

## The Impact of Creative Leadership on Human Talent Management: An Applied Study of Healthcare Hospitals in Hafar Al-Batin

<https://www.doi.org/10.56830/IJAMS09202507>

**Khalid Hamoud Almutairi**

*Master of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majma'ah, 11952, Saudi Arabia*

[Khaled-almutery@hotmail.com](mailto:Khaled-almutery@hotmail.com)

**Maged Mostafa Albaz**

*College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majma'ah, 11952, Saudi Arabia*

### Abstract:

The study addressed the impact of creative leadership on human resources management and aimed to determine the extent of the impact of creative leadership on human talent management in health sector hospitals in Hafar Al-Batin. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, using the questionnaire as a tool for collecting data, and a random sample of (135) individuals was taken from the research community. The study reached a set of results, the most important of which is that there is a role for creative leadership in the work environment of hospitals in Hafar Al-Batin, and there is a set of factors that enhance or hinder creative leadership within hospitals in Hafar Al-Batin, and there is a statistically significant effect of creative leadership on human talent management in terms of attracting, developing, motivating, and retaining competencies. The study recommended the need to develop creative leadership skills among hospital administrators by providing specialized training programs that promote innovative thinking and encourage unconventional decision-making, thus supporting a healthy work environment and developing the capabilities of talented employees.

**Keywords:** creative leadership - Talent Management - health sector - Hafar Al-Batin

## أثر القيادة الابداعية على إدارة المواهب البشرية: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الصحي بحفر الباطن

خالد حمود المطيري

ماجستير إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

ماجد مصطفى الباز

كلية إدارة الاعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

### الملخص:

تناولت الدراسة أثر القيادة الإبداعية على إدارة الموارد البشرية، وهدفت الى تحديد مدى تأثير القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية في مستشفيات القطاع الصحي بحفر الباطن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم أخذ عينة عشوائية قوامها (135) مفردة من مجتمع البحث، وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها يوجد دور للقيادة الإبداعية في بيئة العمل بالمستشفيات بحفر الباطن، وتوجد مجموعة من العوامل التي تعزز أو تعيق القيادة الإبداعية داخل المستشفيات بحفر الباطن، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية من حيث الجذب، التطوير، والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير المهارات القيادية الإبداعية لدى القيادات الإدارية في المستشفيات، من خلال توفير برامج تدريبية تخصصية تُعنى بتعزيز التفكير الابتكاري، وتشجيع اتخاذ القرارات غير النمطية، بما يدعم بيئة العمل الصحية ويُنمّي قدرات الموظفين الموهوبين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية – إدارة المواهب – القطاع الصحي – حفر الباطن.

## الإطار العام للدراسة

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة في مختلف المجالات، خاصة في قطاع الرعاية الصحية، الذي أصبح أكثر تعقيداً نتيجة التطورات التكنولوجية، وارتفاع توقعات المرضى، وزيادة الضغوط الاقتصادية، في ظل هذه التحولات، أصبح نجاح المؤسسات الصحية يعتمد بشكل كبير على قدرتها على تبني أنماط قيادية حديثة تواكب متطلبات العصر، وتُعد القيادة الإبداعية أحد أهم الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، حيث تركز على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية، وتحفيز الموظفين، وتشجيع ثقافة الابتكار داخل المؤسسات.

تُعد القيادة الإبداعية من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تسهم في تحفيز الابتكار وتطوير القدرات البشرية داخل بيئة العمل، ومع تزايد التحديات في سوق العمل، أصبح لزاماً على المؤسسات، لا سيما في القطاع الصحي، تبني أساليب قيادية جديدة تركز على الإبداع في إدارة المواهب البشرية، لضمان استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها وتعزيز أدائها.

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصحية لتحقيق التميز في تقديم الخدمات الطبية، ولذلك فإن إدارة المواهب البشرية بكفاءة وفعالية أصبحت ضرورة ملحة، وليس مجرد خيار، إذ تهدف إدارة المواهب البشرية إلى جذب الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء التنظيمي، ومع ذلك، تواجه المؤسسات الصحية العديد من التحديات في هذا المجال، مثل ندرة الكفاءات المؤهلة، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، وضعف بيئات العمل التحفيزية، وهنا يبرز دور القيادة الإبداعية في تحسين إدارة المواهب البشرية من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المهني، وتعزز الولاء الوظيفي، وتحسن الأداء المؤسسي.

على مستوى محافظة حفر الباطن، تشهد مستشفيات القطاع الصحي العديد من التحديات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من حيث استقطاب الكفاءات، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتطوير المهارات، والحد من تسرب المواهب. ورغم الجهود المبذولة لتحسين جودة الخدمات الصحية، إلا أن هناك حاجة ملحة لتبني استراتيجيات قيادية أكثر فاعلية تعتمد على الإبداع والتجديد في التعامل مع العنصر البشري. من هنا، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة المواهب البشرية، مع التركيز على مستشفيات القطاع الصحي في حفر الباطن كميدان تطبيقي.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه المؤسسات الصحية العديد من التحديات المتعلقة بإدارة المواهب البشرية، مثل ارتفاع معدل دوران الموظفين، ونقص الكفاءات، وضعف الحوافز، تعتبر القيادة الإبداعية من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تسهم في تحفيز الابتكار وتطوير القدرات البشرية داخل بيئة العمل. ومع تزايد التحديات في سوق العمل، أصبح لزاماً على المؤسسات، لا سيما في القطاع الصحي، تبني أساليب قيادية جديدة تركز على الإبداع في إدارة المواهب البشرية، لضمان استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها وتعزيز أدائها (الشناوي، 2019).

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع القيادة الإبداعية وتأثيرها على مختلف جوانب الإدارة، بما في ذلك إدارة المواهب البشرية، إلا أن هناك فجوات بحثية لا تزال قائمة في هذا المجال، خاصة في سياق القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في

مستشفيات محافظة حفر الباطن. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها على النحو التالي:

1. نقص الدراسات التطبيقية في بيئة المستشفيات السعودية

تركز العديد من الأبحاث على العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة المواهب البشرية في قطاعات مختلفة، مثل التعليم والصناعة والشركات التجارية، إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في المستشفيات، خاصة في السياق السعودي. وبالتالي، يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة تطبيقية على مستشفيات محافظة حفر الباطن، مما يوفر رؤية أكثر دقة وواقعية حول أثر القيادة الإبداعية على إدارة الموارد البشرية الصحية.

2. التركيز المحدود على التأثير العملي للقيادة الإبداعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمستشفيات

رغم وجود دراسات تناولت القيادة الإبداعية في المجال الصحي، إلا أن معظمها ركز على الجوانب النظرية دون تقديم تحليل تفصيلي لكيفية تأثير القيادة الإبداعية على بيئة العمل، وتحفيز الكفاءات، والحد من دوران الموظفين، وزيادة الولاء المؤسسي. وبالتالي، يسعى هذا البحث إلى تقديم تحليل أعمق لكيفية مساهمة أساليب القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين في المستشفيات.

3. ندرة الدراسات التي تربط القيادة الإبداعية باستراتيجيات استقطاب وتطوير المواهب البشرية في المستشفيات

تُرَكِّز الأبحاث السابقة عادةً على دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع التنظيمي أو تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، ولكنها لم تركز بشكل كافٍ على كيفية تأثير القيادة الإبداعية على استقطاب المواهب البشرية، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها في المستشفيات. لذلك، يسعى هذا البحث إلى تقديم نموذج يوضح العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة المواهب البشرية في المستشفيات، مع التركيز على آليات التطبيق

4. قلة الدراسات التي تربط القيادة الإبداعية بجودة الخدمات الصحية من خلال إدارة المواهب البشرية

هناك نقص في الدراسات التي تبحث في كيفية تأثير الإدارة الفعالة للمواهب البشرية، المدعومة بقيادة إبداعية، على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. وبالتالي، يسعى البحث إلى ربط هذه العناصر معًا، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين جودة الرعاية الصحية من خلال تعزيز بيئة عمل قائمة على الإبداع والتحفيز.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذا البحث يسد فجوة معرفية مهمة من خلال تقديم دراسة تطبيقية حديثة حول تأثير القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية في القطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن، مما يضيف بعدًا جديدًا للأبحاث السابقة، ويقدم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين بيئة العمل الصحي، وتعزيز استراتيجيات استقطاب وتطوير الكفاءات، والارتقاء بجودة الخدمات الطبية.

الجدير بالذكر توضيح أن إشكالية البحث تنبع من الحاجة إلى فهم دور القيادة الإبداعية في تحسين إدارة المواهب البشرية، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المستشفيات في استقطاب الكفاءات الطبية، وتحفيزها، والاحتفاظ بها. وعليه، تتمثل المشكلة البحثية في الإجابة عن السؤال التالي: ما مدى تأثير القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية في مستشفيات القطاع الصحي بحفر الباطن؟

## أهداف الدراسة:

- تحليل مفهوم القيادة الإبداعية ودورها في بيئة العمل بالمستشفيات.
- تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق القيادة الإبداعية داخل المستشفيات.
- بيان أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية من حيث الجذب، التطوير، والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات.
- تقديم توصيات لتحسين إدارة وتطوير المواهب البشرية باستخدام أسلوب القيادة الإبداعية.

## أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية: تنبع أهمية الجانب العلمي للدراسة الحالية من أهمية المتغيرات التي تناولتها وحدائتها، وقد تشكل هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية من خلال مساهمتها في إثراء الدراسات النظرية المتعلقة بتوضيح أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية في مستشفيات القطاع الصحي بحفر الباطن.
- الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من إمكانية الاستفادة عملياً من نتائج هذه الدراسة في تطبيق أسلوب القيادة الإبداعية لحسن إدارة المواهب البشرية عن طريق جذب الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها.

## فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للتحقق من الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية في مستشفيات القطاع الصحي بحفر الباطن.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية هي:

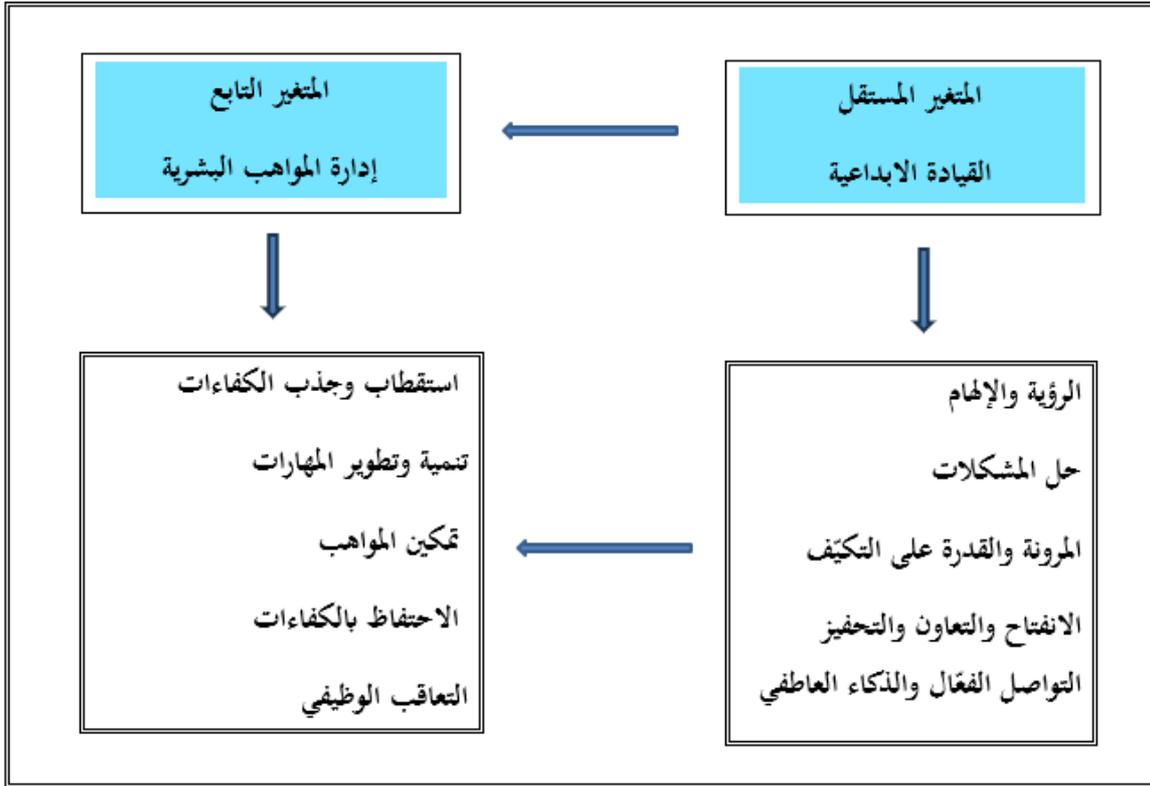
الفرضية الأولى: يوجد دور للقيادة الإبداعية في بيئة العمل بالمستشفيات بحفر الباطن.

الفرضية الثانية: توجد مجموعة العوامل تعزز أو تعيق القيادة الإبداعية داخل المستشفيات بحفر الباطن.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية من حيث الجذب، التطوير، والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات.

## نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، المتغير المستقل وهو القيادة الإبداعية والذي أبعاده هي الرؤية والإلهام، حل المشكلات، المرونة والقدرة على التكيف الانفتاح والتعاون والتحفيز، والتواصل الفعال والذكاء العاطفي. أما المتغير التابع هو إدارة المواهب البشرية والذي أبعاده استقطاب وجذب الكفاءات، تنمية وتطوير المهارات، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالكفاءات، والتعاقب الوظيفي.



\*اعداد الباحث بالرجوع للدراسات السابقة والإطار النظري 2025م

### مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من كل العاملين في القطاع الصحي بمتشفيات حفر الباطن، ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية، ولتقدير حجم العينة المناسب للدراسة تم استخدام معادلة ريتشارد:  
مصادر جمع البيانات:

المصادر الميدانية: حيث استخدم الباحث أداة الاستبانة التي تساعد لجمع البيانات التي تجيب على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق اهداف الدراسة، حيث تم عمل استمارة الاستبيان والتي تم عمل إجراءات الصدق الداخلي والخارجي والثبات لها وتحكيمها من ذوي الاختصاص والذين لديهم دراية بموضوع القيادة والابداعية وإدارة المواهب ولهم خلفية عن منهجية البحث العلمي.

المصادر غير الميدانية: وهي عبارة عن المصادر الثانوية كالكتب العلمية والرسائل الجامعية والدوريات، والمنشورات، والتقارير الرسمية، والمقالات.

### منهج الدراسة:

لاختبار الفرضيات والاجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام المنهج التاريخي للتبع الدراسات السابقة.

## حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مستشفيات القطاع الصحي بحفر الباطن.  
الحدود الزمانية: تركز الدراسة على البيانات التي تم جمعها خلال العام 2025م.  
الحدود البشرية: جميع العاملين بمستشفيات القطاع الصحي حفر الباطن.  
الحدود الموضوعية: فقط كل ما يتعلق بموضوع أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية.

## مصطلحات الدراسة:

القيادة الإبداعية: هي القدرة على إلهام وتحفيز الأفراد داخل المنظمة أو الفريق للتفكير بطرق جديدة ومبتكرة، وتشجيعهم على تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات والفرص التي تواجههم (الطويان، 2010).  
إدارة المواهب البشرية: عملية استراتيجية تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز الموظفين ذوي المهارات العالية والقدرات الاستثنائية داخل المنظمة (الكحيل، 2012).

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة المبحث الأول: الإطار النظري

سوف نتناول في هذا المبحث الإطار النظري من خلال تناول متغيرات البحث والمتمثلة في القيادة الإبداعية وإدارة المواهب البشرية على النحو التالي:  
**المحور الأول: القيادة الإبداعية**

تُعد القيادة الإبداعية من أهم متطلبات العصر الحديث، حيث تواجه المنظمات تحديات متزايدة في بيئات سريعة التغير تتطلب من القادة القدرة على الابتكار واتخاذ قرارات غير تقليدية. إن القيادة لم تعد مجرد توجيه وإدارة للأفراد، بل أصبحت تتطلب رؤى جديدة وأساليب غير تقليدية لتحقيق النجاح المستدام.

### أولاً: مفهوم القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية: هي القدرة على إلهام وتحفيز الأفراد داخل المنظمة أو الفريق للتفكير بطرق جديدة ومبتكرة، وتشجيعهم على تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات والفرص التي تواجههم (الطويان، 2010)

تشير القيادة الإبداعية إلى القدرة على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التفكير الخلاق وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية. ويؤكد الباحثون أن القائد الإبداعي هو من يستطيع دمج الرؤية المستقبلية مع التفكير الخلاق في سياقات عملية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي (Amabile & Khaire, 2008).

ويضيف (Mumford et al., 2002) أن القيادة الإبداعية تعتمد على قدرة القائد في توليد وتطبيق الأفكار الجديدة داخل المؤسسة، مع خلق مناخ تنظيمي يدعم المخاطرة المحسوبة والمرونة في اتخاذ القرار.

### ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية

تبرز أهمية القيادة الإبداعية في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتعددة، حيث تساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية واستباق المنافسين. فالقادة الذين يتبنون أساليب إبداعية في العمل يساهمون في خلق بيئات محفزة على الابتكار والتجديد المستمر (Basadur, 2004).

ويُظهر تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي أن المنظمات التي تعتمد على القيادة الإبداعية تتميز بمرونة أكبر وقدرة أعلى على الاستجابة للأزمات (World Economic Forum, 2020).

### ثالثاً: أبعاد القيادة الإبداعية

تتعدد الأبعاد التي تشكّل القيادة الإبداعية، ومن أبرزها (ابوشنب، 2020):  
**الرؤية والالهام:** يتمتع القائد الإبداعي بقدرة على تصور المستقبل والتخطيط له بطرق غير تقليدية. هذه الرؤية تمثل دافعاً للتغيير وتساعد في توجيه الابتكار داخل المؤسسة (Conger & Kanungo, 1998).

**حل المشكلات:** تعتبر حل المشكلات من أبرز سمات القائد المبدع.  
**المرونة والقدرة على التكيف:** وهي قدرة القائد على التكيف مع التغيرات وتغيير الأساليب التقليدية في التفكير واتخاذ القرار. وتُعد هذه السمة ضرورية لتجاوز العقبات وتطوير الحلول المبتكرة (Zhou & George, 2003).

**الانفتاح والتعاون والتحفيز:** القائد الإبداعي يشجع الأفراد على تجربة أفكار جديدة حتى مع وجود احتمالات للفشل، ما يعزز ثقافة التجريب والتعلم المستمر (Sternberg, 2005).

**التواصل الفعال والذكاء العاطفي:** من خلال تعزيز الثقة والحرية لدى الموظفين، مما يسمح لهم بالمشاركة في عمليات التفكير الإبداعي والابتكار (Amabile et al., 2004).  
ويبدو لنا مما سبق أن القيادة الإبداعية لم تعد خيارًا، بل أصبحت ضرورة لنجاح المؤسسات في بيئات الأعمال الحديثة. وتكمن فعاليتها في قدرتها على الجمع بين الرؤية والمرونة والتمكين، ما يجعلها محركًا أساسيًا للتطور المؤسسي والابتكار المستدام.  
**المحور الثاني: إدارة المواهب البشرية**

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات العمل، أصبحت المؤسسات تدرك أن رأس مالها البشري يعتبر العنصر الأهم في تحقيق التفوق التنافسي. من هنا نشأت أهمية إدارة المواهب البشرية كأحد أهم المجالات الاستراتيجية التي تهدف إلى استقطاب، تطوير، والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، لتحقيق التميز التنظيمي المستدام (Collings & Mellahi, 2009).

#### أولاً: مفهوم إدارة المواهب البشرية

إدارة المواهب هي مجموعة من الممارسات التي تركز على جذب الأفراد ذوي الكفاءة العالية، وتطويرهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم في المؤسسة. ووفقاً لـ (Lewis & Heckman, 2006)، فإن إدارة المواهب تتضمن عملية تخطيط واستبقاء الأفراد الذين يُتوقع منهم تقديم قيمة مضافة للمؤسسة، كما تركز على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمهارات والكوادر. وفي تعريف آخر، يرى (Tansley, 2011) أن إدارة المواهب هي الاستراتيجية التي تدمج بين الموارد البشرية والتخطيط المؤسسي لضمان توافر الأفراد ذوي المهارات والقدرات الاستثنائية في المناصب الحرجة.  
وعرفها آخر : ان إدارة المواهب البشرية هي عملية استراتيجية تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز الموظفين ذوي المهارات العالية والقدرات الاستثنائية داخل المنظمة (الكحيل، 2012).

#### ثانياً: أهمية إدارة المواهب

تُعد إدارة المواهب من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. فالمؤسسات التي تنجح في تحديد ورعاية المواهب تضمن استدامة الأداء والابتكار. كما أن بناء ثقافة تنظيمية تدعم المواهب يُسهم في تقليل معدل الدوران الوظيفي ورفع رضا الموظفين (Bhatnagar, 2007).

ووفقاً لـ (Ready & Conger, 2007)، فإن المنظمات التي تستثمر في برامج إدارة المواهب تحقق أداء أعلى على المدى الطويل، نظرًا لأنها تملك القادة المحتملين والكوادر القادرة على مواجهة التحديات المعقدة.

#### ثالثاً: عناصر إدارة المواهب

تتكون إدارة المواهب من عدة عناصر مترابطة، أهمها (العتيبي، 2019):  
**الاستقطاب وجذب الكفاءات:** تعتمد المؤسسات الناجحة على آليات دقيقة لاختيار الأفراد ذوي القدرات المتميزة، فعملية التوظيف الفعالة تضمن ملائمة الأفراد للثقافة التنظيمية، وتزيد من فرص استمراريتهم في المؤسسة (Collings & Mellahi, 2009).

**تنمية وتطوير القدرات والمهارات:** التدريب والتطوير المستمر جزء أساسي من إدارة المواهب، حيث تسعى المنظمات إلى تعزيز الكفاءات الفنية والقيادية لموظفيها (Garavan, Carbery, & Rock, 2012).

**الاحتفاظ بالمواهب والكفاءات:** تواجه المؤسسات تحديًا كبيرًا في الحفاظ على الأفراد الموهوبين، ولذلك يتم استخدام استراتيجيات مثل الحوافز، وخطط التطوير الوظيفي، والاعتراف بالأداء (Hausknecht, Rodda, & Howard, 2009).

**التخطيط للتعاقد الوظيفي:** يُعد من أبرز مكونات إدارة المواهب، حيث تهدف المؤسسات لضمان وجود بدائل جاهزة للمناصب الحرجة عند الحاجة، مما يضمن الاستقرار واستمرارية العمل (Rothwell, 2010).

ويرى الباحث أن إدارة المواهب البشرية أداة استراتيجية لا غنى عنها في العصر الحديث، حيث تُمكن المؤسسات من بناء قاعدة بشرية قادرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المتسارعة. إن فهم أبعاد إدارة المواهب وتطبيقها بفعالية يسهم بشكل مباشر في تحقيق الرؤية المؤسسية والريادة في الأسواق التنافسية.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

**أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية**

**دراسة (Cekmecioglu, Ozbag, 2016)**

تتناول الدراسة تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفردي، مع التركيز على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، تحفيز الإلهام، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي وذلك للعاملين في الشركات التركية، والهدف الرئيسي للدراسة هو فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على قدرة الأفراد على الإبداع، مما يساعد القادة على تطوير وتعزيز هذه القدرة لدى الموظفين، والمنهج المستخدم في الدراسة هو الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بالاستبانة، واستخدم أسلوب العينة العشوائية قوامها (275) من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في الشركات التركية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين التحفيز الفكري والإبداع الفردي، من توصيات الدراسة: ضرورة تعزيز التحفيز الفكري بين الموظفين لتشجيع الإبداع مع تطوير برنامج تدريبية للقادة.

**دراسة (شيرين، 2019):** تتناول الدراسة المتغير الوسيط تكنولوجيا المعلومات لدراسة الاثر في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة المواهب وهي عبارة عن دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، والهدف الرئيسي للدراسة هو اختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة المواهب، والمنهج المستخدم في الدراسة هو الوصفي التحليلي وجمعت البيانات بالاستبانة، واستخدم أسلوب العينة العشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين لجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في مصر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية وإدارة المواهب، وأن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا وسيطًا في تعزيز هذه العلاقة، من توصيات الدراسة: ضرورة تبني نموذج متكامل يجمع بين القيادة الإبداعية وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق إدارة مواهب فعالة.

**دراسة (عبد العاطي، وآخرون، 2022):** تتناول الدراسة العلاقة بين مهارات القيادة الإبداعية لدى المرأة الكويتية العاملة وتمكينها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والمهنية، والهدف الرئيسي للدراسة هو التحقق من مدى تأثير مهارات القيادة الإبداعية على تمكين المرأة الكويتية

العاملة في مختلف المجالات، والمنهج المستخدم في الدراسة هو الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بالاستبانة، واستخدم أسلوب العينة العشوائية المتكونة من عدد (185) مرأة كويتية عاملة في وزارة التربية بدولة الكويت، من مستويات اجتماعية واقتصادية ومهنية مختلفة، وذلك من مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع العاملات في وزارة التربية بالكويت، ومن أهم نتائج الدراسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الإبداعية وتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصادياً واجتماعياً ومهنيًا، من توصيات الدراسة: ضرورة تدريب القيادات على الأساليب الداعمة لمهارات القيادة الإبداعية.

**دراسة (ال راحة، 2024):** تناولت الدراسة هو دور القيادة الإبداعية في تطوير الأداء الإبداعي للعاملين في مستشفيات صحة نجران، والهدف الرئيسي للدراسة هو استكشاف أثر و أهمية الأداء الإبداعي للعاملين في مجال القطاع الصحي، والمنهج المستخدم في الدراسة هو الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بالاستبانة، واستخدم أسلوب العينة العشوائية المتكونة من عدد (350) عاملاً، وذلك من مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع العاملين في مستشفيات صحة نجران ، ، ومن أهم نتائج الدراسة: يوجد دور القيادة الإبداعية في تطوير الأداء الإبداعي للعاملين بمستشفيات صحة نجران، من توصيات الدراسة: ضرورة تطوير برامج تدريبية وتأهيلية للقيادات الإدارية من أجل تعزيز مهاراتهم في القيادة الإبداعية وتشجيع الابتكار.

**دراسة (صبري، واخرون، 2024):** تناولت الدراسة هو أثر القيادة الإبداعية في إدارة الازمات، والهدف الرئيسي للدراسة هو معرفة أثر نمط القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. والمنهج المستخدم في الدراسة هو الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بالاستبانة، واستخدم أسلوب العينة العشوائية المتكونة من عدد (224) موظفاً وموظفة، وذلك من مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع موظفي وموظفات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية البالغ عددهم (507) موظفاً وموظفة في مبنى الوزارة في (رام الله)، ، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات ، من توصيات الدراسة: تعزيز نمط القائد الإبداعي في الوزارة، الاستمرارية في دعم وتعزيز القيادة الإبداعية في المستويات المختلفة بمشاركة الموظفين مع القائمين على التنفيذ وذلك من خلال عمل دورات متخصصة بالأنماط القيادية وخاصة النمط الإبداعي.

**ثانياً: الدراسات التي تناولت إدارة المواهب البشرية**

**دراسة (سليم مجلخ، واخرون، 2019):** تناولت الدراسة تأثير الإبداع الإداري على إدارة المواهب داخل المؤسسات الصناعية، مع التركيز على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة بالجزائر، والهدف الرئيسي تحديد مدى تأثير الإبداع الإداري على إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات الإبداع الإداري وإدارة المواهب، والمنهج المستخدم في الدراسة هو الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بالاستبانة، واستخدم أسلوب العينة، ، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، من توصيات الدراسة: ضرورة تعزيز ممارسات الإبداع الإداري داخل المؤسسة من خلال تبني أساليب جديدة ومبتكرة في العمل الإداري.

**دراسة (شهرزاد، وهيبية، 2020):** تناولت الدراسة هو معرفة تأثير إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات، مع التركيز على أهمية الموارد البشرية الموهوبة كعامل رئيسي في تحقيق الابتكار، والهدف الرئيسي تحليل كيفية تأثير ممارسات إدارة المواهب على مستوى الابتكار التنظيمي، وتحديد مدى أهمية دمج هذه الممارسات ضمن الاستراتيجيات المؤسسية لتحقيق

النجاح والتميز، والمنهج المستخدم في الدراسة هو الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بالاستبانة، واستخدم أسلوب العينة، ومن أهم نتائج الدراسة: توجد علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي، حيث أن تطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار، من توصيات الدراسة: ضرورة اهتمام المؤسسات بإدارة المواهب كجزء أساسي من استراتيجياتها لتحقيق الابتكار التنظيمي، و التركيز على تطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة لضمان استمرارية الابتكار والتميز داخل المؤسسة.

**دراسة (السلمي، 2022):** تناولت الدراسة ما هو دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، والهدف الرئيسي للدراسة تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة المواهب البشرية على التميز القيادي، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الموظفين الإداريين بناءً على المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، وسنوات الخبرة، والمنهج المستخدم في الدراسة هو الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بالاستبانة، واستخدم أسلوب العينة العشوائية المتكونة من (352) موظفًا وموظفة من الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز، من أصل مجتمع الدراسة البالغ (4092) موظفًا، ومن أهم نتائج الدراسة: أن تطوير المواهب له التأثير الأكبر على التميز القيادي، يليه الاحتفاظ بالمواهب، ثم الاستقطاب، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، أو سنوات الخبر، من توصيات الدراسة: إنشاء وحدة أو إدارة مختصة بالمواهب البشرية داخل الجامعة تهتم باستقطاب، تطوير، والاحتفاظ بالكوادر الموهوبة مع ضرورة توفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة للموظفين الإداريين لتعزيز قدراتهم القيادية.

**دراسة (المداخ، وكامل، 2023):** تناولت الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب في المؤسسات الأمنية، مع التركيز على القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة، والهدف الرئيسي للدراسة اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب، والتعرف على أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الأمنية في هذا السياق، وتقديم إرشادات تساعد القادة في استغلال إدارة المواهب لتطوير المؤسسات والارتقاء بها، والمنهج المستخدم في الدراسة هو الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بالاستبانة، عن طريق أسلوب العينة العشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين المدنيين في القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة التحويلية وإدارة المواهب في القيادة العامة لشرطة الشارقة، من توصيات الدراسة: ضرورة تبني نمط القيادة التحويلية في المؤسسات الأمنية لتعزيز إدارة المواهب، تطوير برامج تدريبية للقادة تركز على مهارات القيادة التحويلية وتعزيز ثقافة الابتكار.

**دراسة (آل شميلة، وشعبي، 2024):** تناولت الدراسة هو تتناول الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والسلوك الإبداعي لدى موظفي الشركة السعودية للكهرباء في منطقة عسير، والهدف الرئيسي للدراسة هو استكشاف كيف تسهم ممارسات إدارة المواهب، مثل استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب، في تعزيز السلوك الإبداعي داخل المنظمة والمنهج المستخدم في الدراسة هو الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بالاستبانة، واستخدم أسلوب العينة العشوائية المتكونة من عدد (150) موظفًا من مختلف الإدارات في الشركة السعودية للكهرباء بمنطقة عسير، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والسلوك الإبداعي لدى الموظفين، من توصيات الدراسة: ضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب تركز على تطوير المهارات الإبداعية للموظفين.

### التعليق على الدراسات السابقة:

#### أولاً: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

من أوجه التشابه لهذه الدراسة مع الدراسات السابقة هو أن معظم الدراسات السابقة تناولت القيادة (سواء التحويلية أو الإبداعية) وعلاقتها بنتائج تنظيمية مثل الأداء أو الإبداع الفردي (مثل دراسة Çekmecelioğlu & Özbağ 2016)، أو علاقتها بإدارة المواهب (مثل دراسة كامل خضر، 2023)، أو اعتبار إدارة المواهب كأحد عناصر تميز الأداء التنظيمي، مثل دراسة وهبية (2020) ودراسة سليم مجلخ (2019). وكذلك من أوجه التشابه هو استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدام أسلوب المعاينة العشوائية.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية من حيث السياق التطبيقي، إذ تركز على المستشفيات في القطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن، وهو مجال لم يُعطَ بكثافة في الدراسات السابقة التي تناولت مؤسسات أمنية (كامل، 2023) أو صناعية (مجلخ، 2019)، في حين ركزت أغلب الدراسات على القيادة التحويلية أو الإدارية، فإن الدراسة الحالية تركز تحديداً على القيادة الإبداعية، وهو نمط قيادي أقل تتولاً في الأدبيات مقارنة بالأنماط التقليدية، ومعظم الدراسات تناولت متغيراً واحداً رئيسياً، في حين أن هذه الدراسة تدمج بين متغيرين رئيسيين (القيادة الإبداعية + إدارة المواهب البشرية) في بيئة خدمية صحية.

#### ثالثاً: الفجوة البحثية

قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر القيادة الإبداعية تحديداً على إدارة المواهب في المؤسسات الصحية، لا سيما في السياق السعودي المحلي، وقلة التركيز على البيئة الصحية كمجال حيوي لإبراز دور القيادة في تعزيز استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب.

#### رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية:

ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو جمعها بين القيادة الإبداعية وإدارة المواهب ضمن بيئة خدمية صحية محلية وهي مستشفيات القطاع الصحي بحفر الباطن، حيث أن التركيز على محافظة حفر الباطن، وهو موقع جغرافي لم يسبق تناوله في هذا الإطار البحثي، مما يعزز أصالة وخصوصية الدراسة.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

تشير منهجية الدراسة إلى الأسلوب الذي يتبعه الباحث في معالجة موضوع البحث، والإجابة عن تساؤلاته. وتشمل هذه المنهجية تحديد نوع الدراسة، ومتغيراتها، ومجتمع البحث وعينته، بالإضافة إلى اختيار الوسائل والأساليب والأدوات الملائمة لجمع البيانات وتحليلها. ويتشكل الإطار

المنهجي بناءً على طبيعة المشكلة البحثية، والأهداف المرجو تحقيقها، والتساؤلات المطروحة، إلى جانب ما يتوفر لدى الباحث من إمكانات مادية وبشرية وزمنية.

### تصميم البحث

يرتكز هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يُعنى بوصف ظاهرة القيادة الإبداعية وتحليل مدى ارتباطها بإدارة المواهب البشرية داخل مستشفيات القطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً واستخدام برنامج ( spss ) لتحليل وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي من المناهج العلمية المستخدمة في تحليل الظواهر وتفسيرها بأسلوب منظم ومنهجي، بهدف تحديد المشكلات والظواهر الاجتماعية والإنسانية. ويركز هذا المنهج على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، مع تقديم وصف دقيق لها سواء من الناحية الكيفية التي تبرز خصائص الظاهرة، أو من الناحية الكمية التي تُظهر أبعادها وأحجامها ومدى ارتباطها بالمتغيرات الأخرى ذات الصلة (عبيدات وآخرون، 2005).

### مصادر بيانات الدراسة:

يتطلب تحقيق أهداف هذه الدراسة جمع نوعين من البيانات:

**المصادر الميدانية:** حيث استخدم الباحث أداة الاستبانة التي تساعد لجمع البيانات التي تجيب على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم عمل استمارة الاستبيان والتي تم عمل إجراءات الصدق الداخلي والخارجي والثبات لها وتحكيمها من ذوي الاختصاص والذين لديهم دراية بموضوع القيادة والإبداعية وإدارة المواهب ولهم خلفية عن منهجية البحث العلمي.

**المصادر غير الميدانية:** وهي عبارة عن المصادر الثانوية كالكتب العلمية والرسائل الجامعية والدوريات والمنشورات والتقارير الرسمية والمقالات

### حدود الدراسة:

لدراسة حدود مكانية وزمانية وبشرية وموضوعية نوضحها كما في الآتي:

**الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على مستشفيات القطاع الصحي بحفر الباطن.

**الحدود الزمانية:** تركز الدراسة على البيانات التي تم جمعها خلال العام 2025م.

**الحدود البشرية:** جميع العاملين بمستشفيات القطاع الصحي بحفر الباطن.

**الحدود الموضوعية:** فقط كل ما يتعلق بموضوع أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية.

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

في هذا المبحث سوف يتم تناول إجراءات الدراسة من خلال تناول مجتمع البحث وأداة الدراسة وصدق الاستبانة وثباتها وطرق التحليل والمعالجات الإحصائية وذلك على النحو التالي:

### مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث هو جميع أفراد الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي أن كل فرد أو وحدة أو عنصر يقع ضمن حدود ذلك المجتمع يُعد من مكونات ذلك المجتمع، ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في القطاع الصحي بمستشفيات حفر الباطن خلال فترة إجراء الدراسة 2025م.

### عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية لجمع بيانات الدراسة، ولتقدير حجم العينة المناسب للدراسة تم استخدام معادلة ريتشارد أداة الدراسة وإجراءات بنائها:

يقصد بأداة البحث: الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات البحث أو الإجابة عن تساؤلاته (القحطاني، وآخرون، 2004م).

اعتمدت الدراسة على الاستبانة؛ للتعرف على أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية، تُعد الاستبانة أداة لجمع البيانات من الأفراد من خلال إجاباتهم على مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تتعلق بموضوع محدد، ويتم تعبئتها دون تدخل مباشر من الباحث أو حضوره أثناء عملية الإجابة (القحطاني، وآخرون، 2004م).

**إجراءات تطبيق أداة الدراسة:**

قام الباحث بتصميم الاستبانة بعد مراجعة للإطار النظري والدراسات السابقة، حول أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية؛ لتجيب على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد مر بناء الاستبانة بعدة خطوات علمية.

**تقنين أداة الدراسة:**

قام الباحث بفحص الخصائص السيكومترية للاستبانة المستخدمة في عينة الدراسة، والتي تمثل مؤشرات على دقة المقياس في قياس ما صُمم من أجله. يسعى المتخصصون في القياس النفسي إلى تقييم خصائص المقياس وفقراته لأنها تعكس مدى كفاءته وموثوقيته، كما تُعتبر مؤشرات إحصائية على جودة الأداة. وتشمل الخصائص السيكومترية للفقرات القدرة على التمييز بينها، والاتساق الداخلي الذي يعبر عن صدقها، أما الخصائص الخاصة بالمقياس ككل فتشمل الصدق، والثبات، والحساسية، بالإضافة إلى توزيع الدرجات التكراري. فيما يلي تفصيل لهذه الخصائص في سياق الدراسة:

### صدق الاتساق الداخلي (Internal consistency Validity):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات عينة الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

#### الجدول رقم (1)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات دور للقيادة الإبداعية في بيئة العمل بالمستشفيات بحفر الباطن

معامل الارتباط	العبارة
0.557	1
0.576	2
0.669	3
0.662	4

0.557	5
0.678	6
0.645	7
0.665	8
0.585	9
0.674	10

دال عند مستوى دلالة = 0.01 وأقل

### الجدول رقم (2)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات: مجموعة العوامل تعزز أو تعيق القيادة الإبداعية

معامل الارتباط	العبرة
0.671	1
0.594	2
0.637	3
0.681	4
0.741	5
0.717	6
0.646	7
0.631	8
0.548	9
0.620	10
0.711	11
0.623	12

دال عند مستوى دلالة = 0.01 وأقل

### الجدول رقم (3)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية

معامل الارتباط	العبرة
0.633	1
0.728	2
0.669	3

0.620	4
0.752	5
0.671	6
0.704	7
0.651	8
0.613	9
0.586	10

دال عند مستوى دلالة = 0.01 وأقل

تشير الجداول السابقة إلى أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ومحورها كانت موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 أو أقل، مما يعكس صدق الاتساق بين العبارات ومحاورها. ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) **(Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))** للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (4) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

#### جدول رقم (4)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.786	10	دور للقيادة الإبداعية في بيئة العمل بالمستشفيات بحفر الباطن
0.821	12	مجموعة العوامل تعزز أو تعيق القيادة الإبداعية
0.845	10	أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية
<b>0.938</b>	<b>32</b>	<b>الثبات العام</b>

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة عال حيث بلغ (0.938) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### معيار الحكم على نتائج الدراسة:

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بدائل المقياس، وذلك بإعطاء وزن للبدائل: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1)، كما يتضح من الجدول رقم (6)، ثم صنف الباحث تلك الإجابات إلى خمس مستويات متساوية المدى عن طريق المعادلة الآتية:

#### جدول رقم (5)

#### درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	معيار الحكم على	فئة المتوسط
--------	-----------------	-------------

إلى	من	النتائج	
1.35	1.00	لا أوافق بشدة	1
2.35	1.36	لا أوافق	2
3.35	2.36	محايد	3
4.35	3.36	موافق	4
5.00	4.36	موافق بشدة	5

#### الأساليب الإحصائية:

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعها، استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث قام الباحث أولاً بترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم استخلص النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
1. التكرارات والنسب المئوية: استخدمت هذه الطريقة بهدف التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك لتحديد توزيع إجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية الواردة في أداة الدراسة.
  2. المتوسط الحسابي المرجح (الموزون): يُستخدم لقياس مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الدراسة، كما يساعد في ترتيب هذه العبارات حسب القيمة الأعلى للمتوسط المرجح.
  3. المتوسط الحسابي: يعبر عن مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة تجاه المحاور الرئيسية، ويتم احتسابه كمتوسط لمتوسطات عبارات كل محور.
  4. الانحراف المعياري: يُستخدم لقياس مدى تشتت أو انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة من متغيرات الدراسة ولكل محور رئيسي عن المتوسط الحسابي. ويمثل هذا المقياس مؤشراً على تشتت البيانات؛ فكلما اقتربت قيمته من الصفر، دل ذلك على تمركز الإجابات وقلة تباينها.
  5. معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لقياس درجة الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، مما يوضح مدى الترابط بين عناصر كل محور.
  6. معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يُستخدم لحساب مدى ثبات وموثوقية أداة الدراسة في قياس المتغيرات المستهدفة.
  7. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis).

## الفصل الرابع: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: عرض و تحليل البيانات

نتناول في هذا المبحث عرض وتحليل البيانات الخاصة بوصف خصائص عينة الدراسة وذلك عن طريق استخدام الإحصاء الوصفي على النحو التالي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع المستشفى:

#### الجدول (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع المستشفى

النسبة	التكرار	
97.5	132	حكومي
3	3	خاص
<b>100</b>	<b>135</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول رقم (6) أن عدد (132) من أفراد عينة الدراسة، أي ما يعادل 97.5% من إجمالي العينة، ينتمون إلى مستشفيات حكومية، مما يجعل هذه الفئة هي الأكثر تمثيلاً ضمن العينة. في المقابل، يشكل أفراد مستشفيات القطاع الخاص (3 أشخاص) نسبة 3% فقط من إجمالي العينة.

2- أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع:

#### الجدول (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النسبة	التكرار	
59.10	80	ذكر
40.90	55	أنثى
<b>100</b>	<b>135</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (7)، أن: (80) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 59.10% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (55) منهم يمثلون ما نسبته 40.90% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث.

### 3- أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

#### الجدول (8)

#### أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	
4.44	6	ثانوي أو أقل
17.78	24	دبلوم أقل من الجامعي
59.26	80	بكالوريوس
18.52	25	دراسات عليا
<b>100</b>	<b>135</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول رقم (8) أن عدد (80) فرداً من عينة الدراسة، أي ما يعادل 59.26% من إجمالي العينة، يحملون شهادة البكالوريوس، مما يجعل هذه الفئة هي الأكثر تمثيلاً ضمن العينة. بينما بلغ عدد الحاصلين على الدراسات العليا (25) فرداً بنسبة 18.52%، والحاصلين على دبلوم أقل من الجامعي (24) فرداً بنسبة 17.78%، في حين شكل الأفراد الحاصلون على شهادة الثانوية أو أقل (6) أفراد بنسبة 4.44% من إجمالي العينة.

### 4- أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

#### الجدول (9)

#### أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	
30.37	41	أقل من 5 سنوات
31.85	43	من 5 - 10 سنوات
15.56	21	من 10 - 15 سنة
22.22	30	15 سنة فأكثر
<b>100</b>	<b>135</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول رقم (9) أن (43) فرداً من عينة الدراسة، أي ما يعادل 31.85% من إجمالي العينة، لديهم خبرة تتراوح بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، مما يجعل هذه الفئة الأكثر تمثيلاً ضمن العينة. بينما يشكل أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات (41) فرداً بنسبة 30.37%، وأولئك الذين يمتلكون خبرة 15 سنة فأكثر بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة 22.22%. أما الأفراد الذين تتراوح

خبرتهم بين 10 سنوات وأقل من 15 سنة فبلغ عددهم (21) فرداً، أي ما يعادل 15.56% من إجمالي العينة.

### 5- أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة:

#### الجدول (10)

#### أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

النسبة	التكرار	
56.30	76	طبية
20.00	27	فنية
23.70	32	ادارية
<b>100</b>	<b>135</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (9)، أن: (76) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 56.30% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم الفئة الطبية وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (32) منهم يمثلون ما نسبته 23.70% من إجمالي أفراد عينة الدراسة الفئة الادارية، مقابل (27) منهم يمثلون ما نسبته 20% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم فئة الفنيين.

#### المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف يتم اختبار الفرضيات والاجابة على أسئلة البحث على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** يوجد دور للقيادة الإبداعية في بيئة العمل بالمستشفيات بحفر الباطن:

تتعلق هذه الفرضية بالسؤال الأول: ما هو مفهوم القيادة الإبداعية وما هو دورها في بيئة العمل بالمستشفيات بحفر الباطن؟

لتبيان مفهوم القيادة ودورها في بيئة العمل بالمستشفيات بحفر الباطن، تم تحليل إجابات المشاركين من وجهة نظر العاملين في هذه المستشفيات. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بإجابات أفراد العينة حول دور القيادة الإبداعية في بيئة العمل، وتعرض النتائج في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (11)

#### إجابات أفراد العينة لعبارات دور للقيادة الإبداعية في بيئة العمل بالمستشفيات بحفر الباطن

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار النسبية	العبرة	م
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
3	0.78	4.59	1	5	4	29	96	ك	القائد في المستشفى يشجع الموظفين على تقديم أفكار وحلول جديدة لتحسين الأداء.	1
5	0.92	4.5	2	6	10	22	95	ك	يوجد اهتمام مستمر	2

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	العبرة	م
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
			1.5	4.4	7.4	16.3	70.4	%	من القيادة بتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتجديد.	
6	0.86	4.48	0	7	12	25	91	ك	القيادة في المستشفى يشجعون التفكير خارج الصندوق ويعترفون بالأفكار المبتكرة.	3
			0.0	5.2	8.9	18.5	67.4	%		
8	0.89	4.46	2	5	10	30	88	ك	تقوم القيادة بتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأفكار الإبداعية والابتكارات في العمل.	4
			1.5	3.7	7.4	22.2	65.2	%		
2	0.76	4.60	1	4	5	28	97	ك	يتبنى القادة في المستشفى أساليب جديدة لتحفيز الموظفين وتحسين التحسين المستمر في الخدمة.	5
			0.7	3.0	3.7	20.7	71.9	%		
4	0.73	4.59	0	4	7	30	94	ك	القيادة في المستشفى قادرون على تحفيز الموظفين لاستكشاف طرق جديدة في تقديم الرعاية الصحية.	6
			0.0	3.0	5.2	22.2	69.6	%		
10	1.06	4.36	4	8	13	20	90	ك	تساهم القيادة في خلق بيئة عمل تشجع على المخاطرة المحسوبة والابتكار.	7
			3.0	5.9	9.6	14.8	66.7	%		
7	0.84	4.47	2	3	10	34	86	ك	القيادة في المستشفى يشاركون في تطوير مهارات الموظفين في مجالات الإبداع والابتكار.	8
			1.5	2.2	7.4	25.2	63.7	%		
1	0.73	4.63	0	5	5	24	101	ك	تعتبر القيادة الإبداعية أحد العوامل الأساسية في تحسين جودة	9
			0.0	3.7	3.7	17.8	74.8	%		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	العبرة	م
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
									الرعاية الصحية في المستشفى.	
9	0.85	4.46	2	5	5	40	83	ك	المستشفى يشهد تأثيرًا إيجابيًا نتيجة لدور القيادة الإبداعية في تطوير الإجراءات والتقنيات الصحية.	10
			1.5	3.7	3.7	29.6	61.5	%		
	<b>0.842</b>	<b>4.51</b>	<b>المتوسط العام</b>							

يتضح من الجدول رقم (11) أن: أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك دور للقيادة الإبداعية في بيئة العمل بالمستشفيات بحفر الباطن (4.51 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.36 إلى 5)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق بشدة" في أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في الموافقة لأفراد العينة على أن هناك دور للقيادة الإبداعية في بيئة العمل بالمستشفيات بحفر الباطن، والتي تم ترتيبها حسب الموافقة لأفراد العينة عليها كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (9)، وهي: " تُعتبر القيادة الإبداعية أحد العوامل الأساسية في تحسين جودة الرعاية الصحية في المستشفى." بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.63 من 5).

2- جاءت العبارة رقم (5)، وهي: " يتبنى القادة في المستشفى أساليب جديدة لتحفيز الموظفين وتحقيق التحسين المستمر في الخدمة." بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.60 من 5).

3- جاءت العبارة رقم (7)، وهي: " تساهم القيادة في المستشفى في خلق بيئة عمل تشجع على المخاطرة المحسوبة والابتكار.." بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.36 من 5).

4- جاءت العبارة رقم (6)، وهي: " القادة في المستشفى قادرون على تحفيز الموظفين لاستكشاف طرق جديدة في تقديم الرعاية الصحية. بالمرتبة الرابعة من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.59 من 5).

5- جاءت العبارة رقم (2)، وهي: " يوجد اهتمام مستمر من القيادة بتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتجديد." بالمرتبة الخامسة من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.50 من 5).

6- جاءت العبارة رقم (7)، وهي: " تساهم القيادة في المستشفى في خلق بيئة عمل تشجع على المخاطرة المحسوبة والابتكار." بالمرتبة الأخيرة من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.36 من 5).

**الفرضية الثانية:** توجد مجموعة من العوامل التي تعزز أو تعيق القيادة الإبداعية داخل المستشفيات بحفر الباطن:

تتعلق هذه الفرضية بالسؤال الثاني: ما هي العوامل التي تعزز أو تعيق القيادة الإبداعية داخل المستشفيات بحفر الباطن؟

للتعرف على مجموعة العوامل التي تعزز أو تعيق القيادة الإبداعية داخل المستشفيات بحفر الباطن، تم تحليل إجابات المستجيبين من وجهة نظر العاملين بمستشفيات حفر الباطن تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجموعة العوامل تعزز أو تعيق القيادة الإبداعية داخل المستشفيات بحفر الباطن، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### الجدول رقم (12)

إجابات أفراد العينة لعبارة مجموعة العوامل تعزز أو تعيق القيادة الإبداعية داخل المستشفيات بحفر الباطن

م	العبارة	التكرار النسبة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	تتوفر في المستشفى بيئة تنظيمية تشجع على تطبيق الأفكار الإبداعية من قبل القيادة.	ك %	0 0.0	5 3.7	5 3.7	24 17.8	101 74.8	4.63	0.73	3
2	تساهم الموارد المالية والتقنية المتاحة في المستشفى في دعم الابتكار والإبداع.	ك %	1 0.7	4 3.0	5 3.7	28 20.7	97 71.9	4.60	0.76	4
3	هناك دعم من الإدارة العليا للمبادرات التي تشجع على القيادة الإبداعية.	ك %	0 0.0	7 5.2	12 8.9	25 18.5	91 67.4	4.48	0.86	8
4	القيادة في المستشفى تواجه تحديات في توفير الوقت الكافي لتطوير الأفكار الإبداعية.	ك %	1 0.7	5 3.7	4 3.0	29 21.5	96 71.1	4.59	0.78	5
5	الهيكل التنظيمي في المستشفى يسمح بتبادل الأفكار	ك %	2 1.5	3 2.2	10 7.4	34 25.2	86 63.7	4.47	0.84	10

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	العبرة	م
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
									والآراء بين الموظفين والقيادة بشكل مفتوح.	
6	0.73	4.59	0	4	7	30	94	ك	نقص التدريب والتطوير المهني يمثل عائقاً أمام القيادة الإبداعية في المستشفى.	6
			0.0	3.0	5.2	22.2	69.6	%		
11	0.85	4.46	2	5	5	40	83	ك	المستشفى تحرص على توفير فرص للتعليم المستمر لتعزيز مهارات القيادة الإبداعية.	7
			1.5	3.7	3.7	29.6	61.5	%		
1	0.55	4.73	0	1	4	25	105	ك	الأدوات والتقنيات الحديثة المتاحة في المستشفى تدعم الابتكار وتحفز القيادة الإبداعية.	8
			0.0	0.7	3.0	18.5	77.8	%		
12	0.95	4.45	2	7	11	23	92	ك	ثقافة العمل في المستشفى تعزز من دعم القيادة الإبداعية وتشجع على المخاطرة المحسوبة.	9
			1.5	5.2	8.1	17.0	68.1	%		
2	0.64	4.67	1	1	4	30	99	ك	التوجهات والضغوطات الإدارية في المستشفى تقيد بعض جوانب القيادة الإبداعية.	10
			0.7	0.7	3.0	22.2	73.3	%		
9	0.66	4.48	0	2	7	50	76	ك	القيادة في المستشفى تواجه صعوبة في تحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة لتحقيق الابتكار المشترك.	11
			0.0	1.5	5.2	37.0	56.3	%		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	العبرة	م	
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة			
7	0.62	4.56	0	2	3	47	83	ك	وجود الحوافز والمكافآت يعزز من قدرة القيادة الإبداعية على تحفيز الموظفين للتفكير والابتكار.	12	
			0.0	1.5	2.2	34.8	61.5	%			
		<b>0.83</b>	<b>4.52</b>					<b>المتوسط العام</b>			

يتضح من الجدول رقم (12) أن: أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك مجموعة العوامل تعزز أو تعيق القيادة الإبداعية داخل المستشفيات بحفر الباطن (4.52 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.36 إلى 5)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق بشدة" في أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في الموافقة لأفراد العينة على أن هناك مجموعة العوامل تعزز أو تعيق القيادة الإبداعية داخل المستشفيات بحفر الباطن، والتي تم ترتيبها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (8)، وهي: "الأدوات والتقنيات الحديثة المتاحة في المستشفى تدعم الابتكار وتحفز القيادة الإبداعية..". بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.73 من 5).
- جاءت العبارة رقم (10)، وهي: "التوجهات والضغوطات الإدارية في المستشفى تقيد بعض جوانب القيادة الإبداعية..". بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.67 من 5).
- جاءت العبارة رقم (1)، وهي: "تتوفر في المستشفى بيئة تنظيمية تشجع على تطبيق الأفكار الإبداعية من قبل القيادة..". بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.63 من 5).
- جاءت العبارة رقم (2)، وهي: "تساهم الموارد المالية والتقنية المتاحة في المستشفى في دعم الابتكار والإبداع". بالمرتبة الرابعة من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.60 من 5).
- جاءت العبارة رقم (4)، وهي: "القيادة في المستشفى تواجه تحديات في توفير الوقت الكافي لتطوير الأفكار الإبداعية..". بالمرتبة الخامسة من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.59 من 5).
- جاءت العبارة رقم (9)، وهي: "ثقافة العمل في المستشفى تعزز من دعم القيادة الإبداعية وتشجع على المخاطرة المحسوبة..". بالمرتبة الأخيرة من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.45 من 5).

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية من حيث الجذب، التطوير، والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات:

تتعلق هذه الفرضية بالسؤال الثالث: ما هو أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية من حيث الجذب، التطوير، والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات؟

للتعرف على أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية من حيث الجذب، التطوير، والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات، تم تحليل إجابات المستجيبين من وجهة نظر العاملين بمستشفيات حفر الباطن تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية من حيث الجذب، التطوير، والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### الجدول رقم (13)

إجابات أفراد العينة لعبارة أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية من حيث الجذب، التطوير، والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات

م	العبارة	التكرار النسبة	درجة الاستجابة				
			موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تساهم القيادة الإبداعية في جذب الكفاءات المتميزة والموهوبة.	ك	93	27	15	0	0
		%	68.9	20.0	11.1	0.0	0.0
2	تساعد القيادة الإبداعية في المستشفى على تطوير مهارات الموظفين الموهوبين بشكل مستمر.	ك	86	30	15	3	1
		%	63.7	22.2	11.1	2.2	0.7
3	تعمل القيادة الإبداعية في المستشفى على تحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة احتفاظ المستشفى بالموظفين الكفاءات.	ك	78	45	10	1	1
		%	57.8	33.3	7.4	0.7	0.7
4	تشجع القيادة الإبداعية الموظفين على تطوير مهاراتهم وتقديم حلول مبتكرة تساهم في تطوير العمل داخل	ك	63	54	13	3	2
		%	46.7	40.0	9.6	2.2	1.5
5	0.73	4.47	78	45	10	1	1
10	0.84	4.28	63	54	13	3	2

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	العبرة	م
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
									المستشفى.	
9	0.89	4.33	3	4	9	48	71	ك	تسهم القيادة الإبداعية في تحفيز الموظفين للعمل بشكل أكبر لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية داخل المستشفى.	5
			2.2	3.0	6.7	35.6	52.6	%		
3	0.76	4.50	2	0	10	39	84	ك	تساعد القيادة الإبداعية على توفير بيئة عمل تدعم إبداع الموظفين وتؤدي إلى الاحتفاظ بالكفاءات العالية.	6
			1.5	0.0	7.4	28.9	62.2	%		
1	0.64	4.72	1	1	5	21	107	ك	تعمل القيادة الإبداعية على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية من خلال تقديم فرص مبتكرة لهم داخل المستشفى.	7
			0.7	0.7	3.7	15.6	79.3	%		
8	0.70	4.40	0	3	8	56	68	ك	القيادة الإبداعية تسهم في تحفيز الموظفين على تحقيق التفوق في عملهم، مما يعزز من قدراتهم المهنية.	8
			0.0	2.2	5.9	41.5	50.4	%		
4	0.76	4.48	1	2	10	40	82	ك	تسهم القيادة الإبداعية في تقديم برامج تدريبية تساهم في تطوير الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم المهنية.	9
			0.7	1.5	7.4	29.6	60.7	%		
7	0.80	4.41	3	2	3	55	72	ك	وجود القيادة الإبداعية في المستشفى يؤدي إلى تحسين ثقافة العمل وبالتالي زيادة القدرة على الاحتفاظ بالموظفين	10
			2.2	1.5	2.2	40.7	53.3	%		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	العبرة	م
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
0.764		4.46							الموهوبين.	
المتوسط العام										

يتضح من الجدول رقم (13) أن: أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية من حيث الجذب، التطوير، والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات (4.46 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.36 إلى 5)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق بشدة" في أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في الموافقة لأفراد العينة على أن هناك أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية من حيث الجذب، التطوير، والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات، والتي تم ترتيبها حسب الموافقة لأفراد العينة عليها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (7)، وهي: " تعمل القيادة الإبداعية على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية من خلال تقديم فرص مبتكرة لهم داخل المستشفى.. " بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.72 من 5).
- جاءت العبارة رقم (1)، وهي: " تساهم القيادة الإبداعية في المستشفى في جذب الكفاءات المتميزة والموهوبة.. " بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.58 من 5).
- جاءت العبارة رقم (6)، وهي: " تساعد القيادة الإبداعية على توفير بيئة عمل تدعم إبداع الموظفين وتؤدي إلى الاحتفاظ بالكفاءات العالية.. " بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.50 من 5).
- جاءت العبارة رقم (9)، وهي: " تساهم القيادة الإبداعية في تقديم برامج تدريبية تساهم في تطوير الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم المهنية.. " بالمرتبة الرابعة من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.48 من 5).
- جاءت العبارة رقم (3)، وهي: " تعمل القيادة الإبداعية في المستشفى على تحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة احتفاظ المستشفى بالموظفين الكفاءات.. " بالمرتبة الخامسة من حيث الموافقة لأفراد العينة عليها بمتوسط (4.47 من 5).
- جاءت العبارة رقم (4)، وهي: " تشجع القيادة الإبداعية الموظفين على تطوير مهاراتهم وتقديم حلول مبتكرة تساهم في تطوير العمل داخل المستشفى.. " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (4.28).

التحليل الاستدلالي للتساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية في مستشفيات القطاع الصحي بحفر الباطن؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Linear Regression Analysis) لدراسة تأثير المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) على المتغير التابع (إدارة المواهب البشرية) على النحو التالي:

**جدول (14) يوضح تأثير (القيادة الإبداعية) على (إدارة المواهب البشرية)**

مستوى الدلالة Sig. T	T المحسوبة	معامل الانحدار B	المتغير المستقل	مستوى الدلالة Sig. F	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع
**0.000	5.664	0.411	القيادة الإبداعية	**0.000	92.739	0.700	0.837	إدارة المواهب البشرية

وجود دلالة احصائية عند مستوى (0.01) فأقل

يوضح الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.837)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين متغيري (القيادة الإبداعية) و(إدارة المواهب البشرية). كما أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (92.739) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01). بالإضافة إلى ذلك، توضح قيمة معامل التحديد (0.700) أن القيادة الإبداعية تفسر نحو 70% من التغير في المتغير التابع وهو إدارة المواهب البشرية.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### أولاً: نتائج الدراسة:

بناء على مخرجات الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي وضمن مصوغات الإطار النظري توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- يوجد دور للقيادة الإبداعية في بيئة العمل بالمستشفيات بحفر الباطن، وذلك من خلال:
  - تعتبر القيادة الإبداعية أحد العوامل الأساسية في تحسين جودة الرعاية الصحية في مستشفيات حفر الباطن.
  - يتبنى القادة في المستشفى أساليب جديدة لتحفيز الموظفين وتحقيق التحسين المستمر في الخدمة.
  - القائد في المستشفى يشجع الموظفين على تقديم أفكار وحلول جديدة لتحسين الأداء.
- 2- توجد مجموعة من العوامل التي تعزز أو تعيق القيادة الإبداعية داخل المستشفيات، وذلك من خلال:
  - الأدوات والتقنيات الحديثة المتاحة في المستشفى تدعم الابتكار وتحفز القيادة الإبداعية.
  - التوجهات والضغوطات الإدارية في المستشفى تقيد بعض جوانب القيادة الإبداعية.
  - تتوفر في المستشفى بيئة تنظيمية تشجع على تطبيق الأفكار الإبداعية من قبل القيادة.
  - تساهم الموارد المالية والتقنية المتاحة في المستشفى في دعم الابتكار والإبداع.
  - نقص التدريب والتطوير المهني يمثل عائقاً أمام القيادة الإبداعية في المستشفى.
  - القيادة في المستشفى تواجه تحديات في توفير الوقت الكافي لتطوير الأفكار الإبداعية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية من حيث الجذب، التطوير، والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات، وذلك من خلال:
  - تساهم القيادة الإبداعية في المستشفى في جذب الكفاءات المتميزة والموهوبة.
  - تساعد القيادة الإبداعية في المستشفى على تطوير مهارات الموظفين الموهوبين بشكل مستمر.
  - تساهم القيادة الإبداعية في تحفيز الموظفين للعمل بشكل أكبر لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية داخل المستشفى.
  - وجود القيادة الإبداعية في المستشفى يؤدي إلى تحسين ثقافة العمل وبالتالي زيادة القدرة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

## ثانياً: التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بعدد من الإجراءات التي يمكن أن تسهم في تعزيز دور القيادة الإبداعية في إدارة المواهب البشرية بمستشفيات حفر الباطن، على النحو الآتي:

- العمل على تطوير المهارات القيادية الإبداعية لدى القيادات الإدارية في المستشفيات، من خلال توفير برامج تدريبية تخصصية تُعنى بتعزيز التفكير الابتكاري، وتشجيع اتخاذ القرارات غير النمطية، بما يدعم بيئة العمل الصحية ويُنمّي قدرات الموظفين الموهوبين.
- تهيئة بيئة تنظيمية محفزة للإبداع عبر إزالة المعوقات البيروقراطية، وتوفير فرص للتعبير عن الأفكار والمقترحات، وتبني ممارسات إدارية مرنة تُشجّع الموظفين على الابتكار والمبادرة.
- دمج مفاهيم القيادة الإبداعية ضمن السياسات العامة لإدارة الموارد البشرية، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من عمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وتخطيط المسارات الوظيفية.
- تشجيع التعاون بين الجهات الأكاديمية والمستشفيات من أجل تبادل الخبرات والمعرفة العلمية في مجال القيادة الإبداعية وإدارة رأس المال البشري، بما يسهم في بناء نماذج تطبيقية فعالة تتناسب مع خصوصية البيئة المحلية.

## ثالثاً: المقترحات والدراسات المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وما أفرزته من مؤشرات ومعطيات علمية، يقترح الباحث التوسع في إجراء دراسات مستقبلية تُعزز من الفهم النظري والتطبيقي لموضوع القيادة الإبداعية، وذلك على النحو الآتي:

- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات صحية أخرى داخل المملكة العربية السعودية، مثل المستشفيات الجامعية أو مستشفيات القطاع الخاص، بهدف المقارنة بين مستويات تطبيق القيادة الإبداعية وأثرها على إدارة المواهب.
- إجراء دراسات نوعية تعتمد على المقابلات المتعمقة مع القيادات الصحية والموظفين الموهوبين، لفهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الإبداعية بشكل واقعي.
- التوسع في دراسة المتغيرات الوسيطة أو المعدلة التي قد تؤثر في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة المواهب، مثل: مستوى الرضا الوظيفي، أو الالتزام التنظيمي، أو المناخ التنظيمي.

## قائمة المصادر والمراجع

- أبو شنب، حسن. (2020). القيادة الإبداعية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة والتنمية، 15(2)، 45-62.
- أحمد، شيرين. (2019). أثر تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة المواهب: دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (رسالة ماجستير). جامعة عين شمس.
- بوزيدي، شهرزاد، ووهيبة حسين. 2020. أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة مجلد 5، العدد 1، ص ص. 122-133.
- تركي عزيز عبد الله آل شميلة، فيصل أحمد عابد شعبي (2024). دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على موظفي الشركة السعودية للكهرباء بعسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(8)، 62-81.
- الراكه، مسفر. (2024). "دور القيادة الإبداعية في تطوير الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات صحة نجران بالمملكة العربية السعودية." مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 15، العدد 4، الصفحات 1524-1551.
- السلمي، سارة (2022). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 7(2)، 2666-2706.
- سليم مجلخ، خالد علي، وليد بشيشي (2019). الإبداع الإداري وأثره على إدارة المواهب لدى العاملين: دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة. مجلة الباحث، (العدد الأول).
- سمر المداح، و كامل خضر (2023). القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة إمارة الشارقة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(4)، 794-827.
- الشناوي (2019). أثر القيادة الإبداعية على إدارة المواهب البشرية في المؤسسات الخدمية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- صبري، صلاح يحيى، وارزيقات، سائد. (2024). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (سنة النشر غير مذكورة). مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(2)، 651-679.
- الطويان، يوسف (2010). "القيادة الإبداعية: مفاهيم وتطبيقات". دار الفكر الجامعي.

- عبد العاطي، رشا، واخرون (2022). مهارات القيادة الإبداعية وعلاقتها بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصاديًا واجتماعيًا ومهنيًا. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، المجلد 8(38)، 643-722. جامعة المنيا، كلية التربية النوعية.
- العتيبي، فهد. (2019). إدارة المواهب البشرية في المستشفيات: التحديات والفرص. مجلة العلوم الإدارية، 12(1)، 88-104.
- الكحيل، عبد الرحمن (2012). "إدارة المواهب البشرية: مفاهيم واستراتيجيات". دار النهضة العربية.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). *Creativity and the Role of the Leader*. Harvard Business Review, 86(10), 100-109.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). *Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support*. The Leadership Quarterly, 15(1), 5-32.
- Basadur, M. (2004). *Leading others to think innovatively together: Creative leadership*. The Leadership Quarterly, 15(1), 103-121.
- Bhatnagar, J. (2007). *Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention*. Employee Relations, 29(6), 640-663. <https://doi.org/10.1108/01425450710826122>
- Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.020>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). *Mapping talent development: Definition, scope and architecture*. European Journal of Training and Development, 36(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported*

*reasons for staying*. Human Resource Management, 48(2), 269–288.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20279>

- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent management: A critical review*. Human Resource Management Review, 16(2), 139–154.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*. The Leadership Quarterly, 13(6), 705-750.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). *Make your company a talent factory*. Harvard Business Review, 85(6), 68–77.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). AMACOM.
- Sternberg, R. J. (2005). *Creativity or creativities?*. International Journal of Human-Computer Studies, 63(4-5), 370-382.
- Tansley, C. (2011). *What do we mean by the term “talent” in talent management?*. Industrial and Commercial Training, 43(5), 266–274.  
<https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*.  
<https://www.weforum.org>
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). *Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence*. The Leadership Quarterly, 14(4-5), 545-568.