسة	الخروج بنتائج تساعد على بيان الأهمية المتزايدة ووضع معايير للتدقيق الإستراتيجي وتحقيق حالة التمايز وتكامل النسيج الثقافي ومهارات التفكير الإبداعي للمنظمة المبحوثة.



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

أهم نتائج الدراسة	- التوافق لدى القيادات الإدارية بين السلوك الفردي في مهارات التفكير الإبداعي والمحتوى الثقافي للمنظمة. - وجود تأثير لمهارات التفكير الإبداعي وكل من المهارات الفرعية المختبرة في خيارات التدقيق الإستراتيجي . - وجود تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للنسيج الثقافي في التدقيق الإستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
الدراسة الأجنبية	Chan , 2012
عنوان الدراسة	A systematic review of creative thinking/creativity in nursing education. مراجعة منهجية للتفكير الإبداعي/الإبداع في تعليم التمريض.
عينة الدراسة	الدراسة نظرية ، شملت ثمان دراسات هي الأكثر ملاءمة لبرنامج تعليم التمريض وطلاب التمريض التفكير الإبداعي والإبداع.
أداة الدراسة	قواعد البيانات الإلكترونية الخاصة بتعليم التمريض البريطاني .
هدف الدراسة	تهدف هذه المراجعة المنهجية الى تحديد أنواع هيكل دورة التمريض التي تشجع الطلاب على التفكير الإبداعي والإبداع .
أهم نتائج الدراسة	- ظهور أربع استراتيجيات مهمة لتعزيز التفكير الإبداعي لدى الطلاب هي : تنوع التعلم ، حرية التعلم ، التعلم بثقة ، والتعلم من خلال العمل الجماعي. - أهمية توفر الأنشطة والمهام أو حالات حل المشاكل عند تصميم دورة لتعليم التفكير الإبداعي، التي تتيح للطلاب استخدام قدراتهم الإبداعية بحرية وتشجيع الطلاب على التفكير، وإعطاء التغذية المرندة التي توجه الطلاب في الاتجاه الصحيح، والعمل الجماعي والتفاعل الجماعي ينبغي أن تؤخذ بنظر العنانية لأنها تشجع التفكير الإبداعي .

الدراسات العربية والأجنبية لأنماط القيادة الادارية	
الدراسة العربية	العمرى ، 2009
عنوان الدراسة	أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار .
عينة الدراسة	(31) دائرة حكومية عراقية في المحافظة ، وبعده (454) موظف .
أداة الدراسة	الإستبانة ، والمقابلات الشخصية .
هدف الدراسة	الوقوف على واقع القيادة الادارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها .
أهم نتائج الدراسة	- وجود علاقات معنوية بين الأنماط القيادية ( التبادلي والتحويلي ) مع مختلف المتغيرات المعتمدة (قيادة فريق العمل ، التفويض ، التحفيز، الإبداع ، الاتصال ، التفاوض، التغيير، التدريب ، التوجه الإستراتيجي وإتخاذ القرار، بالإضافة الى وجود علاقات معنوية بين هذه المتغيرات . - وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين قيادة فريق العمل والأنماط القيادية (التبادلي والتحويلي). (أي إن قيادة فريق العمل تعزز بشكل كبير الأنماط القيادية ( التبادلي والتحويلي) في البيئة العراقية.
الدراسة الأجنبية	Hockmeyer , 2015
عنوان الدراسة	The impact of participation in a leadership development program on transformational leadership behaviors . تأثير المشاركة في برنامج تطوير المهارات القيادية على سلوكيات القيادة التحويلية.
عينة الدراسة	(42) مشاركاً.
أداة الدراسة	إستبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) ، وبرنامج تطوير المهارات القيادية للمشاركين في جنوب شرق ولاية أوكلاهوما. أجري البحث باستخدام تقييمات الكترونية.
هدف الدراسة	بحث أثر المشاركة في برنامج تطوير المهارات القيادية (لمدة ثمانية أسابيع) على السلوك القيادي التحويلي، وتحديد ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في برنامج تطوير المهارات القيادية (لمدة ثمانية أسابيع) والسلوك القيادي التحويلي للمشاركين.



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

أهم نتائج الدراسة	- أن المشاركة في برنامج تطوير المهارات القيادية (لمدة ثمانية أسابيع) لا يؤثر بشكل ملحوظ على سلوك القيادة التحويلية للمشاركين . - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات المجموعتين التجريبية والضابطة لكل متغير تابع. - يعكس الأدب المتخصص وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ونتائج الأعمال الإيجابية من خلال زيادة فرص الرضا في العمل ، والتأثير إيجاباً على الإلتزام التنظيمي ورفاه الموظفين. الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المتغيرين معاً
الدراسة العربية	دحروج ، 2009
عنوان الدراسة	أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين - دراسة حالة شركة شل .
عينة الدراسة	إتباع أسلوب الحصر الشامل حيث بلغ عدد الموظفين مع المدراء في الشركة (55) موظف ومدير، منهم (5) مدراء وهم (المدير العام، مدير العلاقات العامة، المدير المالي، مدير استكشافي، المدير الفني) .
أداة الدراسة	قائمة إستقصاء .
هدف الدراسة	- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شركة شل ، وأبعاد السلوك الإبداعي التي يمارسها العاملون في الشركة وشكل العلاقة بينهم ، والتعرف على النمط القيادي الملائم لممارسة السلوك الإبداعي من قبل العاملين في الشركة.
أهم نتائج الدراسة	- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين في شركة شل. - لاتوجد إختلافات جوهرية بين الأنماط القيادية السائدة والأنماط القيادية المطلوبة لممارسة السلوك الإبداعي من قبل العاملين في شركة شل. - لاتعتبر الأنماط القيادية هي العامل الوحيد المؤثر في السلوك الإبداعي ومن ثم هناك عوامل أخرى من الممكن أن تؤثر على السلوك الإبداعي .

الدراسة الأجنبية	Lale, Gumusluoglu & Arzu, Ilsev , 2009
عنوان الدراسة	Transformational leadership, creativity, & organizational innovation القيادة التحويلية ، الإبداع ، والإبتكار التنظيمي .
عينة الدراسة	(163) موظف عامل في (43) شركة من شركات تطوير البرمجيات التركية الصغيرة.
أداة الدراسة	أستبيانين لقياس القيادة التحويلية ، والإبداع ، والإبتكار التنظيمي أحدهما للموظفين والآخر للقاده.
هدف الدراسة	معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع والإبتكار على المستويين الفردي والتنظيمي .
أهم نتائج الدراسة	- أن للقيادة التحويلية تأثير كبير على الإبداع على المستويين الفردي والتنظيمي، على المستوى الفردي، تظهر نتائج النمذجة الخطية الهرمية أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين. فضلاً عن ذلك، فالقيادة التحويلية تؤثر على إبداع الموظفين من خلال التمكين النفسي. وعلى المستوى التنظيمي، أظهرت نتائج تحليل الإنحدار أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي على الإبتكار التنظيمي . - أن تحسين تكنولوجيا المنتج تؤدي الى تعزيز الأداء بشكل كبير، تحسين المنتج تؤدي الى ( أداء أفضل وتكلفة أقل). - يقاس الإبتكار التنظيمي مع معيار التوجة نحو السوق والصناعات التي صنعت خصيصاً للبلدان النامية والبلدان النامية حديثاً. - أن الشركات الكبيرة أكثر قدرة على الإبتكار نظراً لكونها على قدر أكبر من المرونة ، وموجه للنمو .

2- مجالات الإفادة من الدراسات والبحوث السابقة : من خلال مراجعة وتحليل مضامين الدراسات والبحوث السابقة تمكنت الباحثة من الإستفادة منها في عدة مجالات منها إثراء الجانب النظري وتطوير منهجية البحث وبناء أدواته وإختيار عينته ومعرفة الوسائل الإحصائية اللازمة للتحليل العملي.



## المحور الثاني / الإطار الفلسفي للبحث

### أولاً: طبيعة التفكير الإبداعي / الفلسفة، المفهوم، المهارات

1- فلسفة التفكير الإبداعي : يرى ( Proctor ) أن التفكير الإبداعي هو إعادة هيكلة معرفتنا عن شيء من أجل الحصول على رؤى جديدة عن طبيعته، لذا فإن فهم نموذجنا المعرفي الخاص في الواقع قد يكون من العوامل المهمة التي تزيد من قدرتنا على التفكير بشكل إبداعي. وفي هذا المجال يقول ( Kelly, 1955 & Rogers, 1954) أننا يمكن أن نكون مبدعين من خلال فهم كيف يمكننا أن نفكر حول الموضوع. فالإبداع هو الشيء الذي يحدث عندما نكون قادرين على تنظيم أفكارنا في الطريقة التي تؤدي بسهولة إلى فهم مختلف وأفضل للموضوع أو الوضع المقصود ( Proctor , 2014: 3). ويرى (عبد المختار وعدوي ، 2011: 13) أن التفكير الإبداعي تفكير منشعب يتصف بالأصالة والمرونة والخروج عن المألوف لابتداع بالقواعد المنطقية ولا يمكن التنبؤ بنتائجه، يتقبل الأفكار الجديدة وينتج عنه شيء جديد . والتفكير الإبداعي عمل هادف يبدأ بفكرة أو خاطرة لا يمكن تطويرها إلى مستوى الأعمال الإبداعية بسهولة كما يعتقد البعض. فالطريق إلى الإبداع محفوف بالمخاطر والمعاناة إنه طريق يسلكه المبدعون لتحقيق هدف وليس من السهل أن تنتهيهم العقبات عن ملاحقته مهما تطلب ذلك من وقت وجهد (خضير، 2007: 3). ويتميز التفكير الإبداعي بطبيعة خاصة تميزه عن غيره من طرائق وأنماط التفكير الأخرى، ومن أهم المفاهيم والنقاط التي تميز الطبيعة الأساسية للتفكير الإبداعي هي : (الصرن ، 2001: 40-41).

أ- إن التفكير الإبداعي يهتم بتغيير الأنماط : يقصد بالنمط تنظيم وترتيب المعلومات على سطح الذاكرة، أي في العقل . فالنمط هو تسلسل لنشاط عصبي متكرر، وهو تسلسل زمني للأفكار والمفاهيم . والتفكير الإبداعي يركز على تغيير الأنماط . فهو يحاول أن يعيد تركيب النمط بواسطة تنظيم الأشياء مجتمعة بطريقة مختلفة من أجل الإستعمال الأمثل للمعلومات المخزنة فيها ، وبذلك فإن إعادة التنظيم والتركيب يمكن أن تقود إلى حلول وأنماط أفضل .

ب- إن التفكير الإبداعي إتجاه وطريقة لإستعمال المعلومات/ إن الغرض الأساسي للتفكير الإبداعي في إستعمال المعلومات ليس من أجل المعلومات فحسب، وإنما من أجل تأثيرها، وهذه الطريقة تتطلب النظر للأمام لا للخلف. وبذلك لا يعد التفكير الإبداعي عامل ترسيخ وإستقرار بل عامل إستثارة وتحريض. ويجب أن يكون منظماً لكي يصل الى إعادة تركيب الأنماط . ولهذا السبب يجب أن يحاول المفكر المبدع أستعمال المعلومات التي حصل عليها في مجموعة هامة من الموضوعات الأخرى . وبذلك يسمح للأفكار بالتطور والظهور بدلاً من إلغائها والحكم عليها بالخطأ .

ت- إن التفكير الإبداعي يرتبط بسلوك معالجة المعلومات في العقل/ أن الحاجة للتفكير الإبداعي تتضح في القيود التي يفرضها نظام الذاكرة الإضطرابي، الذي يعمل على خلق أنماط ثم يخلدها، ولا يشمل هذا النظام على وسيلة مناسبة لتغيير الأنماط وتطويرها. ودور التفكير الإبداعي هو محاولة تغيير الأنماط وإعادة تركيبها، كما أن فعالية هذا التفكير ونجاحه يتوقف على السلوك الذي يتبع في معالجة هذه المعلومات . فهو يغير الأنماط للحصول على أنماط أفضل وأحدث وبدون وجود هذا السلوك فإن التفكير الإبداعي يكون تفكيراً غير مجدٍ ويسبب الفوضى.

2- مفهوم التفكير الإبداعي : أورد العلماء والمفكرون والباحثون مفاهيم مختلفة للتفكير الإبداعي نستعرض بعضاً منها في الجدول (2) الآتي :

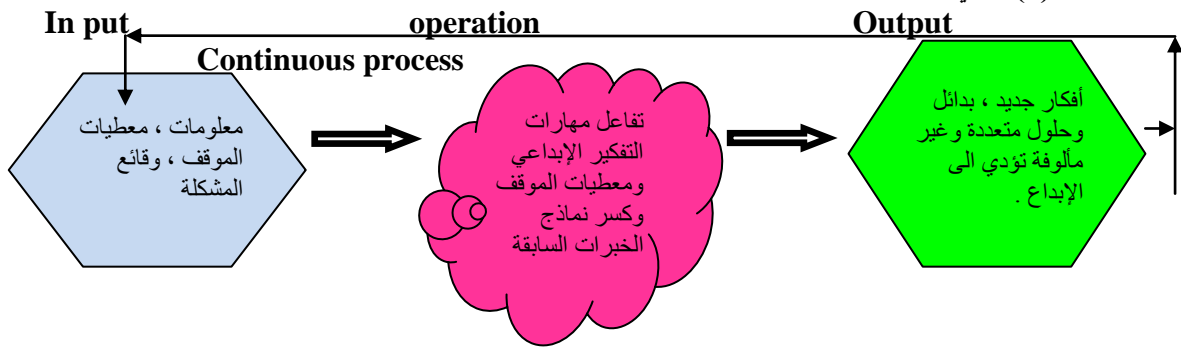


## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

### الجدول (2) مفاهيم التفكير الإبداعي

ت	الباحث / المنظمة والسنة أن وجدت	مفهوم التفكير الإبداعي والمصدر
-1	(Costa & Robert, 1985: 169)	ذلك النوع من التفكير الذي يؤدي إلى الجودة والأصالة فضلا عن عدد من المهارات والقدرات البسيطة هي الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والقدرات التحليلية والتركيبية وإعادة التجديد .
-2	(Cotton, 1991: 3)	طريقة جديدة لرؤية أو فعل الأشياء ويتميز بأربعة عناصر { الطلاقة (توليد العديد من الأفكار) ، المرونة (تحويل المنظور بسهولة)، الأصالة (تصور شيء جديد) ، والتفصيل أو الإفاضة (البناء والإضافة على أفكار أخرى) .
-3	(فانس وديكون ، 2008 : 3)	عملية ذهنية يتفاعل فيها الفرد مع الخبرات العديدة التي يملكها ، تهدف إلى استيعاب عناصر الموقف من أجل الوصول إلى فهم جديد أو إنتاج جديد يحقق حلاً أصيلاً للمشكلة أو إكتشاف شيء جديد ذي قيمة بالنسبة له أو للمجتمع الذي يعيش فيه .
-4	( Makinnon)	عملية تمتد عبر الزمان وتتميز بالأصالة وبالقابلية للتحقق (بارعيده ، 2015 : 60)
-5	( Young & Balli, 2014)	مجموعة كاملة من الأنشطة المعرفية التي يستعملها الأفراد لحل مشكلة أو حالة معينة ، أو نوع من الجهد وإستعمال الخيال والذكاء والبصيرة والأفكار عند مواجهة مثل هذه الحالات. وإقتراح تصميم حقيقي وجديد، وتوليد فرضيات مختلفة، وحل المشكلة بمساعدة وإكتشاف تطبيقات جديدة (Birgili, 2015: 72).

ويرى الباحثان أن التفكير الإبداعي هو : العملية أو النشاط العقلي المعقد والمستمر الذي يقوم على أساس توافر مجموعة من المهارات والقدرات العقلية الكبيرة ، تعمل على إستدعاء المعلومات والخبرات السابقة وكسر نماذجها وتغييرها وإعادة تركيبها، بالربط بين المعلومات غير المربوطة أو غير المتألفة سابقاً ومعطيات الموقف الحالي ، وتكوين نماذج جديدة تنتج أفكار وحلول جديدة ومتعددة ، تؤدي إلى نتائج إبداعية فريدة ومفيدة تقدم منفعة وتسد حاجة قائمة إليها . ويمكن تمثيل عملية التفكير الإبداعي وفقاً لهذا المفهوم بالشكل (2) الآتي :



الشكل (2) عملية التفكير الإبداعي ، المصدر : من أعداد الباحثان





## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

ويؤكد الباحثان على إن تبني الأفكار الإبداعية والعمل على تحقيقها، عامل مهم وحاسم في ولادة وظهور الأعمال الإبداعية لأن إخفاق الفرد أو الجماعة وعدم قدرتهم على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة منها.

3- مهارات التفكير الإبداعي : يستند التفكير الإبداعي على مهارات متعددة تسهم إجادة كل منها في فاعلية عملية التفكير الإبداعي، أذ ينظر (Williams) إلى التفكير الإبداعي أنه مجموعة من المهارات والمواهب والقدرات المعرفية، وهذه المهارات موجودة لدى جميع الأفراد ولا تقتصر على فئة دون الأخرى، إلا أنها تختلف في درجة الكم والنوع بين الأفراد، فالجميع لديهم مهارات إبداعية {الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التحسين والتطوير (المحافظة على الاتجاه) }، إلا أن بعضهم يمتلكها بقدر ودرجه أكبر من البعض الآخر، كما أن المبدع يكون مبدعاً في مجال ما وليس بالضرورة يكون مبدعاً في مجال آخر ( صبان، 2006: 1301 ) ، وهذه المهارات هي :

أ- الطلاقة (Fluency) : وتعني القدرة على إنتاج أو توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية والبدائل (Albonaiemi & Ghahremani , 2016: 1987) . وتعتبر عن الجانب الكمي في الإبداع ، وتقاس هذه القدرة بحساب عدد الأفكار التي يقدمها الفرد عن موضوع عند الإستجابة لمثير معين والسرعة في توليدها ( بارعيده ، 2015 : 57 )، في وحدة زمنية ثابتة مقارنة مع أداء الأقران . وهناك خمسة أنواع للطلاقة هي : (برهوم ، 2013 : 37-38) .

(أولاً)- الطلاقة التصويرية- طلاقة الأشكال- (Figural Fluency): هي القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات أو التعديلات في الإستجابة لمثير معين (العيد، 2010: 74).

(ثانياً)- الطلاقة اللفظية - طلاقة الرموز أو طلاقة الكلمات- (Word Fluency) : وتشير إلى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ، بشرط أن يتوفر في تركيب اللفظ خصائص معينة، أي توليد كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف معين أو مقطع معين أو تقديم كلمات على وزن معين.

(ثالثاً)- الطلاقة الفكرية- طلاقة المعاني- (Ideational Fluency) : وتتمثل في قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المرتبطة بموقف معين مدرك بالنسبة إليه وفي وقت محدد ، بغض النظر عن نوع أو مستوى هذه الأفكار، أو جوانب الجودة، أو الطرافة فيها ( رحمة ، 2015 : 63).

(رابعاً)- الطلاقة التعبيرية (Expressional Fluency) : وتتمثل في قدرة الفرد على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة لموقف معين، وصياغة الأفكار بشكل سليم (السميري، 2006: 41). أو إصدار أفكار متعددة في موقف محدد شريطة أن تتصف هذه الأفكار بالثراء والتنوع والغزارة والندرة.

(خامساً)- الطلاقة الارتباطية- طلاقة التداخي - (Association Fluency) : وتتجسد في قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الألفاظ تتوافر فيها شروط معينة من حيث المعنى مثل علاقة تشابه، تضاد، ويحدد فيها الزمن أحياناً (عبد المختار وعدوي ، 2011 : 20).

ب- الأصالة (Originality) : وتعد من أهم المهارات المكونة للتفكير الإبداعي . فأصالة الفكرة تعتمد على قيمة هذه الفكرة ونوعيتها وكيفيةها . وهي الإنتاج غير المؤلف الذي لم يسبق إليه أحد، وتسمى الفكرة أصيلة إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز.

ت- المرونة (Flexibility) : هي مهارة الفرد على التفكير بطرائق مختلفة وغير عادية (تحويل المنظور بسهولة) (Cotton 1991: 3) ، والنظر للمشكلة بأبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر معينة ، أي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وهذا ما يطلق عليه بالتفكير التباعدي. وعكسها الجمود أو الصلابة (Rigidity) أي التمسك بالموقف أو الرأي أو التعصب. وتمثل الجانب

النوعي الكيفي في الإبداع (العبد الكريم والعييد ، 2002: 100)، ويمكن تحديد نوعين من مهارات المرونة : (أولاً)- المرونة التلقائية (Spontaneous Flexibility) : وتشير إلى سرعة الفرد في إصدار أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمرتبطة بمشكلة أو موقف مثير، أي انه حتى يكون تفكير الفرد إبداعياً مرناً مرونة تلقائية فان عليه أن يكون قادراً على إعطاء عدد متنوع من الأفكار وأن تُسمى هذه الأفكار في مجالات متعددة ومختلفة (التميمي، 2007: 16).



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

(ثانياً)- المرونة التكيفية (Adaptive Flexibility) : وهي مهارة الفرد على تغيير الحالة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة، فكلما أمتلك الفرد القدرة على تغيير إستجاباته لكي تناسب الموقف، تطورت لديه المرونة التكيفية (الصمادي وأبو لوم، 2006:6).

ث- الحساسية للمشكلات (Sensitivity of Problems) : ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف (سلطان وعمار، 2012:137) ، وهذا يعني أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة وإدراك المشكلة والتحقق من وجودها. والمبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي نواحي النقص والقصور بسبب نظرته للمشكلة نظرة غير مألوفة، فليده حساسية أكثر لإكتشاف المشكلة من المعتاد (العزاوي، 2013:60).

ج- إدراك التفاصيل (الإفاضة) (Elaboration) : وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة (Honeck, 2016: 34)، من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها (دياب، 2000:41). أو توسيع فكرة ملخصة أو إضافة ضرورية لموضوع غامض، أو تقديم أفكار كاملة (Albonaيمي & Ghahremani, 2016: 1987)، والبناء على الأفكار الأخرى (Cotton 1991: 3). تهتم بالبعد الوصفي والتوضيحي للمشكلة أو الموضوع (الحسيني، دت: 682). وتسمى هذه المهارة بمهارة الإثراء والإفاضة. ويرى (Paul Torrance) أن هذه المهارة من المؤشرات المهمة والدالة على ممارسة الفرد للتفكير الإبداعي (الصمادي وأبو لوم، 2006:6).

ح- المحافظة على الاتجاه (Maintaining Direction) : وهي مهارة إستمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة. وتعد من المهارات الأساسية في أداء العمل المبدع ( الحيزان ، 2002: 34). فليس التفوق أن تحصل على المرتبة الأولى فقط لكن أن تبقى محافظاً عليها، فالمبدع محافظ على مستواه، يرتقي دائماً وإلا لا يكون مبدعاً (هنانو، 2008:5).

### ثانياً: القيادة الإدارية: الفلسفة ، المفهوم ، الأنماط

1- ماهية القيادة الإدارية : وصف (Selznick, 1957) القيادة أنها ظاهرة هلامية يرجع معظم الفشل فيها إلى عدم الفهم الكافي لطبيعتها (داغر وصالح ، 2000:417). فهي ملهمة ومؤثرة وغير مادية (لا يمكن لمسها، ولكن لها تأثير كبير) (Hintea et al, 2009 : 92) ، وذات طبيعة مركبة، تتضمن العديد من الجوانب مثل الدافعية، الرؤية المستقبلية والاتصال وإتخاذ القرارات، ويتفق (كلالدة، 2012: 19) مع هذا الرأي بقوله : أنها عملية تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي والتي تشمل (القيم، المعتقدات، الأخلاق، السلوك، المعرفة، المهارات). كما يرى (Halpin) أنها ظاهرة إجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها (طواليه، 2008: 16). كما وصفتها (Wilson, 2013: 188) بأنها مجموعة عميقة ومدمجة من القيم والمواقف والسلوكيات.

والقيادة الإدارية هي أحد أنواع القيادة ومجال من مجالاتها، يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري (كنعان، 2009: 98)، تتضمن القيام بالدور القيادي في الإدارة، وتشكل الجانب الهام في النشاط الإداري. بدأ الإهتمام العلمي بالقيادة الإدارية مع بدايات القرن العشرين (Daft & Noe, 2001: 378) ، من خلال دراسات (ماري باركر فوليت (Marry parker follet) التي أشارت إلى إن من واجب المديرين هو تنسيق الجهد الجماعي للجماعة والعمل على تصعيد الإنسجام بين الأعضاء بأساليب غير قسرية، والدراسات العديدة التي قام بها (التون مايو (Elton mayo) قبل سنة 1925 عن التعب والرتابة وتأثيرهما على إنتاجية العاملين في المنظمة (السالم، 1988:101-103). والقيادة الإدارية نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وأصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستعمال السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستماله بقصد تحقيق هدف معين، فهي تجمع بين إستعمال السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (السكرانة، 2014: 18) .



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

2- مفهوم القيادة الإدارية : أورد العلماء والمفكرون والباحثون مفاهيم متنوعة للقيادة الإدارية نستعرض بعضها في الجدول (3) الآتي :

الجدول (3) مفاهيم القيادة الإدارية

ت	الباحث والسنة أن وجدت	مفهوم القيادة الإدارية والمصدر
1-	(C. Seckler- Hudson, 1955)	التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري (كنعان ، 2009 :98).
2-	(Pfiffner & Presthus, 1967)	نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد الإداري ، تعمل على توحيد جهود مروضيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الانية (كلالدة ، 2012 :18) .
3-	(Jacobs & Jaques ,1990)	عملية إعطاء الغرض أو (الإتجاه الهادف) ، وتنظيم الجهد الجماعي لتحقيق الهدف. وإنشاء الإتجاه في شكل رؤية أو إستراتيجية للمنظمة ككل للبقاء على قيد الحياة ( Zaccaro , 2001: 24 )
4-	(الذهبي والعزاوي ، 2005)	القيادة الإدارية : القدرة على التأثير في سلوك الأفراد العاملين وإستمالتهم لتحقيق الهدف المشترك ، عن طريق القبول والرضا أساساً أو بإستعمال السلطة الرسمية في حالات الضرورة القصوى (الذهبي والعزاوي، 2005 :215).
5-	(الزعبي والبطينه ، 2014)	القيادة الإدارية : العلاقات الإنسانية التي تربط بين القائد الإداري وأعضاء التنظيم الإداري ليس بوصفهم أتباعاً بلا كيان بل بوصفهم شركاء في العملية الإدارية مع القائد في مسؤولية القيام بإنجاز الأهداف المشتركة للمنظمة الإدارية (الزعبي والبطينه ، 2014 :51).

ويعرف الباحثان القيادة الإدارية بأنها : عملية التأثير في العاملين وإلهامهم لتوجيه سلوكهم ، بأستعمال السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق أهداف المنظمة الإدارية. تهتم بكيفية تحفيز العاملين وإثارة دوافعهم لحثهم للعمل بمتابعة والتزام عال ، وتطور قدراتهم ومهاراتهم لحسن تنفيذ الأنشطة والأعمال وتادية وإنجاز المهام المطلوبة منهم .

3- أنماط القيادة الإدارية : نالت أنماط القيادة الإدارية أهتمام العديد من العلماء والباحثين والدارسين في حقل الإدارة ، لتأثير النمط القيادي المتبع على دوافع العاملين ورضاهم ، وكيفية تجربة العمل والقيام به وفهم ظروفه (Seyedsafi , 2017: 28).

وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة. فالطبيعة البشرية المختلفة للعاملين تتطلب أنماط مختلفة من القيادة، ونقطة الإنطلاق الأساسية للعمل هي وجود فهم جيد للطبيعة البشرية ومعرفة الإحتياجات، والعواطف، وكيفية التحفيز (Sharma & Jain , 2013: 310) . ويلاحظ أن أي قائد، حتى القائد التعاوني جداً، يستعمل مجموعة من الأنماط المختلفة في أوقات مختلفة – وحتى خلال النهار الواحد ربّما. فالقرارات يجب أن تُتخذ، والأزمات الكبيرة والصغيرة يجب مواجهتها، والأوضاع والنزاعات يجب أن تُحلّ، في اللحظة ذاتها غالباً. ومن المهم أن ندرك أن الأنماط المختلفة قد تكون مناسبة في أوقات مختلفة، ولأهداف مختلفة (Rabinowitz, n.d :14). وقد توصل (Blake & Mouton) من خلال أبحاثهم إلى إستنتاج مفاده أن للقائد على الأغلب نمط أساسيا ونمطاً آخر احتياطياً Lanier , 2012 :13).

وتناول الباحثان في بحثها الأنماط القيادية المذكورة في بحث الأستاذ (Boleman) وزملائه، لكونهم قد تناولوا أغلب الأنماط القيادية والأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في الفكر الإداري في مجال تصنيف أنماط القيادة الإدارية، وهي متضمنة للأنماط القيادية الحديثة، وقد تم الرمز والإشارة إلى كل نمط من تلك الأنماط القيادية بلون معين بما يتناغم مع متغيرات هذا البحث. وفيما يأتي توضيح لكل نمط من هذه الأنماط القيادية.



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

أ- نمط القيادة الأوتوقراطي ( Autocratic leadership style ) : ويطلق عليه أيضاً نمط القيادة الدكتاتوري أو المتسلط ، ويمثل الشكل التقليدي للقيادة ، والقائد الذي يستعمل هذا النمط بشكل عام يرسل رسالة مفادها أنه " قائد مستبد يستعمل قوته التنظيمية في مواقع إتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف " ، يستعمل سلطته المركزية لصنع القرار ويتردد في مشاركة هذه السلطة مع العاملين (Lea , 2011:7) ، وغالباً ما يكون إتصاله في إتجاه واحد، ونادراً ما يقوم بالتشاور مع العاملين ، ويمارس سلطته الإدارية عليهم (Jay, 2014: 13) ، لا يتق بالعاملين معه ، ويلجأ إلى إستعمال العقوبات والتهديدات للتأثير عليهم خلال الأحداث (Akor, 2009: 32) .  
المزايا : يؤدي إلى إحكام السلطة، وإنظام العمل، وزيادة الإنتاج ، والسرعة في إتخاذ القرار (Jay, 2014: 14) ، ويكون مفيد أذ كان العاملين ذو مهارات ومعرفة حول المهمة التي يتعين عليهم إنجازها. ويكون فاعل وينبغي إستعماله عندما يكون الوقت محدوداً (Akor, 2009: 33).

العيوب : عدم السماح للعاملين للأشترك في صنع القرارات، يؤدي إلى إنخفاض مستوى الدافع وعدم شعورهم بالإنتماء إلى المنظمة ، وله آثاراً سلبية كبيرة على شخصية العاملين ، أذ يظل تماسكهم مرهوناً بوجود القائد، فإذا غاب القائد يحدث إضطراب وعدم أهتمام بالعمل (المخلافي ، 2008 : 25)، فضلاً عن أنه يُحدث تآكل في معنويات العاملين وكرامتهم ورضاهم عن عملهم ( جولمان وآخرون ، 2004 : 117).  
اللون: يرمز إلى هذا النمط باللون الأحمر النابض بالحياة. ليعبر عن قوة ووجود القائد الأوتوقراطي وقوة نتيجة الأعمال ( Boleman et al , n.d : 1-2).

ب- نمط القيادة البيروقراطي ( Bureaucratic leadership style ) : ويطلق عليه أيضاً نمط القيادة الروتيني. والقائد البيروقراطي يعمل بجد للوفاء بالمهام وفقاً لسياسات وإجراءات محددة. ويثير قلقاً بالغاً لإحترام موقفه أو منظمته (2 : Boleman et al , n.d) . ويتسم القائد البيروقراطي بالإعتماد على اللوائح والقوانين في تنظيم عمله بصفة أساسية ، والتي يجب على العاملين الإلتزام بها حرفياً . وينظر إلى هذا النمط على أنه منجز وفقاً لما يمليه الضمير (AKor , 2009:60) .  
المزايا: يستعمل هذا النمط للحفاظ على المنظمة من الوقوع في المشاكل عند العمل خارج الأنظمة والتعليمات. ويعمل بشكل جيد ويكون مفيد في الحالات التي تتطلب إدارة الأموال وإدارة السلامه والإدارة الامنية ، كما يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات ( العمري ، 2009 : 48)، فضلاً عن المساواة في المعاملة ، والإعتماد على الخبرة والمهارة ( كلادة، 2012 : 189).  
العيوب: ضعف العلاقة والتواصل بين القائد والعاملين عند إتخاذ القرارات، فأحياناً يجب على القائد أن يأخذ بعين الإعتبار الإختلافات الشخصية ومشاعر العاملين عند إتخاذ القرارات، كما يكون تأثيره محدوداً جداً على الروح المعنوية للعاملين (العمري ، 2009 : 48) ، فضلاً عن ضعف المرونة والإستجابة للتغيرات السريعة، وتجاهل العلاقات غير الرسمية ( كلادة ، 2012 : 199).  
اللون : يرمز إلى هذا النمط باللون الأصفر الذي يشير إلى التعب، فالقادة البيروقراطيون مستمرون في منهجهم وواضحون دائماً.

ت- نمط القيادة الديمقراطي ( Democratic leadership style ) : ويطلق عليه أيضاً نمط القيادة التشاركي، إذ يعمل القائد وكأنه عضو في جماعة أو فريق. ويتحول التركيز في هذا النمط من القائد إلى العاملين (Bhagwan & Bhushan, 2010 : 179) ، ويحاول القائد الديمقراطي أبقاء العاملين على علم بالإمور التي تخصهم أو تؤثر عليهم ، ويناقش الرؤى والأهداف، ويوفر الوقت للإستماع وتبادل الأفكار معهم (Jay, 2014: 11) ، ويقدم خيارات متعددة لهم. ويقوم القائد الديمقراطي بإتخاذ القرارات النهائية بعد تشجيع العاملين لإتخاذ دوراً نشطاً في التأثير والتوجيه في عملية إتخاذ القرار. ويشجع العاملين على النمو لتحقيق الأهداف التنظيمية .

المزايا: يكون القائد جزءاً من فريق العمل ، ويتميز بالقدرة على الإنسجام مع مجموعة كبيرة من العاملين وبذلك يكون أقل عرضة للوقوع في المشاكل والأخطاء (جولمان ، 2004 : 107)، ويكون أكثر مرونة ويستجيب لإحتياجات العاملين ويحترمهم ويحفزهم على المشاركة في صنع القرار (Jay, 2014: 12)، ويعمل القادة الديمقراطيون مع العاملين مما يؤدي إلى شعورهم بأهميتهم فترتفع روحهم المعنوية ويزداد إنتاجهم. ويعد هذا النمط من بين أفضل أنماط القيادة فاعلية ( واعر ، 2015 : 14).



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

العيوب: لكي يكون القائد ديمقراطي، فإن هذا يتطلب أن يستمع لآراء ومشاكل جميع العاملين . وهذا يتطلب قدراً كبيراً من الوقت قبل أن يتمكن من اتخاذ القرار مما يؤدي إلى بطء القرار، والحلول التوفيقية في عملية محاولة إرضاء أغلب العاملين المشاركين في صنع القرار (Kondalkar, 2007: 229).

اللون: يرمز إلى هذا النمط باللون الأزرق ، والذي يشير إلى الإستقرار والثبات والصبر.  
ث- نمط القيادة المتساهل (Laissez- faire leadership style): ويطلق عليه أيضاً نمط قيادة الإرادة الحرة، عدم التدخل، المنطلق، الترسل، غير الموجه، المتسيب، الفوضوي، الشكلي، دعه يعمل (العسيلي، 1999: 16). فالقائد الذي يتبع هذا النمط يسعى إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للعاملين معه، ويفوض السلطة على أوسع نطاق لممارسة النشاطات واتخاذ القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، إيماناً منه بأن هذا الأسلوب يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين، فدور القائد دور سلبي، ودور الفرد العامل دور إيجابي، يصل إلى أقصى درجة من الحرية في مباشرته لعمله، والقائد هنا يميل إلى إسناد الواجبات إلى العاملين بطريقة عامة وغير محددة، ويتبع سياسة الباب المفتوح في الإتصالات (كنعان، 2009: 253-255)، ولا يقدم الا القليل للعاملين معه، ويتخلى عن المسؤوليات، ويتجنب اتخاذ القرارات (Bass, 1990 : 22) ، ويجب أن يكون العاملون من ذوي المهارة والخبرة العالية، لأنه في حالة إتباع هذا النمط مع أفراد ضعيفي الخبرة والمعرفة فإن المنظمة يمكن أن تنزلق إلى الفوضى والارتباك (Boleman et al , n.d : 2).  
المزايا : قد يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، وتحمل مسؤولية أعمالهم ، وإكتساب الخبرة. والقائد المتساهل يكون غالباً ذو شعبية بين العاملين .

العيوب: الإفتقار إلى الضبط والتنظيم، شعور العاملين بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب غياب الرقابة والتوجيه، الإنتاجية عادة ما تكون منخفضة، ضعف الإهتمام في العمل. إنخفاض الروح المعنوية للعاملين، السيطرة من قبل البعض على الآخرين لغياب القيود والمحاذير الرادعة (المخلافي، 2008: 26) ، تفكك مجموعات العمل وفقدان روح التعاون بشكل عام (Akor, 2009: 39).  
اللون: يرمز إلى هذا النمط باللون الأبيض ، أو عدم وجود لون، لأن نمط القيادة المتساهلة يعني تخلي القادة عن سلطتهم ، مما يسمح للعاملين أخذ زمام المبادرة.

ج- نمط القيادة التبادلي (Transactional leadership style) : ويطلق عليه أيضاً نمط القيادة التعملي أو الإجرائي، وهو مزيج من أنماط القيادة البيروقراطي والديمقراطي. فالقائد التبادلي يستعمل (النمط البيروقراطي من خلال إتباع دور المرشد والإدارة الفاعلة للعمل والإنتاج، ويستعمل النمط الديمقراطي في إقامة العلاقات)، فهو يحفز العاملين عن طريق مخاطبة مصالحهم الذاتية من خلال عملية التبادل التي تركز في إنجاز المهام بشكل جيد مقابل الحصول على المكافآت المرغوبة (Bass, 1990 : 22). وعرف (Daft & None, 2001) القيادة التبادلية بأنها : تلك التعاملات التبادلية التي تحصل بين القائد والعاملين حيث يدرك القائد حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم يحدد كيفية إشباعها لغرض إنجاز الواجبات وتحقيق الأهداف. والمبدأ الرئيس لهذا النمط تبادل المنافع بين القائد والعاملين. إذ يؤثر كل منهم في الآخر بحيث يحصل كل من الفريقين على شيء ذي قيمة. وبعبارة أخرى، فالقائد يقدم للعاملين شيئاً يريدون الحصول عليه ، على سبيل المثال، زيادة في المكافآت وفي المقابل يحصل القائد على أشياء يرغب بها كزيادة الإنتاجية. وقد حدد (Bass, 1985)، (Bass & Avolio, 1997) ثلاثة أبعاد لهذا النمط ، هي : (Aslan et al , 2011: 10)، (Lea, 2011:11)، (Bauer & Erdogan, 2012: 272)، (Robbins et al , 2012: 590)، (Seyedsafi, 2017: 22).

(أولاً)- الجزاء أو المكافأة المشروطة : ويعني الإتفاق المبني مع العاملين على أن المكافأة ستكون عند الوفاء بما هو مطلوب منهم إداء .

(ثانياً)- الإدارة بالإستثناء (النشط) : ويعمل القائد على ترك العاملين للقيام بعملهم دون تدخل، ولكن في نفس الوقت يتنبأ بشكل أستباقي بالمشاكل المحتملة لمنع حدوثها. ويركز الإهتمام على الإنحرافات عن القواعد والمعايير، وتوجيهها وأخذ الإجراء الصحيح .

(ثالثاً)- الإدارة بالإستثناء (السلبي) : في هذه الطريقة ينتظر القائد حتى يحصل الخطأ ثم يتدخل للتصحيح عندما لا يتم الوفاء بالمعايير.

المزايا : شعور العاملين بالرضا بشكل سريع عند حصولهم على المكافآت.



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

العيوب: تكون العلاقة بين القائد والعاملين قصيرة الأجل وغير واضحة وقليلة الأهمية، لأنها تركز بشكل أكبر على النتائج، وأقل على العاملين وإحتياجاتهم الشخصية (Greiman et al , 2007: 94). اللون: يرمز إلى هذا النمط باللون الأخضر، فهو يشير إلى المال. فقائد المعاملات يركز على الهام العاملين من خلال الحوافز.

ح- نمط القيادة التحويلي (Transformational leadership style) : يقول (Bass, 2008) أن العديد من قادة العالم الدينيون ، مثل يسوع ، ومحمد(ص)، وبوذا، هم قادة تحويليون. فقد خلقوا الرؤى وشكلوا القيم ، وتمكنوا من التغيير ( Wilson, 2013:14). ويسمى هذا النمط نمط قيادة ما بعد التغيير، فالقائد التحويلي يلهم العاملين معه ، ويدعو إلى المثل العليا والقيم للحصول على الإداء الجيد، ويركز القائد التحويلي على بناء الشعور بالإنتماء للمنظمة من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في التخطيط وصنع القرارات (2 : Boleman et al , n.d). ويوحى هذا النمط بأن القائد يعمل على تحويل المنظمة إلى شيء أفضل، وهم القادة الأكثر نجاحاً الذين يقومون بإعادة بعث الحياة ويحولون منظماتهم إلى منظمات جديدة (جرينبرج وبارون، 2009 : 594) ، وهدف التحول للقائد هو رؤية المستقبل المطلوب، وتوفير الطاقة والموارد والالتزام اللازم لمتابعة وتحقيق تلك الرؤية في المستقبل (Hrup Nord, 2010:36)، ويشير (Kreitner & Kinicki, 2007:525) إلى أن نمط القيادة التحويلي يحول العاملين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية ويتجاوز المصالح الذاتية، وهذا النمط أكثر فاعلية من نمط القيادة التبادلي ويتطلب تغييراً في ثقافة المنظمة لكي يكون فاعلاً (7 : Rautiola, 2009). وحدد (سيد الهواري، 1999: 47)، (Ross & Gray, 2006) بناء متعدد الأبعاد ينطوي على ثلاث مجموعات توضح هذا النمط هي : (7 : Rautiola, 2009)، (جرينبرج وبارون، 2009 : 594)، (Lea , 2011: 9)، (Bateh & Heyliger, 2014:37).

(أولاً)- الكاريزما (الجانبيية الشخصية- التأثير المثالي): عملية تأثير القائد في العاملين وإثارة مشاعرهم لتحديد وإستدامة رؤية للمنظمة ، فالقائد التحويلي يرى في نفسه قدوة وعادة ما نجد العاملين يحبون أن ينتمون إليه (سيد الهواري، 1999 : 44) .

(ثانياً)- التحفيز الفكري (الإستثارة العقلية): وهي عملية يقوم فيها القادة بزيادة الوعي لدى العاملين بالمشاكل وعرض المشاكل من منظور جديد، إذ يعمل القائد التحويلي على تعزيز قيم المنظمة من خلال رفع قيم العاملين وتحفيزهم على تجاوز المصلحة الذاتية لإحتضان الأهداف التنظيمية وإعادة تحديد إحتياجاتهم بما يتفق مع تفضيلات المنظمة.

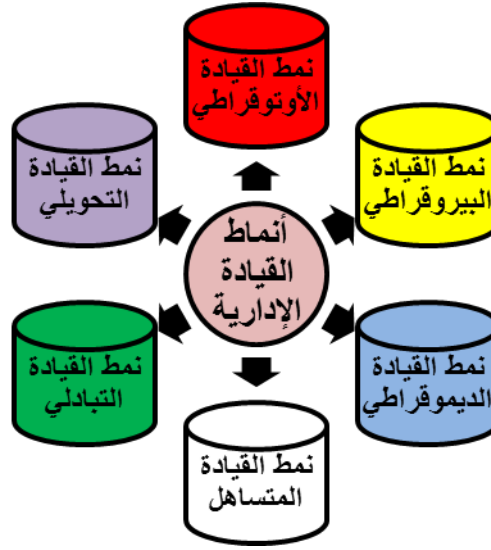
(ثالثاً)- الإعتبار الفردي (الإهتمام الخاص بالعاملين) : تقديم الدعم ، والتشجيع، وتطوير العاملين، والإهتمام الذي يحتاجه العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة .

وهناك عنصر إضافي رابع هو الإلهام ، تم إضافته من الدراسات التي قام بها (Bass , 1985). ويمكن تعريف الإلهام على أنه المدى الذي يقوم به القائد بتوصيل رؤية جذابة، ويستعمل الرموز لتركيز الجهد، ونماذج السلوكيات المناسبة. (9 : Lea , 2011).

المزايا : أظهرت الدراسات أن هذا النمط يرتبط ارتباطاً وثيقاً بانخفاض معدلات دوران العمل ، وزيادة الإنتاجية ورضا العاملين، ويرى (Bass,1985) أنه يكون فاعلاً في الأوقات العصيبة (Aslan et al , 2011: 10).

العيوب: يتطلب هذا النمط في بعض الأحيان قدراً كبيراً من الوقت لبناء الثقة بين القادة والعاملين ، فإذا كانت الوظيفة أو المهمة يتطلب إنجازها بسرعة، فإن ذلك قد يؤدي إلى إتباع نمط مختلف.

اللون: يرمز إلى هذا النمط باللون البنفسجي. فالقائد التحويلي يشجع العاملين على إستثمار معارفهم ومهاراتهم في المنظمة (5-1 : Boleman et al , 1914). ونعرض في الشكل (3) الاتي أنماط القيادة الإدارية الست التي تناولها البحث :



الشكل (3) أنماط القيادة الإدارية الست.  
المصدر: من أعداد الباحثان

### المحور الثالث / الإطار العملي للبحث : تحليل البيانات وتفسير النتائج وإختبار الفرضيات

#### أولاً - وصف مجتمع البحث وعينته

1- وصف مجتمع البحث : تقع دائرة مدينة الطب وهي منظمه عامة حكومية صحية خدمية تابعه للدولة من حيث الإشراف والملكية على الجانب الأيمن من نهر دجله (جانب الرصافة) في منطقة باب المعظم في بغداد وتمتد الرقعة الجغرافية المخصصة لها بين الجسر الحديدي (جسر الصرافية) غربا وجسر 14 رمضان شرقاً، تطل جميع مستشفيات وأبنية المجمع على جهة الجنوب وذلك لضمان تعرض واجهات المستشفيات والأبنية لأشعة الشمس من الشروق وحتى الغروب، وهي في مقدمة المنظمات الصحية التعليمية في القطر والشرق الأوسط وذلك لوجود الملاكات الطبية الإستشارية والتعليمية وإرتباطها بكلية الطب (جامعة بغداد) الكلية الأم وبالهئية العراقية للاختصاصات الطبيه (الهلالى، 2011: 116)، فضلا عن وجود المراكز التخصصية الدقيقة المتعددة (Medical press\_Baghdad@yahoo.Com). تتكون القيادة الإدارية (مجتمع البحث) فيها من جميع القادة الإداريين في المستويات التنظيمية الثلاث (العليا والوسطى والتنفيذية) في الدائرة- مستشفيات ومراكز ومعاهد وإقسام وشعب ووحدات الدائرة المركزية والفرعية- إذ يبلغ عددهم الكلي ما يقارب الـ (530) قائداً إدارياً في المنظمة المبحوثة.



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

2- وصف عينة البحث : إتصفت العينة بالخصائص الآتية وكما موضحة في الجدول (4) الآتي :

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	72%
	أنثى	28%
العمر	30 – 26	4%
	35 – 31	7%
	40 – 36	18%
	45 – 41	17%
	50 – 46	32%
	51 سنة فأكثر	24%
التحصيل الدراسي (الشهادة)	إعدادية فأقل	1%
	دبلوم فني	8%
	بكالوريوس	41%
	دبلوم عالي	10%
	ماجستير	8%
	دكتوراه	33%
	التخصص	طبي
عدد سنوات الخدمة الكلية	صحي	11%
	فني	11%
	إداري	20%
	5 سنة فأقل	1%
	6- 10	9%
	11 - 15	19%
	16-20	16%
	21-25	26%
	26-30	18%
	31 سنة فأكثر	12%
عدد الدورات التدريبية	غير مشارك	8%
	1-2 دورة	14%
	3-4 دورة	24%
	5-6 دورة	18%
	7 دورة فأكثر	36%

ثانياً : وصف وتحليل إجابات العينة عن متغير مهارات التفكير الإبداعي وأبعادها وتفسير

### النتائج:

يتصف التفكير الإبداعي بقيمته العالية ونتاجه المفيدة للفرد والمنظمة والمجتمع، وهو كغيره من أنواع التفكير له مكونات أو مهارات ينفرد بها عن غيره من أنواع التفكير، ويكاد يتفق الباحثون على تصنيف مهارات التفكير الإبداعي، إلى (6) مهارات، وأن إكتساب هذه المهارات وتنميتها وأتقانها يزيد من فرص الإبداع، وحل المشاكل، والنجاح، فالإبداع شكلاً راقياً من أشكال النشاط الإنساني، وهو الطريق إلى المستقبل الأفضل. وحاجة المنظمة المبحوثة إلى التفكير المبدع والتميز ولدى قيادتها الإدارية بالذات ضرورة ومتطلب حيوي إذا أريد لها النمو في عالم الحداثة والتطور التقني والطبي والاجتماعي والاقتصادي، وفلسفة التمايز النوعي للمنظمات على أساس جدارة محددة.

وفي بحثنا هذا نجد أن توافر مهارات التفكير الإبداعي في عينة البحث جاء في مجمله وأبعاده أعلى من الوسط الفرضي (3) للمقياس، بلغ في مجمله (3.75)، وبما يعكس إتجاهاً إيجابياً في إجابة العينة. وأن تفكيرها قريب نوعاً ما من التفكير الإبداعي ويحاكيه لتجاوزه الوسط الفرضي بأكثر من نصف درجة وبذلك بُعد نوعاً ما عن التفكير الروتيني . وكما مبين في الجدول (5) الآتي :





## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لأبعاد وإجمالي مهارات التفكير الإبداعي (CTHS).

ت	المتغير المستقل وأبعاده (CTHS)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
1-	مهارة الطلاقة	3.87	0.39	10.07	77.35
2-	مهارة الأصالة	3.63	0.40	10.93	72.68
3-	مهارة المرونة	3.79	0.37	9.64	75.82
4-	مهارة الحساسية للمشكلات	3.79	0.40	10.54	75.71
5-	مهارة إدراك التفاصيل	3.87	0.41	10.54	77.41
6-	مهارة المحافظة على الإتجاه	3.56	0.41	11.63	71.26
7-	إجمالي مهارات التفكير الإبداعي (CTHS)	3.75	0.30	8.05	75.04

المصدر : من أعداد الباحثان ، نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق برنامج spss .  
يتضح من الجدول (5) المذكور آنفاً أن بعد مهارة الطلاقة وبعد مهارة إدراك التفاصيل قد حصلوا على أعلى وسط حسابي بلغ (3.87)، وبما يشير إلى قدرة القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة إلى إيجاد البدائل والحلول المختلفة لمشكلات العمل، وإدراكها لتفاصيلها، وهذا يتفق مع ما جاء في وصف خصائص العينة والتي أوضحت أن النسبة الأكبر في القيادة الإدارية للمنظمة المبحوثة كانت للفئة العمرية (46- 50) سنة وتلتها الفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، وممن كانت خدمتهم (20- 25) و (26- 30) وهذا يعني أنهم من أصحاب النضج الفكري والاستقرار العاطفي والخبرة الطويلة في مجال العمل. وجاء بعد مهارة المرونة وبعد مهارة الحساسية للمشكلات في المرتبة الثانية، إذ حققا وسط حسابي بلغ (3.79). وجاءت باقي الأبعاد متقاربة، ولا يوجد تفاوت كبير بينها، وبالرغم من كونها أعلى من الوسط الفرضي وبما يشكل إتجاهاً إيجابياً في إجابة أفراد العينة إلا أنها لم تتعد كثيراً عن التفكير والاداء الروتيني والنمطي، وبما يدعو إلى ضرورة سعي القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة لتحسين وتطوير تفكيرها الإبداعي بما هو أكثر من ذلك، وتحويله إلى إبداع ونتاج إبداعي ملموس على أرض الواقع، وضرورة لفت أنتباهها إلى أهمية هذا التفكير المنتج والحاجة الملحة له في المنظمات الصحية لحل المشكلات وتقديم خدمات أفضل .

### ثالثاً: وصف وتحليل إجابات العينة عن متغير أنماط القيادة الإدارية وأبعادها وتفسير النتائج :

تُمارس القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة بأنماط مختلفة ، وفي بحثنا هذا نجد إن توافر تلك الأنماط في عينة البحث جاء في مجمله وبعض أبعاده أعلى من الوسط الفرضي (3) للمقياس، إذ بلغ في مجمله (3.44) وكما مبين في الجدول (5) الآتي :

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لأبعاد وإجمالي أنماط القيادة الإدارية (ALSHS).

ت	المتغير التابع وأبعاده (ALSHS)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
1-	نمط القيادة الأوتوقراطي (الاستبدادي)	2.49	0.73	29.33	49.85
2-	نمط القيادة البيروقراطي	3.66	0.37	10.25	73.12
3-	نمط القيادة الديمقراطي	3.98	0.55	13.81	79.50
4-	نمط القيادة المتساهل (الحر)	2.34	0.65	27.95	46.76
5-	نمط القيادة التبادلي	3.49	0.33	9.60	69.71
6-	نمط القيادة التحويلي	3.84	0.35	9.23	76.79
7-	إجمالي أنماط القيادة الإدارية (ALSHS)	3.44	0.22	6.33	68.81

المصدر : من أعداد الباحثان ، نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق برنامج spss .



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

يتضح من الجدول (6) المذكور آنفاً أن بعد نمط القيادة الديمقراطي قد حصل على أعلى وسط حسابي بين أنماط القيادة في المنظمة المبحوثة بلغ (3.98)، يليه بعد نمط القيادة التحويلي أذ حقق وسط حسابي بلغ (3.84) وهذا يُفسر لكون المنظمة المبحوثة منظمه خدمة صحية، والنمط الأول من القيادة ملائم لطبيعة عملها، كما أن هذان النمطان متقاربان فنمط القيادة الديمقراطي غالباً ما يكون منفتحاً نحو التغيير والتطوير، يشارك العاملين الرؤى والأفكار وبذلك يقترب من النمط التحويلي الذي يلهم العاملين وينمي الشعور بالانتماء للمنظمة فيحولها إلى وضع أفضل. وبذلك فإن ارتفاع معدل وجود هذين النمطين قد جاء بحكم كونهما متشابهين في السلوك الى حد ما . وحقق نمط القيادة المتساهلة (الحرّة) وسط حسابي أقل من الوسط الفرضي بلغ (2.34) ، وبما يمثل إتجاه سلبي في إجابة أفراد العينة، وهو أقل وسط حسابي بين أبعاد أنماط القيادة الإدارية وتفسير هذا يعكس طبيعة عمل المنظمة المبحوثة الذي لا يقبل التساهل والتسيب لأنها تتعامل مع حياة المرضى والمراجعين ومشاكلهم الصحية، والأمر يتطلب نمط قيادي مهتم بالعمل والعاملين والمراجعين. ثم جاء بعد هذا النمط نمط القيادة الأوتوقراطي (الاستبدادي) فبلغ وسطه الحسابي (2.49) وهو أيضاً أقل من الوسط الفرضي، وبما يوضح ضعف وجود هذا النمط والإتجاه السلبي في الإجابة عنه لكون سلوكه غير ناجح في قيادة وإدارة منظمه خدمة صحية. وأخيراً جاء نمط القيادة البيروقراطية والتبادلية وبأوساط حسابية (3.66)، (3.49) على التوالي ولا يوجد تفاوت كبير بينها، وهما أعلى من الوسط الفرضي وبما يشكل أتجهاً إيجابياً في إجابة أفراد العينة ، وهذان النمطان متقاربان أيضاً وظهورهما بهذا الوسط يُفسر بسبب ضرورة حث العاملين للعمل ضمن القواعد والتعليمات لأنها منظمه خدمة عامة تعمل في حدود الضوابط والتعليمات المركزية، كما أن هناك قناعة لدى القيادة الإدارية في المنظمه المبحوثة في أهمية مكافئة العاملين الجيدين ومحاسبة المهملين والمقصرين لضمان حسن سير وتقديم الخدمات الصحية للمرضى الراقيدين والمراجعين . ونستنتج مما سبق تعدد أنماط القيادة الإدارية السائدة في المنظمة المبحوثة، باستثناء نمطي القيادة الأوتوقراطي (الاستبدادي) والمتساهل (الحر).

### رابعاً : إختبار الفرضيات : ضم البحث فرضيتين، تم إختبارها على التوالي، وكما يأتي :

1- أختبار الفرضية الرئيسية الأولى : ترتبط مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، إدراك التفاصيل، المحافظة على الإتجاه) بأنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطي، نمط القيادة البيروقراطي، نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة المتساهل، نمط القيادة التبادلي، نمط القيادة التحويلي) بعلاقة معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة. وإختبار هذه الفرضية نصيغ الفرضية الصفرية والبديلة الآتية:

H0: لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات التفكير الإبداعي وأنماط القيادة الإدارية .

H1: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات التفكير الإبداعي وأنماط القيادة الإدارية .

أظهرت النتائج في الجدول (7) معاملات الإرتباط بين مهارات التفكير الإبداعي بأبعادها (مهارة الطلاقة، مهارة الأصالة، مهارة المرونة ، مهارة الحساسية للمشكلات ، مهارة إدراك التفاصيل ، مهارة المحافظة على الإتجاه)) وبين أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (نمط القيادة الأوتوقراطي ، نمط القيادة البيروقراطي ، نمط القيادة الديمقراطي ، نمط القيادة المتساهل ، نمط القيادة التبادلي ، نمط القيادة التحويلي)، إذ تبين وجود علاقات إرتباط موجبة وسالبة معنوية وغير معنوية بين تلك الأبعاد والمتغيرات وكما موضح فيما يأتي :



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطيب "

جدول (7) معاملات الارتباط بين مهارات التفكير الإبداعي وأنماط القيادة الإدارية

إجمالي أنماط القيادة الإدارية Y	نمط القيادة التحويلي Y6	نمط القيادة التبادلي Y5	نمط القيادة المتساهل Y4	نمط القيادة الديمقراطي Y3	نمط القيادة البيروقراطي Y2	نمط القيادة الأوتوقراطي Y1	المتغيرات الرئيسية والأبعاد
0.38**	0.54**	0.21**	0.32-**	0.41**	0.45**	0.22-**	مهارة الطلاقة Z1
0.37**	0.54**	0.18*	0.23-**	0.36**	0.35**	0.19-*	مهارة الأصالة Z2
0.27**	0.52**	0.03	0.31-**	0.50**	0.24**	0.26-**	مهارة المرونة Z3
0.35**	0.59**	0.12	0.31-**	0.52**	0.36**	0.29-**	مهارة الحساسية للمشكلات Z4
0.38**	0.55**	0.21**	0.24-**	0.51**	0.41**	0.36-**	مهارة إدراك التفاصيل Z5
0.36**	0.41**	0.29**	0.14-	0.19*	0.27**	0.07-	مهارة المحافظة على الاتجاه Z6
0.46**	0.69**	0.23**	0.34-**	0.54**	0.46**	0.30-**	إجمالي مهارات التفكير الإبداعي Z

\*\* = الدلالة المعنوية عند مستوى 0.01 ، \* = الدلالة المعنوية عند مستوى 0.05

حقق إجمالي مهارات التفكير الإبداعي مع إجمالي أنماط القيادة الإدارية ارتباط معنوي موجب بمستوى متوسط وصل إلى (0.46)، وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بينهما، تتجلى في تفاعل القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة مع مهارات التفكير الإبداعي وإملاكها لنصيب منها. ويوضح الجدول (7) أن إجمالي مهارات التفكير الإبداعي قد حققت علاقات ارتباط معنوية موجبة وسالبة مع جميع أبعاد أنماط القيادة الإدارية، إذ كان أعلى ارتباط لها مع بعدي نمط القيادة التحويلي ونمط القيادة الديمقراطي بلغ (0.69) (0.54) على التوالي، وبمستوى معنوية (0.01). وهذا يعني أن هذين النمطين يتفاعلان مع مهارات التفكير الإبداعي الملائمة لطبيعة السلوك المعبر عن النمط.

أما أقل ارتباط فكان مع بعد نمط القيادة المتساهل بمقدار (-0.34) وبمستوى معنوية (0.01)، وهو ارتباط معنوي سالب قوي نوعاً ما، يشير إلى علاقة عكسية، وأن تلك المهارات تقل وتنخفض عند سلوك هذا النمط وبشكل ملحوظ. وهذا يدعو إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم ونستنتج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات التفكير الإبداعي وأنماط القيادة الإدارية

2- الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر مهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، إدراك التفاصيل، المحافظه على الاتجاه) تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في إجمالي أنماط القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة. وإختبار هذه الفرضية نصيغ الفرضية الصفرية والبديلة الآتية:

H0: لا يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لمهارات التفكير الإبداعي في إجمالي أنماط القيادة الإدارية.

H1: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لمهارات التفكير الإبداعي في إجمالي أنماط القيادة الإدارية.

وقد تم حساب دالة إندثار مهارات التفكير الإبداعي في إجمالي أنماط القيادة الإدارية وحصلنا على النتائج المبينه في الجدول (8) الآتي.



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

جدول (8) معاملات تأثير مهارات التفكير الإبداعي وأبعادها في إجمالي أنماط القيادة الإدارية

ت	المتغير المستقل أو التفسيري وأبعاده	معامل التحديد $R^2$	قيمة معلمة الإتحاد (F)	معنوية قيمة (F)	الثوابت	قيمة (t) المحسوبة	معنوية قيمة (t)	المتغير التابع أو المعتمد
-1	مهارة الطلاقة	0.14	27.66	0.00	a	16.92	0.00	إجمالي أنماط القيادة الإدارية
					B			
-2	مهارة الأصالة	0.14	26.99	0.00	a	18.81	0.00	
					B			
-3	مهارة المرونة	0.07	13.02	0.00	a	16.82	0.00	
					B			
-4	مهارة الحساسية للمشكلات	0.13	23.99	0.00	a	18.09	0.00	
					B			
-5	مهارة إدراك التفاصيل	0.14	27.46	0.00	a	17.96	0.00	
					B			
-6	المحافظة على الاتجاه	0.13	25.33	0.00	a	20.38	0.00	
					B			
-7	إجمالي مهارات التفكير الإبداعي	0.21	45.43	0.00	a	11.81	0.00	
					B			

قيمة (F) الجدولية بدرجة حرية (1-168) ومستوى معنوية (0.01) = 6.79، قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية (0.01) = 2.35.

حقق متغير مهارات التفكير الإبداعي تأثير معنوي في إجمالي أنماط القيادة الإدارية ، إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) لمهارات التفكير الإبداعي في إجمالي أنماط القيادة الإدارية (وهو المقياس الذي يوضح قوة العلاقة التفسيرية بين المتغيرين) (0.21)، وهذا يعني أن هذه المهارات تفسر ما مقداره (21%) من التباين الحاصل في أنماط القيادة الإدارية ، وهي نسبة ضعيفة نوعاً ما ، ودلت قيمة معلمة الإتحاد (F) المحسوبة على معنوية نموذج الإتحاد، إذ بلغت (45.43) وبمستوى معنوية (0.00)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (6.79) ومستوى معنويتها أقل من (0.01) ، أي أن نموذج الإتحاد يفسر العلاقة بين المتغيرين ، وكانت القيمة الثابتة (a) قد بلغت (2.19) أي أن قيمة إجمالي أنماط القيادة الإدارية التقديرية تكون بقيمة الثابت (a) حتى لو كانت معلمة الميل تساوي صفر، أما قيمة معلمة الميل (B) فقد كانت (0.33) وهذا يعني أن تغير وحدة واحدة في مقدار مهارات التفكير الإبداعي يؤدي الى تغيير مقدار إجمالي أنماط القيادة الإدارية بمقدار (0.33)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (11.81) وبمستوى معنوية (0.00) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.35) ومستوى معنويتها أقل من (0.01) وهذا يدل على معنوية المعامل في النموذج ويوجد لها تأثير ولكنه ضعيف نوعاً ما، وكان أكبر تأثير قد حققته أبعاد مهارات (الطلاقة وإدراك التفاصيل والأصالة) إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.14) لكل منهم ، وهذا يعني أن هذه المهارات تفسر ما مقداره (14%) من التغير الحاصل في أنماط القيادة الإدارية. أما أقل تأثير فقد حققه بعد مهارة المرونة إذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.07)، وهذا يعني أن هذه المهارة تفسر ما مقداره (7%) من التغير الحاصل في تلك الأنماط، في حين تساوى تقريباً التأثير المعنوي لمهارتي الحساسية للمشكلات والمحافظة على الاتجاه على تلك الأنماط ، فبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) العائد لكل منهم (0.13). ومما ورد أنفاً نرفض الفرضية الصفرية أو فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

### المحور الرابع / الإستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الإستنتاجات

- 1- تمتلك القيادة الإدارية عينة البحث بعض مهارات التفكير الإبداعي ولاسيما (مهارة الطلاقة وإدراك التفاصيل) وينسب جيدة ، وذلك بحكم كونهم أفراد يتمتعون بفضيلة ونكاه ومستوى تعليمي عالي .
- 2- ظهور أنماط قيادة مختلفة في المنظمة المبحوثة، كان أكثرها هيمنة نمط القيادة الديمقراطي والتحويلي، وأقلها نمط القيادة الأوتوقراطي (الإستبدادي) والمتساهل (الحر)، ويرجع هذا إلى طبيعة عمل وتفكير تلك القيادة- التي أغلب أعضائها من الملاك الطبي- والذي يتميز بتفكير مُنفتح ومتجدد، كما أن طبيعة عمل المنظمة والمرتبب بصحة وحياة المرضى يرفض النمط الإستبدادي المتصلب والنمط المتسيب، وظهر نمط القيادة البيروقراطي بنسبة جيدة وهذا يتناغم مع طبيعة عمل المنظمة فهي منظمة حكومية تُسير أمورها وفقاً للقواعد والتعليمات المركزية .
- 3- ظهور علاقة ارتباط معنوية موجبة بمستوى متوسط بين مهارات التفكير الإبداعي وأنماط القيادة الإدارية على المستوى العام، تتضح في قدرة هذه المهارات في التفاعل مع أنماط القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة وإمتلاكها لنصيب منها .
- 4- أحدثت مهارات التفكير الإبداعي تأثير معنوي في أنماط القيادة الإدارية، وهذا يعني أن هذه المهارات تفسر نسبة من التغيير الحاصل في أنماط القيادة الإدارية، وأن لها دور في تطوير سلوك أنماط القيادة الإدارية، وكان أعلى تأثير قد حققته تلك المهارات في نمط القيادة التحويلي ونمط القيادة الديمقراطي.

#### ثانياً: التوصيات

- 1- إشعار القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة بأهمية زيادة حرصها وسعيها في الإستمرار في التفكير الإبداعي وتوظيف أي نقطة تسهم في تحسين واقع المنظمة ومستقبلها من خلال العمل على إصدار تعليمات مركزية ترعى الإبداع والمبدعين وتهتم بأفكارهم وتأخذ بها وتفعّلها لتطوير المنظمات الصحية بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
- 2- تعزيز سلوك نمط القيادة التحويلي ونمط القيادة الديمقراطي في المنظمة المبحوثة فهذين النمطين تتوافر فيهم مهارات التفكير الإبداعي لإعادة بعث الحياة في المنظمة وتحويلها إلى منظمة جديدة، وتبادل الأفكار مع العاملين وتشجيعهم على النمو من خلال إشراك القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة بدورات تدريبية في القيادة الإدارية.
- 3- توفير المناخ المناسب لتقبل الآراء الجديدة وعمل نظام للمقترحات والإتصال الجيد، لدعم التفكير الإبداعي .
- 4- ضرورة تغيير ثقافة العمل السائدة حالياً والمتجه نحو الفطور وعدم الإهتمام العالي بالعمل، والحاجة إلى جهود جماعية مكثفة وحس وطني عالي لكافة العاملين للوصول إلى العمل الإبداعي والحصول على نتائج، وذلك من خلال إيجاد نظام فاعل للتحفيز، وتنظيم المسابقات العلمية والإعلان عن جوائز مادية ومعنوية تُمنح للأفراد أو الأقسام والشعب لتوفير وخلق بيئة تنافسية تعمل على إثارة وتحدي التفكير للخروج بأفكار ونتائج إبداعية تخدم المنظمة المبحوثة والمنظمات الصحية بصورة عامة، فالإبداع نتاج العمل الجاد والدوؤب.

#### المصادر ، أولاً : المصادر العربية Arabic Sources :

- 1 - أبو الخير، سامي عبد العزيز عامر(2013)" الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم "، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة .
- II - بارعيدة، إيمان سالم أحمد (2015) " أثر وحدة دراسية مطورة في مقرر الدراسات الإجتماعية قائمة على إستراتيجيات حل المشكلات بطرق إبداعية وفق نظرية (TRIZ) في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطالبات الموهوبات بالصف الأول متوسط بمدينة جدة"، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد 6، العدد 10 ، ص51-75.
- III - برهوم، خميس جمعة سلامة (2013)" أثر إستخدام إستراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتخاذ القرار بالتكنولوجيا لدى طلبة الصف العاشر الأساسي"، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس ، منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية.



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

- IV - التميمي ، ضياء عبد الله احمد (2007) " مستوى التفكير الإبداعي لطلبة قسم اللغة العربية في كلية التربية - أبن رشد " ، مجلة كلية الآداب ، جامعة بغداد ، العدد 78.
- V- الجنابي ، محمد حسين علي (2008) " تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الإستراتيجي - دراسة إستطلاعية في ديوان الرقابة المالية " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، الجامعة المستنصرية.
- VI - جولمان، دانيال، وبوياتريس ، ريتشارد ، وماكي، أني (2004) "القادة الجدد- تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتاج "، تعريب المثلوثي، عثمان الجبالي، وسعيد ، بشير مراجعة عبد المتعال، محمد سيد أحمد، الرياض، دار المريخ للنشر .
- VII - جرينبرج ، جيرالد وبارون، روبرت (2009) "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب رفاعي، محمد رفاعي وبسيوني ، إسماعيل علي ، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- VIII - الحسيني، عبد الناصر الأشعل ( د.ت) " تنمية مهارات التفكير الإبداعي باستخدام برنامج سكامبر"، قسم التربية الخاصة ، كلية المعلمين ، جدة.
- IX - الحيزان ، عبد الاله بن إبراهيم (2002) " لمحات عامة في التفكير الإبداعي " ، ط1، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- X- خضير، زينب عبد الرحيم (2007) "نبذة تاريخية عن الإبداع"، إسترجع من [http:// vb.g111g.com/showthread.php](http://vb.g111g.com/showthread.php)
- XI - داغر، منقذ محمد، وصالح ، عادل حرحوش (2000) " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي "، جامعة بغداد.
- XII دياب ، سهيل رزق (2000) " تعليم مهارات التفكير وتعلمها في منهاج الرياضيات "، جامعة القدس المفتوحة.
- XIII - دحروج ، عبد الرحمن (2009)" أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين - دراسة حالة شركة شل "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق .
- XIV - دائرة مدينة الطب [Medical\\_press\\_Baghdad@yahoo.Com](mailto:Medical_press_Baghdad@yahoo.Com)
- XV - الذهبي ، جاسم محمد، والعزاوي، نجم عبد الله (2005) " مبادئ الإدارة العامة : منظور ستراتيجي شامل " ، ط1، بغداد، مكتب الجزيرة للتجهيز الطباعي والإستنساخ.
- XVI- رحمة، توفيق (2015) " أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة نفضال - فرع الوقود - سكيكدة"، رسالة ماجستير في علوم تسير الموارد البشرية، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير، بسكرة .
- XVII- الزعبي، محمد عمر، والبطاينه، محمد تركي (2014) " القيادة الإدارية "، ط 1، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- XVIII- السالم ، مؤيد سعيد (1988) " نظرية المنظمة : مداخل وعمليات " ، مطبعة شفيق ، جامعة بغداد .
- XIX- السكارنه ، بلال خلف (2014) " القيادة الإدارية الفعالة "، ط 2، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- XX- السميري، عبد ربه هاشم عبد ربه (2006) " أثر استخدام طريقة العصف الذهني لتدريس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن الأساسي بمدينة غزة "، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية.
- XXI - سلطان ، وفاء علي ، وعكار ، زينب شلال (2012) " التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية - دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية "، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 8 ، ت2، العدد 31 ، ص 126- 170.
- XXII- سيد الهواري (1999) " ما بعد المدير الفعال؟! القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21 "، ط2، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف ، مصر ، مكتبة عين شمس .
- XXIII - الصرن ، رعد حسن (مُعد) (2001) "إدارة الابتكار والإبداع كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات"، ج2، ط1، دمشق ، سوريا، دار الرضا للنشر.



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

- XXIV- الصمادي، يحيى محمود، وأبو لوم ، خالد محمد (2006) " أثر برنامج تدريبي قائم على نموذج أوزبورن – بارنس في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في الرياضيات لدى طالبات المرحلة الأساسية العليا في الأردن " [ysmadi@ju.edu.jo](mailto:ysmadi@ju.edu.jo).
- XXV- صبان، إنتصار بنت سالم حسن (2006) " العلاقة بين الإلتزام والتفكير الإبداعي لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي من المراهقات "، بحث مشارك في المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة للفترة من 26- 30 / 8 ، كلية التربية للبنات ، جدة ، المملكة العربية السعودية.
- XXVI- طوالبه، توفيق حامد (2008) " أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين "، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، منشورة ، كلية العلوم المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية .
- XXVII- العتوم، عدنان يوسف ، والجراح ، عبد الناصر ذياب، وبشارة ، موفق (2009) " تنمية مهارات التفكير : نماذج نظرية وتطبيقات عملية " ، ط 2 ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- XXVIII- العبد الكريم ، راشد بن حسين والعبيد ، إبراهيم بن عبدالله (2002) " إستراتيجية التفكير الإبداعي "، الإدارة العامة للإشراف التربوي ، وزارة التربية والتعليم ، المملكة العربية السعودية.
- XXIX- العزاوي، عبد الكريم ياسين أسود الفارس (2013) " أثر التفكير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى "، أطروحة دكتوراه في إدارة وسياحة وفنادق ، منشورة ، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة St. Clements العالمية، العراق .
- XXX- العسيلي ، رجاء زهير خالد ( 1999 ) " النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتيكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي "، رسالة ماجستير، منشورة ، جامعة القدس .
- XXXI- العمري، قاسم شاهين بريسم (2009) " أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية - دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار "، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة ، منشورة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة St. Clements العالمية.
- XXXII- العيد ، وسام حسن شيخ (2010) " تحليل النشاطات التقويمية في كتاب لغتنا الجميلة للصف الرابع الأساسي في ضوء مهارات التفكير الإبداعي ومدى أكتساب الطلبة لها " ، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس ، منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية .
- XXXIII- عبد المختار، محمد خضر، وعدوي، إنجي صلاح فريد (2011) " التفكير النمطي والإبداعي "، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة.
- XXXIV- عوض، منى سعيد يحيى (2009) " الذكاء الوجداني وعلاقته بأساليب التفكير لدى طلاب وطالبات كلية التربية – جامعة الأزهر - غزة "، رسالة ماجستير في علم النفس ، منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر.
- XXXV - الغامدي، سعيد بن محمد (2011) " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة "، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- XXXVI - فانس، مايك، وديكون، ديان (2008) " التفكير خارج الصندوق "، الرياض، المملكة العربية السعودية ، مكتبة جرير.
- XXXVII - كلادة ، ظاهر محمود (2012) " القيادة الإدارية " ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع .
- XXXVIII - كنعان ، نواف (2009) " القيادة الإدارية " ، ط 1 ، الإصدار الثامن ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- XXXIX - المخلافي، أمل محمد سرحان (2008) " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي "، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .



## تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية " بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

- XL - المدهون، حنان خليل محمد (2012) " أثر إستخدام برنامج قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مبحث حقوق الإنسان لدى تلاميذ الصف السادس بغزة "، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس ، منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر.
- XLI - محمود، أسيل هادي (2008) " الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي وأثرها في حل المشكلات الإدارية "، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 69 ، ص 142-158.
- XLII - واعر، وسيلة (2015) " دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة مجمع صيدال "، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير- بسكرة.
- XLIII - الهلالي، غيداء حميد محمد مهدي (2011) "تقييم جودة الخدمات الصحية على وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير جائزة مالكولم بالدريج للتميز في الرعاية الصحية- دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينه من العاملين والمرضى في دائرة مدينة الطب "، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- XLIV - هنانو، عبد الله محمد (2008) "مهارة العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب" ، <https://m.mu.edu.sa/>

### Second : Foreign sources

- I -Akor, Philip Usman. (2009) " Influence of university librarians leadership styles on the job performance of professional librarians in north central zone of Nigeria " , A dissertation Doctor of philosophy in library & information science , Nigeria University, Nsukka.
- II -Aslan, Sebnem., Diken, Ahmet., & A. Aslan.(2011)" Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change & Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty " , Procedia Social & Behavioral Sciences, 7 th International Strategic Management Conference , No. 24,pp627-642.
- III - Albonaiemi, Ebrahim & Ghahremani, Leila.( 2016)" Examining the relation between knowledge management & employees' creativity - Case study: employees of telecommunications companies in Golestan Province", International Journal of Humanities & Cultural Studies, pp1983-1993.
- IV -Bauer, Talya & Erdogan, Berrin (2012) " An Introduction to Organizational Behavior " , Creative Commons .org/licenses/by-nc-sa.
- V - Bass, Bernard M. (1990) "From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics , Elsevier science publishing company , Inc.
- VI - Bateh, Justin & Heyliger, Wilton (2014) "Academic Administrator Leadership Styles & the Impact on Faculty Job Satisfaction", Journal of Leadership Education , Vol. 13, pp 34-49.
- VII - Bhagwan, Vishnoo & Bhushan, vidya.( 2010 ) " Public Administration " , India , New Delhi, S.chand & Company ltd.
- VIII - Birgili, Bengi .(2015) "Creative & Critical Thinking Skills in Problem-based Learning Environments " Journal of Gifted Education & Creativity, Vol. 2, No 2, pp 71-80.





- XIII - Boleman, Christopher T., Pavelka, Lindsey K. & Burkham, Angela. ( n. d . )  
" Volunteer Administration in the 21st Century : Find Your Pot of Gold: Leadership Styles for Any Situation", The Texas A&M University System, from :  
<http://AgriLifeextension.tamu.edu.>, <http://AgriLifebookstore.org>.
- IX- Chan, Zenobia. C.Y. (2012)," A systematic review of creative thinking/creativity in nursing education", School of Nursing, The Hong Kong Polytechnic University, from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.nedt.2012.09.005>.
- X - Cotton, Kathleen. (1991)," Teaching Thinking Skills", School improvement research series, from: <http://www.nwrel.orghttp://educationnorthwest.org/6/cu11.html>.
- XI - Costa , L . & H. Robert .(1985) " Teaching thinking " , Association for super visio & curriculum Development : Kalifornia .
- XII-Daft, Richard. L. & Noe , R. A. (2001) " Organizational Behavior", New York, Philadelphia: Harcourt College Publishers. Inc.
- XIII - Greiman, Bradley C., Addington, Leah S., Larson, Timothy G. & Olander, Keith R.( 2007) " Preferred Leadership Styles of Agricultural Education Teacher : an expression of epistemological beliefs about youth leadership development " , Journal of Agricultural Education Vol 48, No. 4, pp. 93 – 105.
- XIV - Hintea, calin., Mora, cristina., & Ticlau, tudor. (2009) " Leadership & Manage ment in the health care system: Leadership perception in cluj county childrens hospital " , Transylvanian Review of Administrative Sciences, 27E , pp. 89-104.
- XV - Honeck, Ellen.(2016) "Inspiring Creativity in Teachers to Impact Students", Torrance Journal for Applied Creativity, Vol. 1, pp 1-181.
- XVI- Hockmeyer , Wyatt.( 2015 ) "The impact of participation in a leadership development program on transformational leadership behaviors", A Dissertation Doctor of Management, University of Phoenix.
- XVII - Hrup Nord, Simon Bendix. (2010)" Management Fashions as Substitutes for Leadership – The Case of Lean Management " , Master's Thesis in Business, Language & Culture – Leadership & Management Studies.
- XVIII - Jay, Abwalla, .( 2014) " The principals Leadership Styles & teachers performance in general secondary Schools of gambella regional", Athesis of Master of Educational planning & Management, Arts Educational Leadership , Jimma university.
- XIX - Kreitner , Robert & Kinicki, Angelo. (2007) " Organizational Behavior " , 7<sup>th</sup> Ed, New York, McGraw-Hill Companies, Inc.
- XX - Kondalkar, Gayabai V. ( 2007) " Organizational behavior " , New Delhi, Published by New Age International (P) Ltd.
- XXI - Lanier, John A.(2012), "Leadership & Organizational Theory Dynamics Between Middle Market Private Equity Firms & the Portfolio Companies They Control " Journal of Practical Consulting, Regent University School of Business & Leadership, Vol. 4 Iss. 1, pp. 6-21.



تأثير مهارات التفكير الإبداعي في أنماط القيادة الإدارية  
" بحث ميداني في دائرة مدينة الطب "

- XXII - Lester, Melinda.( 2011) " A study of the innovation, creativity, & leadership skills associated with the college - level millennial generation", A dissertation of Doctor of Education in Organizational Leadership, Pepperdine University.
- XXIII- Lea, Jr., William M. (2011) " Do Administrative Leadership Styles Affect Agricultural Education Teachers?", Athesis of Masters in Science Agriculture & Natural Resource Systems Management, University of Tennessee, Martin.
- XXIV- Proctor, Tony.( 2014)" Creative Problem Solving for Managers: Developing skills for decision making & innovation ", 4<sup>th</sup> Ed ,New York , Routledge, Taylor & Francis Group.
- XXV - Rautiola, James D.(2009) " Effects of Leadership styles & Student academic achievement ", A Thesis of Master of arts education , Northern Michigan University.
- XXVI - Rabinowitz, Phil. .( n.d ) "leadership styles", The Support Center for Non-Profit Management, <http://www.supportcenter.org>.
- XXVII- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A.& Hasham, Elham S. (2012)" Organizational behavior " Arab World Edition , England, Pearson Education Limited, Harlow.
- XXVIII- Seyedsafi, Mojgan.(2017) "Relationship Between Leadership Styles Emotional Intelligence, &Project Manager Performance", Adissertation of Doctor of Business Administration, Walden University.
- XXIX- Sharma, Manoj Kumar & Jain, Shilpa .(2013) "Leadership Management: Principles, Models & Theories" , Global Journal of Management & Business Studies,Vol. 3, No. 3, pp. 309-318.
- XXX -Wilson , Susan Elizabeth.( 2013) " Thinking differently about leadership: a critical history of the form and formation of leadership studies ", A thesis of Doctor of Philosophy in Management , Victoria University of Wellington.
- XXXI - Zaccaro , Stephen J. (2001) " The Nature of executive leader ship aconceptual & empirical analysis of success",American psychological Association , Washington, DC.



## The Impact of Creative Thinking Skills in Administrative Leadership style "Field research in the Medical City\* "

### Abstract

This research aims at to identify the extent to which creative thinking skills Impact the change & development of Administrative Leadership styles In Administrative Leadership of the Medical City Department. Identify the nature of the relationship between them, determine the prevailing leadership style, & measure the level of creative thinking skills they have. In order to achieve the objectives of the research, the descriptive analytical method was adopted.

The research tool consisted of a questionnaire consisting of (61) paragraphs, in addition to the interview & observation. The research sample consisted of (170) administrative leaders in the upper & middle organizational levels. The research attempted to answer the following questions: The nature of the relationship between creative thinking skills & Administrative leadership styles? Are they associated with a fundamental relationship? Do these skills have an impact on Administrative leadership styles in the sense that creative thinking skills are in favor of changing & developing Administrative leadership styles of the sample being investigated.

The most significant results were: A positive & significant correlation between creative thinking skills & Administrative leadership styles. These skills are apparent (fluency, originality, flexibility, sensitivity to problems, Elaboration, & Maintaining Direction) in interaction With some of these styles higher than other styles, & the presence of these skills in Administrative leadership. The highest impact was achieved in the transformational leadership style & democratic leadership style.

**Key Words** / Creative Thinking Skills (Skill fluency, Skill originality, Skill flexibility, Skill sensitivity to problems, Skill Elaboration, & Skill Maintaining Direction) & Administrative leadership styles .