

## اتجاهات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة بتبسة نحو مستوى تطبيق القيادة الإبداعية.

### The attitude of employers of creative leadership of the local public health institution of Oumza tebessa

تاريخ الاستلام : 2021/07/10 ؛ تاريخ القبول : 2021/11/28

#### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة بتبسة نحو تطبيق القيادة الإبداعية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اختيار عينة تتكون من 40 موظفا من المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة بتبسة، تم اختيارهم عن طريق العينة الطبقيّة العشوائية، وتم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات تضمنت 25 بعدا وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، تم معالجة البيانات إحصائيا وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية : النسب المئوية ، والمتوسط الحسابي واختبار كاف تربيع. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفون يملكون اتجاهات سلبية نحو تطبيق القائد للأصالة ، التحفيز و يملكون اتجاهات إيجابية نحو تطبيق القائد للاتصال الإبداعي، كما أظهرت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة .

**الكلمات المفتاحية:** اتجاه؛ قيادة إبداعية؛ أصالة، اتصال إبداعي، تحفيز.

#### \* عبلة بوساحة

جامعة باجي مختار عناية،  
الجزائر.

#### Abstract

This study aimed to unveil the attitude of employees of the local public health institution of Ouenza Tebessa towards the application of creative leadership, and to achieve the targets of this study, a sample made up of 40 employees from the local public health institution of Ouenza were selected by means of stratified sampling, the descriptive method was used based on the questionnaire as a means of data collection, to the Likert scale. The results of the study showed that public employees have negative attitudes towards the leader's application of originality, motivation and that they have positive attitudes towards the leader application of creative communication. The study also showed that there are statistically significant differences between the attitudes of employees of the local public health institution of Ouenza .

**Keywords:** attitude, creative leadership, originality, flexibility, creative communication, motivation.

#### Résumé

Cette étude visait à dévoiler l'attitude des fonctionnaires de l'Etablissement Public de Santé de proximité de Ouenza vis-à-vis de l'application du leadership créatif, et pour atteindre les objectifs de cette étude, un échantillon constitué de 40 fonctionnaires de l'établissement public de santé de proximité de Ouenza ont été sélectionnés au moyen de l'échantillonnage stratifié , la méthode descriptive a été utilisée en s'appuyant sur le questionnaire comme moyen de collecte de données, selon l'échelle de Likert, il a été procédé au traitement statistique des données. Les résultats de l'étude ont montré que les fonctionnaires ont des attitudes négatives envers l'application par le leader, de l'originalité, de la motivation et qu'ils ont des attitudes positives envers l'application de la communication créative par le leader. Il existe des différences statistiquement significatives entre les attitudes des fonctionnaires

**Mots clés :** attitude, leadership créatif, originalité, communication créative, motivation

\* Corresponding author, e-mail: [boussahaabla072@gmail.com](mailto:boussahaabla072@gmail.com)

## I - مقدمة

عرف مجال الموارد البشرية في السنوات القليلة الماضية اهتماما متزايدا من طرف الباحثين الأكاديميين، وكذا رجال المال والأعمال لما لمسوا فيه من نتائج باهرة عادت على مؤسساتهم بفوائد جمة، وفي ظل كبر حجم المنظمات وتوسعها مهما كانت طبيعة نشاطها أصبحت هذه المنظمات تواجه تحديات كبيرة لمواكبة هذه التغيرات وذلك من خلال سعيها وراء تطبيق طرق حديثة وفعالة لاسيما في مجال الإدارة لتحقيق إدارة ديناميكية مرنة تمكن من قيادة الأفراد بطريقة تجعلهم قادرين على أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم المرجوة، إذ يعتبر موضوع القيادة من ضمن الركائز الأساسية لميدان الموارد البشرية، فهي تعتبر أحد أهم وظائف المدير والتي غالبا ما تميز نجاح منظمة عن أخرى ويندرج تحتها عدة فروع وأشكال، أحدثها على الإطلاق القيادة الإبداعية، التي اعتبرت طفرة نوعية في ميدان القيادة لما اشتملت عليه من أسس ومبادئ تميزت بها عن سائر أنواع القيادة المعروفة لكونها قادرة على تنمية الجهود وتشجيع الطاقات لخلق نوع من التفاعل الإيجابي بين الأفراد لتحقيق مستوى عال من الإنجاز وهو ما تسعى كل منظمة لتحقيقه .

وبناء على هذا حاولنا تسليط الضوء على موضوع القيادة الإبداعية بالبحث والدراسة من أجل الكشف على معرفة اتجاهات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الوزنة نحو مستوى تطبيق القيادة الإبداعية في مؤسساتهم .

### أولا: التصور المفاهيمي للدراسة

**1 الإشكالية:** أن التغيرات التنظيمية اليوم تفرض على المؤسسة أكثر من أي وقت مضى تطوير أساليب قيادية جديدة لضمان استمرارها و لنا في أسلوب القيادة الإبداعية خير مثال باعتباره أسلوبا فعالا وإيجابيا، يلعب القائد الإداري فيه أدوارا مهمة، في تحفيز المورد البشري وزيادة مشاركته في اتخاذ القرارات و مساعدة الآخرين على بث روح الإبداع لديهم و تنمية الشعور بروح المسؤولية وحثهم على ابتكار أفكار وخبرات جديدة لتوفير الوقت و المسافة و تسهيل الجوانب العملية و تعزيز التفكير الإبداعي و التخطيطي لدى الأفراد و اعتبار الفشل كفرصة للتعلم و تطبيق الإبداع و المجازفة .

فإتباع أسلوب القيادة الإبداعية قد يجعل الموظفين في المنظمة أكثر رضا عن أدوارهم، كما يرفع تقديرهم لذاتهم ويشعرهم بقيمتهم داخل المنظمة ومن جانب آخر فإن إتباع هذا الأسلوب من القيادة يعمل على تحسين مناخ الاتصال من خلال ترقية العمل الجماعي للعاملين وتسهيل اندماجهم ضمن فرق عمل مصغرة، كما يسمح بتطوير نظام لإدارة المعرفة داخل المنظمة، يضمن تبادل المعارف والمعطيات ونقلها بين العاملين وتسهيل توظيفها والاستفادة منها.

وعلى غرار كل المنظمات والمؤسسات الموجودة في العالم، تضطلع المؤسسة الجزائرية بمسؤولية كبيرة وتحديات عظيمة لتحقيق أهدافها، وهي كذلك ليست بمعزل عن التغيرات في مجال القيادة، برغم أنها مرت بتجارب كثيرة في مجال التسيير إلا أنها قد تبدو متأخرة نسبيا، ولا نستثني من ذلك قطاع الصحة الذي يعتبر قطاعا حيويا في هيكل الدولة الجزائرية، والذي لا بد أن يحظى بأسلوب قيادي حديث يتسم برؤية إبداعية، على عكس ما هو موجود غالبا في مؤسساتنا الاستشفائية إذ عادة ما يؤدي القائد فيها دورا تقليديا وكلاسيكيا يتسم بالجمود من خلال تمرير المعلومات على شكل إملاءات، مؤكدا وبطبيعة الحال على صلاحياته ومكانته في أعلى هرم الإدارة، كما يركز على الأنظمة والبنى الهيكلية مع إهمال المورد البشري، منافيا بذلك لأدنى أبجديات الاتصال السليم، فهو مثال على الجندي الكلاسيكي الذي لا يفسح المجال للإبداع و الابتكار، فهو آلة استقبال الأوامر

وتنفيذها وفق أطر وقوانين محددة لا يجوز الحياد عنها. وهو ما لا يصل إلى مستوى طموحات الموارد البشرية مهما اختلفت مستوياتهم الوظيفية، والتي تتطلع إلى تحقيق فكر إداري يتسم بالإبداع من قبل قادة يتمتعون برؤية إبداعية، من مرونة وأصالة في التفكير و تحفيز و قدرة على اكتشاف المشكلات ومهارة في الاتصال، مما يسمح بتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأسلوب القيادي الإبداعي المتبع في المؤسسات الاستشفائية، ولهذا حاولنا من خلال دراستنا هذه التعرف على اتجاهات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة نحو مستوى تطبيق القيادة الإبداعية من خلال طرح مجموعة التساؤلات التالية :

ما هي اتجاهات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة نحو مستوى تطبيق القيادة الإبداعية ؟

## 2 فرضيات الدراسة:

يملك موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة اتجاهات ايجابية نحو مستوى تطبيق القيادة الإبداعية .  
لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة تعزى لمتغير الجنس.  
لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة تعزى لمتغير الخبرة.

3 أهمية الدراسة: تتجلى أهمية دراستنا هاته لموضوع القيادة الإبداعية، من خلال المكانة الكبيرة التي أولاها الباحثون لمجال القيادة في المنظومة الإدارية، ومدى تأثيرها الكبير على سيرورة تطور المؤسسات والموارد البشري على حد سواء. ومن خلال دراستنا والتي نتصف بالاستطلاعية حاولنا التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالونزرة هذا من زاوية، ومن زاوية أخرى الكشف عن مدى وجود فروق في اتجاهات أفراد العينة بشأن القيادة الإبداعية والتي تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

## 4 تحديد المفاهيم الإجرائية:

تعريف القيادة: هي فن التأثير في الأشخاص من أجل تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.

2 تعريف القيادة الإبداعية : هي ممارسة القيادة من خلال إتباع أساليب الإبداع المتمثلة في :

الأصالة، المرونة، التحفيز، الحساسية للمشكلات، الاتصال الإبداعي

3 تعريف الاتجاه : هو درجة استجابة موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة بالسلب أو بالإيجاب نحو مستوى ممارسة القيادة الإبداعية المطبقة.

4 تعريف الأصالة: وتعرف على أنها قدرة القائد على ابتكار أفكار جديدة وغير مألوفة ولم يسبقه إليها احد.

5 تعريف التحفيز : وهو قدرة القائد على تنمية الرغبة لدى الموظفين في بذل مستوى أعلى من الجهود، نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الحاجيات لدى الأفراد.

**6 تعريف الإتصال الإبداعي :** هو مهارة التعامل مع الآخرين من خلال عملية توصيل فكرة معينة أو نقل معرفة أو خبرة أو مهارة من القائد إلى الموظفين بإتباع أساليب جديدة .

#### خامسا :الدراسات السابقة

##### 5- 1 الدراسات العربية :

**1- كفى القحطاني (2012م):** تحت عنوان واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات و المشرفات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات و المشرفات ، والتعرف على ابرز المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في أداء أعمالهن الإدارية من وجهة نظر المديرات و المشرفات، و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات و مشرفات مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية ، و التابعة للإدارة العامة للتربية و التعليم الرياض بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي 2012م بمدينة الرياض ، و البالغ عددهن (163) مديرة ،يمثلون (163) مدرسة ، و (73) إدارية ، و طبقت الدراسة على كامل أفراد مجتمع الدراسة ،و كانت أداة الدراسة الإستبانة، و من ابرز نتائج هذه الدراسة أن إجابات المديرات و المشرفات على العبارات الخاصة بواقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض و الخاصة (التحسس للمشكلات، الطلاقة، الأصالة ، المرونة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف)، جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المديرات و المشرفات ، وجود عدد من المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة و منها ضعف القدرات الشخصية على التخيل للإبداع ، و ضعف مهارات المديرية على التخطيط المدرسي ، و عدم الرغبة في التجديد و الإبداع بأعمال الإدارة المدرسية ، و ضعف الدعم من قبل الإدارة المركزية في تطبيق الأنظمة و التعليمات من وزارة ، و من أبرز توصيات هذه الدراسة إقامة دورات تدريبية لمديرات و إداريات المدرسة الثانوية بمدينة الرياض على ممارسة القيادة الإبداعية .

**2دراسة عمومن رمضان (2014):** تحت عنوان علاقة الأنماط القيادية بمستوى

الإبداع الإداري و التطوير للمؤسسات الجامعية

هدفت هذه الدراسة للكشف عن علاقة النمط القيادي و الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي للجامعات الجزائرية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و تم تصميم استبيان وزع على عينة مكونة من (360) موظف إداري بالجامعات المبحوثة، أهم نتائجها أن النمط القيادي السائد هو الفعال، وأن مستوى الإبداع الإداري للموظفين فوق المتوسط ، توجد علاقة ارتباطيه بين أنماط القيادة و الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي.

**3دراسة سارة بنت عبد الله بنت عبد العزيز(2018 م):** تحت عنوان درجة ممارسة

القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم ،و الكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، و مقترحات تطبيقها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي و الإستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من (50) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور (درجة ممارسة، المعوقات، المقترحات) و تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم و البالغ عددهن (386) ، و تألفت عينة الدراسة من (193)

معلمة، و هي عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (50%)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائجها.  
من ابرز نتائج الدراسة :

- تبين أن عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على درجة ممارسة قائدات مدارس المراحل الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم لجميع عمليات القيادة الإبداعية، حيث بلغت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل (3,62) من (5,00).

- موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات الشخصية التي تواجه قائدات مدرسة المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم، نحو ممارسة القيادة الإبداعية بمتوسط (3,61) من (5,00) .

- موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، نحو ممارسة القيادة الإبداعية بمتوسط (3,61) من (5,00) .

## 5-2 الدراسات الأجنبية:

### **(1) دراسة بايك و تيسابوت (Phimkoh P Tesaputa) (2017):**

بعنوان تطوير برمجة القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند. هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العناصر والمعايير لصناعة وتكوين القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند، و تحليل الوضع الحالي واحتياجات و استراتيجيات القيادة الإبداعية، و تطوير برنامج لرعاية القيادة الإبداعية لإداري المدارس بتايلند. و استخدمت هذه الدراسة المنهج المسحي، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن إداريين في مدرسة تايلند حيث بلغت العينة العشوائية (375) مدرسة، و كانت أداة الدراسة الاستبانة و كان من ابرز نتائج هذه الدراسة أن من عناصر القيادة الإبداعية الخيال، المرونة، والرؤية، والجدارة بالثقة، وأن من أهم استراتيجيات القيادة الإبداعية هي التدريب، والدراسة الذاتية، والزيارة الحقلية، وتكامل الفرضية مع الممارسة، وكان من أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة إدراك إداري المدارس بتايلند أهمية القيادة الإبداعية، وضرورة توفر المدرسين لكل المواد في الفصول الدراسة لتطبيق القيادة الإبداعية،

بعد الاطلاع و التمعن في مجموعة الدراسات السابقة والمتعلقة بالقيادة الإبداعية كان جليا لنا توافقها مع دراستنا في نقاط عديدة و في المقابل لمسنا أوجه الاختلاف في نقاط أخرى نحاول استعراضها في مايلي :

- 1- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي كونه الأنسب والأكثر استخداما في مجال العلوم الإنسانية .
- 2- اختلاف المجال الزماني و الجغرافي لكل دراسة ماعدا دراسة عمومن رمضان التي طبقت في جامعة الجزائر.
- 3- اتفاق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث مكان تطبيقهم فجميعهم كانوا في القطاع العام، أغلبيتهم مدارس و جامعات.
- 4- أما بالنسبة لأدوات الدراسة فهي متشابهة تتمثل في الملاحظة و الاستمارة.

## II- الطريقة والأدوات :

### 1 منهج الدراسة:

ارتأينا استخدام المنهج الوصفي لأنه أكثر المناهج ارتباطا بالظواهر الإنسانية، وقد عرف المنهج الوصفي على أنه: "أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية وتفسيرها بطريقة موضوعية" ( محمد عبيدات وآخرون 1999،ص 96) . وبما أن دراستنا هذه من النوع التطبيقي فإننا نقوم بجمع البيانات من الميدان بعد أن نكون قد وصفنا الظاهرة جيدا ثم نقوم بتحليلها وربطها بمتغيرات الدراسة التي تخص اتجاهات الموظفين نحو تطبيق القيادة الإبداعية ، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة الموضوعية للدراسة بإتباع الأساليب الإحصائية المناسبة ثم تفسير تلك النتائج بطريقة علمية وموضوعية يتم من خلالها تأكيد أو نفي الفرضيات الموضوعية للدراسة .

### 2 عينة الدراسة:

يعد استخدام العينات من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواء الاجتماعية و الطبيعية ، والعينة عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي (محمد عبيدات ،مرجع سابق ،ص 149) ، وعلى هذا الأساس تم اختيار 40 موظفا من المؤسسة الاستشفائية بطريقة العينة الطبقية العشوائية تبعا لطبيعة وظيفتهم (أطباء، شبه طبيين ، إداريين، مهنيين) من مجتمع الدراسة الذي قدر عدده ب 425.

### 1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

النسب المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
40%	16	من 1 إلى 9 سنة
37.5%	15	من 10 إلى 18 سنة
22.5%	9	من 19 إلى ما فوق
100%	40	المجموع

جدول رقم 2 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل، حيث جاءت نسبة الموظفين اللذين تراوحت أقدميتهم في العمل بين 1 و9 سنوات ب 40 بالمائة وهي أعلى فئة بين باقي الفئات ، أما نسبة الموظفين اللذين تتراوح أقدميتهم في العمل بين 10 - 18 فجاءت ب 37.5 بالمائة ، أما نسبة الموظفين اللذين تراوحت أقدميتهم في العمل من 19 سنة إلى ما فوق فقدرت ب 22.5 بالمائة.

### 2توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
37.5%	15	ذكور
62.5%	25	إناث
100%	40	المجموع

جدول رقم 3 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الإناث تقدر بـ 62.5 بالمائة ، وهي أعلى نسبة مقارنة بنسبة الذكور والتي قدرت بـ 37.5 بالمائة .

### 3 أدوات جمع البيانات:

**1الاستمارة :** هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين ،وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد ،ومن أهم ما تتميز به الاستمارة هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث ( غازي عناية ، 2008 ، ص 77).

وانطلاقا من فرضيات دراستنا تم تصميم استمارة بحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي ،وتضمنت محورين :

**المحور الأول:** خاص بالبيانات الأولية والمتعلقة بالجنس الأقدمية في العمل بما يتوافق مع الفرضيات الصفرية للدراسة .

**المحور الثاني:** فتضمن 5 أبعاد: جاءت كالتالي:

- بعد المرونة .
- بعد الأصالة .
- بعد الحساسية للمشكلات .
- بعد التحفيز .
- بعد الاتصال الإبداعي .

### الأساليب الإحصائية

يستعمل الباحث مجموعة من الطرق الإحصائية كأساليب كمية لتحليل نتائج دراسته، ونظرا لأننا نقوم بدراسة وصفية ونظرا لطبيعة فرضيات البحث اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

- **معامل ارتباط "بيرسون":** وذلك للتأكد من ثبات الاستمارة والذي تم عرض المعادلة الحسابية له سابقا .وذلك بالمعادلة التالية: ( سعدي شاكر حمودي ، ص 211)

$$r = \frac{N \text{ مج س.ص} - (\text{مج س.} \cdot \text{مج ص})}{\sqrt{[N \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2][N \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

- **حساب النسب المئوية :** والتي تستخدم لحساب نسب الاستجابة من خلال التكرارات المحصل عليها .والتي تحسب كما يلي :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{حجم العينة}} \cdot 100$$

- **المتوسط الحسابي =**  $\frac{\text{التكرار} \times \text{البديل}}{\text{حجم العينة}}$

- **حساب "مربع كاي":** لمعرفة تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية على اتجاهات الموظفين ، وذلك كما يلي :

$$K^2 = \frac{\text{مجم ( التكرار الواقعي - التكرار المتوقع )}^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

درجة الحرية = (عدد الأعمدة — 1) ( عدد السطور — 1) ( مرجع سابق ، ص 211)

معادلة تصحيح "ياتس": وتستعمل هذه المعادلة في حالة الحصول على نسبة 20 بالمائة من التكرارات المتوقعة أقل من 1 وتحسب كالتالي :

$$\text{كاف تربيع} = (\text{التكرار الواقعي} - \text{التكرار المتوقع} - 0.5)^2$$

التكرار المتوقع

### III- النتائج ومناقشتها :

**1 عرض نتائج الفرضية الأولى التي تنص على أن : موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزة يملكون اتجاهات إيجابية نحو مستوى تطبيق القائد للأصالة.**

الرقم	العبارة	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
01	أرى أن القائد يمتلك أفكارا غير مألوفة في إدارة المؤسسة وتسييرها	10	25	6	15	24	60	1.65
02	حسب رأيي يتميز القائد بخيال واسع	10	15	6	25	24	60	1.65
03	حسب رأيي يتسم القائد بسرعة البديهة	14	35	0	0	26	65	1.70
04	أرى أن القائد يمتلك القدرة على إيجاد حلول جذرية للمشاكل العالقة	04	10	03	7.5	33	82.5	1.27
05	حسب رأيي يبدي القائد دائما عدم رضاه عن الأوضاع الراهنة طالبا التجديد والتطوير	16	40	05	12.5	19	47.5	1.92
المجموع			25		12		63	

### جدول رقم (3): يبين استجابات أفراد العينة نحو بعد الأصالة.

-ومن خلال النتائج المحصل عليها و الموضحة في الجدول أعلاه رقم (07) نجد أن موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الونزة يملكون اتجاهات سلبية نحو مستوى تطبيق القائد للأصالة وذلك بناء على النسبة المئوية العامة المتعلقة بهذا البعد المحصل عليها والمقدرة ب 63 % والتي جاءت بعدم الموافقة وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المحصل عليها والتي قدرت ب 1.64، والذي يعتبر منخفضا و الذي يعبر عن الاتجاه السلبي للموظفين

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها عدم تحقق الفرضية الأولى أي أن **موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الونزة يملكون اتجاهات سلبية نحو مستوى تطبيق القائد للأصالة** ، و الذي جاء بمستوى ممارسة منخفض، وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي المقدر ب 1.64، مما يعني أن القائد لا يتوفر على ميزة الأصالة في التفكير الإبداعي، واعتماده على التفكير التقليدي الروتيني واجتناب التجديد و التطوير، و افتقاره للأفكار الغير مألوفة و معاناته من ضيق في الأفق من ناحية مخيلته التي من غيرها لا يمكنه رسم أهداف وطموحات غير اعتيادية، تمكنه بطبيعة الحال بالنهوض بمؤسسته والتميز بها مقارنة بقريناتها من المؤسسات الإستشفائية، و

ربما يعزي غياب الأصالة في التفكير الإبداعي لدى مدير المؤسسة إلى خلفيته المهنية، حيث أن القائد هنا كان يشغل منصب طبيب أي انه بعيد كل البعد عن التسيير الإداري، لذا يغلب عليه التقيد الصارم بالقوانين و طرق التسيير المتبعة والاجتباب الكلي للبحث والتجديد، وخلق لأفكار جديدة نرجع اغلب أسبابه لخوفه من الفشل في إدارة مهامه كمدير، لذا ينتهج مبدأ الأمان و تسيير المؤسسة بالطرق التي دأبت على التسيير بها، دون اخذ مبدأ المجازفة بأفكار إبداعية جديدة، وهذا ما يتوافق مع دراستنا السابقة والممثلة في دراسة كفى القحطاني 2012، التي خلصت بنتائج تمثلت في ضعف القدرات الشخصية على التخيل و الإبداع وعدم الرغبة في التجديد و الإبداع بأعمال الإدارة.

## 2 عرض نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على : يملك موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة اتجاهات ايجابية نحو مستوى امتلاك القائد لمهارات الإتصال الإبداعي.

الرقم	العبارة	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
06	أرى أن القائد يصغي جيدا إلى إنشغالات الموظفين	14	35	06	15	20	50	1.85
07	حسب رأيي يلجأ القائد إلى أسلوب التفاوض لحل المشكلات	34	85	00	0	06	15	2.70
08	أرى أن مراسلات القائد واضحة ومفهومة	36	90	00	00	04	10	2.80
09	أرى أن القائد ينتهج أسلوب التنوع في الإتصال (مباشر، إلكتروني، إجتماعات.....إلخ)	34	85	01	2.5	05	12.5	2.72
10	حسب رأيي يتمتع القائد بكاريزما عالية وحضور قوي	27	67.5	03	7.5	10	20	1.67
المجموع			72.5		5		21.5	

### جدول رقم (4) يبين استجابات أفراد العينة نحو بعد الاتصال الإبداعي

ومن خلال النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول أعلاه رقم (08) نجد أن موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الوزرة يملكون اتجاهات ايجابية نحو مستوى تطبيق القائد للاتصال وذلك بناء على النسبة المئوية لهذا البعد والمقدرة ب 72.5 % والتي تعبر عن موافقة الموظفين وتؤكد قيمة المتوسط الحسابي المحصل عليها و التي قدرت ب 2.35.

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها تحقق الفرضية الأولى أي أن موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الوزرة يملكون اتجاهات ايجابية نحو مستوى امتلاك القائد لمهارات الاتصال الإبداعي،و الذي جاء بمستوى ممارسة مرتفع وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي و المقدر ب 2.35، مما يؤثر بطبيعة الحال على تمتع القائد بأسلوب اتصال جيد مع موظفيه، من خلال إصغائه إلى مشاكلهم والحوار معهم بأسلوب ولغة مفهومة وتنوع أساليب الاتصال حتى يتسنى للجميع الحصول على المعلومات الجديدة و فهمها، من خلال اتصاله المباشر بهم أو عن طرق الاجتماعات أو برامج التواصل الاجتماعي واتصالات الكترونية و غيرها من أساليب التواصل،

التي لمس الموظفين من خلالها قدرة قائدهم على الاتصال بهم بشكل جيد واحاطتهم بكل ما يخص عملهم في لحظته، دون أن ننسى بطبيعة الحال دور أزمة كوفيد 19 التي ألزمت وأجبرت المدراء والمسؤولين على التواجد الدائم و المستمر بجانب موظفيهم، و إعلامهم بكل المستجدات التي تخص الجائحة وهذا من بين أسباب ارتفاع هذا البعد، كذلك لا يمكننا إغفال أن المدير من أبناء مدينة الونزة، أي انه بحكم اعتباره ابن المنطقة فهو محيط بالأسلوب الأمثل للتواصل مع الموظفين الذي هم أيضا من أبناء المدينة، كما لا نغفل بأي شكل من الأشكال المستوى التعليمي والثقافي للمدير الذي ذكرنا سابقا انه طبيب سابق، فمستواه بطبيعة الحال يؤهله للحصول على اتصال مميز مع موظفيه و تفاهمه مع الكوادر الطبية و الشبه طبية بشكل خاص.

### 3 عرض نتائج الفرضية الثالثة والتي تنص على: يملك موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزلة اتجاهات ايجابية نحو مستوى قدرة القائد على التحفيز.

المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1.72	55	22	17.5	07	27.5	11	أرى أن القائد يثمن المبادرات والأفكار المبدعة بالشكر والعرفان	11
1.50	70	28	10	04	20	08	حسب رأيي يسخر القائد الإمكانيات و الموارد اللازمة ليسهل سير العمل	12
1.57	67.5	27	7.5	03	25	10	أرى أن القائد يخلق روح المنافسة بين موظفيه	13
2.15	55	16	5	02	40	22	أرى أن القائد يثق في موظفيه للقيام ببعض المهام نيابة عنه	14
1.37	77.5	31	7.5	03	15	06	حسب رأيي يقدم القائد علاوات ومنح وترقيات لموظفيه المميزين	15
	65		9.4		25.5			

### جدول رقم (5) يبين استجابات أفراد العينة نحو بعد التحفيز

ومن خلال النتائج المتحصل عليها و الموضحة في الجدول أعلاه رقم (09) نجد أن موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الونزة يملكون اتجاهات سلبية نحو مستوى تطبيق القائد للتحفيز، وذلك بناء على قيمة والنسب المئوية العامة لهذا البعد والمقدرة بـ 65% والتي جاءت بعدم الموافقة وما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المتحصل عليها والتي قدرت بـ 1.66.

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها عدم تحقق الفرضية الثالثة أي أن موظفو المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الونزة يملكون اتجاهات سلبية نحو مستوى قدرة القائد على التحفيز. والذي جاء بمستوى منخفض وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي المقدر بـ 1.66، أي ضعف ميزة التحفيز لدى المدير (القائد)، والتي وحسب ما تطرقنا إليه في الجانب النظري اعتبر التحفيز من بين أعمدة القيادة الإبداعية و ركيزة من الركائز الأساسية، لما توفره من خلق روح تنافسية بين الموظفين وإحساسهم بالانتماء للمؤسسة وحثهم على الإبداع والعطاء، لكن ما يؤسفنا في دراستنا هذه انعدام التحفيز في ميدان دراستنا هذا، و يعزى ذلك إلى عدة أسباب نحاول ذكرها كالتالي:

ضعف ميزانيات المؤسسات الصحية بشكل عام، فكما لا يخفى على الجميع الوضع الاقتصادي السيئ للبلاد، ونظرة مسؤولينا للمنظومة الصحية والتي لا يولي

إليها اهتمام كبير، هذا ما يفسر الميزانيات المنخفضة و التي بدورها تنعكس جليا على منح العلاوات ومنح تحفيز للموظفين، وعدم قدرة المدير على التثمين المادي للمبادرات والأفكار المنبثقة من صلب موظفيه والتي تؤثر بطبيعة الحال عليهم وعلى أدائهم،

كذلك سيطرة بعض الأطراف على القائد وتحكمهم في الترقيات التي التي يميزها المحسوبية، ولا تعتمد على القوانين المؤطرة من الوظيف العمومي مما يقضي على روح التنافس بين الموظفين، في ظل ضمان بعض الأطراف للترقية دون بذل مجهودات تذكر.

كذلك لا ننسى جائحة كوفيد، 19 التي حصرت العمل في المؤسسات الاستشفائية طيلة العام والنصف الماضيين، في قسم الأمراض المعدية و إهمال شبه كلي للأقسام الأخرى.

### **6 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الصفرية الأولى والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة تعزى لمتغير الجنس.**

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
0.05	2	60.60	5.99

**جدول رقم 6 يبين نتائج اختبار كاف تربيع حسب متغير الجنس**

من خلال النتائج المحصل عليها بعد تطبيق كاف التربيع، لمعرفة ما إذا كان لمتغير الجنس تأثير على اتجاهات الموظفين نحو مستوى تطبيق القيادة الإبداعية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الوزرة، وجدنا أن قيمة مربع كاف تربيع المحسوبة لكل الأبعاد والتي قدرت ب 60.604، اكبر من القيمة المجدولة والمقدرة ب (5.99)، وذلك عند مستوى الدلالة الفا 0.05 و هذا ما يعني أننا نرفض الفرضية الصفرية، التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين تعزى لمتغير الجنس، أي انه للجنس تأثير على اتجاهات الموظفين و هذا راجع لعدة عوامل أهمها، الفرق الواضح بين عدد الإناث والذي يضاهاي ثلثي الذكور داخل المؤسسة، كذلك تلويح المدير و الحاشية المقربة منه بفزاعة النقل للاماكن النائية، والذي يمس بشكل خاص الموظفين الذكور، بالإضافة إلى إحاطة الموظفين الذكور بكواليس و خبايا الإدارة و ما يدور فيها من أحداث و مشاكل بدقة، عكس الموظفات اللواتي لا يحزن على معلومات دقيقة حول المشاكل و الصراعات و الأحداث المتعلقة بالعمل .

كذلك لا ننسى اطلاع الموظفين الذكور على عديد أنواع المدراء والقادة نظرا لممارستهم لعدة وظائف قبل التحاقهم بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الوزرة ، عكس الموظفات الإناث اللواتي يحبذن في العادة الاستقرار في مهنة واحدة، و اعتيادهم على نوع القيادة الممارسة منذ التحاقهن بالمؤسسة نظرا لطول عهدة المدير الذي يعتبر من أوائل المؤسسين و المسيرين للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الوزرة. أيضا من بين أسباب الفروق في الجنس أيضا، نجد انخراط العمال الذكور في

الولاءات لبعض المسؤولين دون غيرهم، عكس الإناث اللواتي لا تنخرط أغلبهن في مثل هذه التصرفات نظرا لطبيعة المجتمع طبعا.

كل هذه الأسباب و غيرها تفسر لنا وجود الفروقات في اتجاهات الموظفين تعزي لمتغير الجنس.

**5 مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الصفرية الثانية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة تعزى لمتغير الخبرة.**

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
0.05	4	128.83	9.49

**جدول رقم 13 يبين نتائج اختبار كاف تربيع حسب متغير الخبرة**

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد تطبيق كاف تربيع، لمعرفة ما إذا كان لمتغير الخبرة تأثير على اتجاهات الموظفين نحو مستوى تطبيق القيادة الإبداعية، في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الوزرة، وجدنا أن قيمة مربع كاف المحسوبة لكل الأبعاد والمقدرة ب 128.83، أكبر من القيمة المجدولة والمقدرة ب 9.49 وذلك عند مستوى الدلالة ألفا 0.05، وهذا ما يعني أننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

أي أنه للخبرة المهنية تأثير على اتجاهات الموظفين، متوافقين بذلك مع الدراسة السابقة لسارة بنت عبد الله بنت عبد العزيز (2018)، والتي خلصت إلى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية).

ومن أهم أسباب وجود هاته الفروق وتأثيرها نذكر مايلي:

- صعوبة الحصول على مناصب العمل في السنوات الأخيرة نظرا للوضع الاقتصادي و الاجتماعي الذي تعيشه البلاد، ناهيك عن عدم توفر مناصب شغل في مدينة الوزرة بالتحديد والتي لا تحوز إلا على منجم الحديد والصلب، لذا نجد أن العمال الجدد والقليلي الخبرة، لا يميلون إلى المطالبة بحقوقهم ولا إلى محاسبة ومراجعة قادتهم ومسؤوليهم، هذا من جهة ومن جدة أخرى نجد أن العمال الذين يمتلكون خبرة كبيرة، قد مرت عليهم خلال سنوات عملهم الطويلة الكثير من المشاكل والصعاب والأحداث، التي رسخت لديهم طريقة التعامل الصحيحة مع مثل هذه الأحداث والأشخاص، وقدرة مميزة في إصدار الأحكام على الطرق التي تدار بها المشاكل والأزمات، كما لا ننسى التطور الملحوظ والفارق الكبير بين المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ونزرة قبل 13 سنة والآن، ففي الحاضر تتوفر المؤسسة على قاعات للأشعة ومخابر لإجراء التحاليل وسيارات إسعاف، وغيرها من الإمكانيات التي لم تكن تتوفر عليها سابقا، هذا ما يحدث فرقا شاسعا في وجهات نظر القدماء الذين يرون إن هناك تطورا ملحوظا، وبين العمال الجدد الذين يعتقدون أن كل ما تحوزه المؤسسة لا يصبو إلى توقعاتهم وطموحاتهم مقارنة بمستشفيات مجاورة.

- كذلك الفروق المادية بين ما يتحصل عليه الموظفين القدامى وذوي الخبرة مقارنة بالجدد، من ناحية العلاوات والمنح والدرجات وغيرها.
- كل هاته الأسباب وغيرها أسهمت في وجود فروقات في استجابات الموظفين تعزى لمتغير الخبرة المهني.

#### **IV الخاتمة:**

لقد تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى موضوع اتجاهات موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الوزرة، نحو مستوى تطبيق القيادة الإبداعية ، متبعين في ذلك مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة، وطرح مجموعة من الفرضيات، وتحديد التعاريف الإجرائية الخاصة بالدراسة، كذلك طرح بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا هذه، ثم حاولنا تجسيد فروض الدراسة ميدانيا من خلال تطبيق الاستمارة كأداة للدراسة، ثم توزيعها على حوالي 40 موظف بالمؤسسة بمختلف رتبهم وأسلاكهم، ثم استرجاع الاستمارات وتفريغ بياناتها عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي من خلالها تم الحصول على النتائج التالية والتي تم تفسيرها سابقا بالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة، و استنادا كذلك إلى الخلفية النظرية المتعلقة بالدراسة:

- 1 يملك الموظفون اتجاها سلبيا نحو مستوى تطبيق قائدهم للأصالة.
- 2 يملك الموظفون اتجاها ايجابيا نحو مستوى تطبيق قائدهم للاتصال الإبداعي.
- 3 يملك الموظفون اتجاها سلبيا نحو مستوى تطبيق قائدهم للتحفيز.
- 4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين تعزى لمتغير الجنس.
- 5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

من خلال كل ما تطرقنا إليه سواء من الجانب النظري أو التطبيقي، خلصنا إلى أهمية

تطبيق القيادة الإبداعية وأثرها على نمو المؤسسات وتطورها، فالفائد المبدع وجب عليه ابتكار أفكار جديدة مميزة وغير مألوفة، كذلك يتطلب نجاح القائد المبدع مزيج من شخصية مرنة وحازمة متفهمة لمشاكل الموظفين، وسريعة البديهة لتوقع مشاكلهم وحلها، كذلك التقرب من الموظفين ومعايشة أزماتهم والعقبات التي تواجههم، وتثمين مجهوداتهم ومبادراتهم حسب الإمكانيات المتاحة له. لذا ونظرا للتطور الذي يشهده ميدان الموارد البشرية، كان لزاما على قادة اليوم انتهاج النهج الإبداعي تحقيق الأهداف المرجوة.

**الملاحق :**  
**ملحق رقم 1: استمارة البحث**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

قسم علم النفس

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر 2 بعنوان: اتجاهات الموظفين نحو مستوى  
تطبيق القيادة الابداعية

أخي الموظف

السلام عليكم

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر والتي تهدف إلى دراسة اتجاهات  
الموظفين نحو مستوى تطبيق القيادة الابداعية بالمؤسسة الاستشفائية للصحة  
الجوارية الونزة صممت هذه الاستمارة للحصول على بعض المعلومات  
لغرض البحث العلمي ، نرجو منك أخي الموظف التعاون معنا بالإجابة على  
الأسئلة، وستحاط إجاباتك بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث  
يرجى الإجابة بوضع العلامة X أمام الإجابة المناسبة.

نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا .

البيانات الأولية:

1- طبيعة الوظيفة

طبيب (ة)  ممرض (ة)  إداري (ة)   
عامل مهني (ة):

2- سنوات الخبرة:

من 1 – 9 سنوات  من 10 – 19 سنة  من 20 سنة فما فوق

3- الجنس:

ذكر  أنثى

الرقم	البنود	موافق	محايد	غير موافق
01	أرى أن القائد يمتلك أفكارا غير مألوفة في إدارة المؤسسة و تسييرها			
02	حسب رأيي يتميز القائد بخيال واسع			
03	حسب رأيي يتسم القائد بسرعة البديهة			
04	أرى أن القائد يمتلك القدرة على إيجاد حلول جذرية للمشاكل العالقة			
05	حسب رأيي يبدي القائد دائما عدم رضاه عن الأوضاع الراهنة طالبا التجديد و التطوير			
06	أرى أن القائد يصغي جيدا إلى انشغالات الموظفين			
07	حسب رأيي يلجأ القائد إلى أسلوب التفاوض لحل المشكلات			
08	أرى أن مراسلات القائد واضحة و مفهومة			
09	أرى أن القائد ينتهج أسلوب التنوع في الاتصال (مباشر، إلكتروني، إجتماعات...الخ)			
10	حسب رأيي يتمتع القائد بكاريزما عالية و حضور قوي			
11	أرى أن القائد يثمن المبادرات و الأفكار المبدعة بالشكر و العرفان			
12	حسب رأيي يسخر القائد الإمكانيات و الموارد اللازمة ليسهل سير العمل			
13	أرى أن القائد يخلق روح المنافسة بين موظفيه			
14	أرى أن القائد يثق في موظفيه للقيام ببعض المهام نيابة عنه			
15	حسب رأيي يقدم القائد علاوات و منح و ترقيات لموظفيه المميزين			
16	حسب رأيي للقائد القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها			
17	حسب رأيي للقائد قدرة عالية على تفهم المشكلات			
18	أرى أن القائد يتصف بقدرته على معرفة الأسباب الكامنة وراء المشكلات			
19	أرى أن القائد يعتمد العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات			
20	أرى أن القائد يستطيع التعرف على آراء العمال و موافقهم إزاء المشكلات			
21	حسب رأيي يتسم القائد بقدرته على التكيف مع المستجدات			
22	أرى أن القائد يتسم بالقدرة على التنسيق المتميز بين مختلف مصالح إدراته			
23	حسب رأيي للقائد القدرة على اتخاذ القرار الصائب في مختلف المواقف			
24	أرى أن القائد يتميز بالانفتاح على الرأي الآخر لموظفيه			
25	حسب رأيي للقائد القدرة في التعامل مع مختلف الذهنيات			

### المراجع

1. غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 1999.
3. سعدي شاكور، علم الإحصاء وتطبيقاته، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.