



## الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية

إعداد

د. حمود محمد عبد الله العنزي

أستاذ مساعد بقسم الموارد البشرية، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية

[Hamood.Alenezi@nbu.edu.sa](mailto:Hamood.Alenezi@nbu.edu.sa)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

العنزي، حمود محمد عبد الله (٢٠٢٤). الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢)، ٧٤٩-٧٨٢.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية

د. حمود محمد عبد الله العنزي

مستخلص:

استهدفت الدراسة التعرف على الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات الميدانية من خلال استبانة وزعت على العاملين بالمستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٦٦) استبانة بنسبة استجابة بلغت (٧٤٪)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود تأثير معنوي للقيادة الابداعية بجميع أبعادها على كل من الارتجال الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن الارتجال الاستراتيجي يتوسط -جزئياً- العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني آليات تطويرية لتنمية المهارات الابداعية للقيادات الصحية من خلال اعتماد مفهوم اللامركزية الإدارية، كما ينبغي وضع آليات فعالة لتنفيذ الخطط والمبادرات والمشاريع الابداعية الجديدة، ويتضمن ذلك تحديد مسؤوليات واضحة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المستهدفة، مع تقديم البرامج التدريبية الداعمة لكافة ممارسات الارتجال الاستراتيجي، وتنفيذها من خلال خبراء متخصصين بهدف دعم أبعاده، مما يحقق أهدافها نحو تمكين القيادات الصحية من التفكير الإبداعي وتعزيز قدراتهم في تطوير حلول جديدة ومبتكرة في مجالات الرعاية الصحية والبحث العلمي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الابداعية - الارتجال الاستراتيجي - سلوكيات المواطنة التنظيمية - المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية.

## مقدمة:

تعيش معظم منظمات الأعمال على مختلف الأصعدة الوطنية والإقليمية والدولية وبخاصة خلال العقدين الأخيرين في منافسة حامية الوطيس ولدتها ظروف عاتية وتغيرات بيئية ومناخية واقتصادية هائلة، الأمر الذي فرض على تلك المنظمات ضرورة إعادة النظر في أنظمتها المختلفة وبخاصة الإدارية، مما دعاها إلى ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وعلى رأسها أنماط القيادة المتبعة فيها.

وتعد القيادة الإبداعية من أهم الانماط القيادية التي تعمل على تطوير منظمات الاعمال من خلال اعتمادها على نظم العمل المرنة والابتكار، فضلاً عما تتحلى به من قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات التقليدية، مما يؤدي إلى تقوية وتدعيم مركزها التنافسي ويجعلها قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية (Shalley et al., 2004).

ويعتبر الارتجال الاستراتيجي الظهور بطرق وأشكال إبداعية عديدة لم يخطط لها القائد من قبل، وأيضاً هو كل تجاوز لسلوك سابق معتاد يتضمن نشاطاً إبداعياً يخرج عن أصل الشيء، ويرتبط أداء المنظمة بشكل وثيق بمستوى ونوع القيادة فالقليل من القيادات هم من تتوافر لديهم القدرة على الارتجال الاستراتيجي، ويمكن للمنظمات التي تمتلك تلك القيادات أن تحقق تقدم وتطور هائل في الأداء التنظيمي (Doz et al., 2004).

ومن جهة أخرى فقد حظي مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام كبير في حقل العمل الإداري، وهو سلوك يتأثر بقيم ومبادئ المنظمة، يقوم به الموظف تطوعياً وغير مرتبط بحوافز المنظمة ومكافأتها، بالإضافة إلى أنه يعزز الروابط الاجتماعية للأفراد في المنظمة، حيث يظهر لدى العامل سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مساعدة الفرد لفريقه والعاملين معه، وأداء أعمال إضافية دون تدمير أو شكوى، وعدم إثارة المشاكل في المؤسسة، والحرص على تطور منتجات وخدمات المنظمة التي ينتمي إليها (Podsakoff et al., 2004).

ونظراً لسعي معظم المنظمات إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، فضلاً عن الدور المتعاظم لكل من القيادة الإبداعية والارتجال الاستراتيجي، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الوقوف على العلاقة بين القيادة الإبداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى الكشف عن تأثير الارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية.

## أولاً: الإطار النظري وصياغة فروض الدراسة:

### ١. الإطار النظري

#### ١/١- القيادة الإبداعية:

تعيش المنظمات المعاصرة ظروفًا متغيرة ومعقدة الأمر الذي يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يساهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (ال عيد، ٢٠٠٦).

وتكتسب القيادة الإبداعية أهمية استراتيجية في منظمات الأعمال للعديد من الأسباب التي نسردها بعضها فيما يلي (Sohmen, 2015):

- تنمي القيادة الإبداعية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال العصف الذهني.
- تزيد من جودة القرارات المرتبطة بمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة في المجالات الفنية والإدارية والمالية.
- تُعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات والعملاء من خلال مسانقتها للإبداع وتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج تحفيزية تدعم المتميزين.
- تساعد على تنشيط البيئة الداعمة للتميز والأصالة.

وقد ظهرت نظرية القيادة الإبداعية على يد (Malcom Knowles) عام ١٩٩٠، عندما قام بدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع وطرح نظريته في القيادة الإبداعية حيث ناقش رؤيته الجديدة للقيادة والتي تختلف عن الرؤى السابقة من حيث جمعها بين القيادة والإبداع لتصبح القيادة الإبداعية (حياة وسفيان، 2020).

يرى (خصاونة، ٢٠١١) أن القيادة الإبداعية هي " مجموعة التغيرات التي يقوم بها القائد، والتي من الممكن أن تحدث على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، أو هي عملية الاستثمار لتلك الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها داخل المنظمة ". كما عرفها (الغامدي، 2011) على أنها " القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج ما هو جديد من خلال الأفراد والوسائل التقنية لتحقيق أهداف المنظمة، ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة ".

بينما يعرفها (السلمي، 2012) على أنها " القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، ويعتمد ذلك على رؤية القائد في حل المشكلات بقدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم، وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة ". ويرى (البربري، 2021) أن القيادة الإبداعية هي " القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري من خلال مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصائص شخصية القائد وخصائص المهمة ".

ويعرفها (هريو، ٢٠٢٢) على أنها " إبداع القائد من حيث أسلوب التأثير في الآخرين وتوليد الأفكار الجديدة وفي النظر إلى حل مشاكل العمل بتقنيات تتناسب ومتطلبات العصر، وذلك بغرض إحداث نوع من التغيير والتجديد في بيئة العمل ". بينما يرى (الشيخي ومجلد، ٢٠٢٣) أن القيادة الإبداعية تعني " قدرة القائد على انتهاج نهج غير تقليدي في إدارة وتغيير، وتطوير المؤسسة، للوصول بها إلى التميز والتفوق، وذلك من خلال توافر سمات ومهارات، وقدرات مميزة وخاصة مثل الحساسية بالمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة ".

ونخلص مما سبق أن القيادة الإبداعية هي مهارات القائد في التأثير على سلوكيات التابعين وإطلاق العنان لديهم بغية توليد الأفكار والأنشطة المتجددة وتعزيز فرصهم في المرونة والأصالة والقدرة على حل المشكلات بطرق غير تقليدية، والتكيف مع مفردات البيئة المحيطة، فضلاً عن استثمار ذلك كله في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### ١/١/١ - أبعاد القيادة الإبداعية:

هناك عدة أبعاد للقيادة الإبداعية، نوجز أبرزها فيما يلي:

١/١/١/١ - الحساسية للمشكلات: تعني الحساسية للمشكلات " قدرة القائد المبدع على اكتشاف المشكلة وتحري المعلومات الناقصة بها، فالقائد المبدع الذي لديه حساسية للمشكلات يكون أسرع من غيره في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، وإعادة توظيفها واستعمالها " (جمل، ٢٠٠٨).

٢/١/١/١ - الأصالة: تعرف الأصالة بأنها "درجة الجودة التي يمكن أن يظهرها القائد والتي تظهر في استجاباته غير المألوفة، والميل إلى تقديم تداعيات بعيدة وجديدة وماهرة وغير معتادة " (جروان، 2013). كما عرفها (خير الله، 2009) بأنها "قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد إليها، وهي إنتاج غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، والاستجابات الأصلية تتميز بالطرافة والدهشة، ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف، ويدركون العلاقات، ويفكرون في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون".

٣/١/١/١ - الطلاقة: القدرة على توليد عدد من البدائل أو الأفكار، أو المشكلات بسرعة وسهولة، وتركز على استدعاء معارف، أو خبرات، أو مفاهيم سبق تعلمها (كناني، ٢٠١٤)، وبالتالي فإن الطلاقة تعني القدرة المتميزة وغير العادية في توليد الأفكار والإتيان بمسارات متعددة للموضوع الواحد وبالتالي يتميز من يمتلكها بسعة الافق بطريقة تقف أفرانه بمساحة كبيرة.

٤/١/١/١ - المرونة: وتتمثل في قدرة القائد على النظر إلى الأفكار، والمعلومات من عدة زوايا، والخروج عن إطارها التقليدي التي اعتاد الناس النظر إليها، وتتطلب إعادة البناء السريع، والمناسب لهذه الأفكار والمعلومات حسب المتطلبات الجديدة، وقبول الأفكار المطروحة بعد دراستها، وعدم تبنى وجهة نظر جامدة (زيادة، ٢٠٢١).

٥/١/١/١- المثابرة والمجازفة: تعني المثابرة " قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحدي وصبر " (القرشي، ٢٠٠٤)، كما أنها تعني أيضاً تحمّل المسؤولية والنضج والاستمرارية في الجهد مهما كانت التضحيات؛ والاتجاه ناحية الأنشطة والأعمال التي تتطلب إرادة وتحدي وصمود وصبر".

كما تعبر المجازفة عن التميز بروح المغامرة والشجاعة في مواجهة المخاطر التي تغلف المكاسب والفرص التي من الممكن أن تنقل المنظمة للأمام باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### ٢/١- الارتجال الاستراتيجي:

يعرف (Moorman & Miner, 1998) الارتجال الاستراتيجي بأنه " طريقة لتوليد الأفكار الجديدة وتنفيذها في الوقت نفسه لتحقيق نتائج ناجحة ". كما يرى (Pina et al. 1999) أن الارتجال الاستراتيجي عبارة عن عملية التخطيط للأنشطة وتنفيذها في الوقت نفسه للرد على تعقد وديناميكية بيئة السوق.

ويرى (Marren, 2008) أن الارتجال الاستراتيجي هو " جوهر الاستراتيجية الذي يعبر عن التغييرات التي يجب إجراؤها من أجل التكيف مع التغيرات العالمية المؤكدة، والارتجال الاستراتيجي عبارة عن استراتيجية يساعد المنظمة على تلبية متطلبات السوق المتغيرة، ويتطلب ذلك التحلي باليقظة المستمرة وان تكون المنظمة على علم بكل ما يجري حولها في السوق، والتكيف المبدع للأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها من قبل الآخرين من أجل مواصلة إرضاء متطلبات السوق ". وكذلك تم تعريفه على أنه " عملية متكررة لتحويل الأفكار من خلال دمج السياق الاجتماعي والتقني للمنظمة لمواصلة التجارب والتعامل مع الأخطاء عن طريق التعلم " (Teoh & Wickramasinghe, 2011). ويرى آخرون بأنه "قدرة القيادات على التكيف مع المواقف الطارئة والتحديات بشكل عفوي وخالق، وإعادة تكوين الموارد والقدرات الداخلية والخارجية والاستفادة من الفرص الاستراتيجية غير المتوقعة والمتغيرة بسرعة الأزمان الطارئة" (Levallet & Chan, 2015).

كما تم تعريف الارتجال الاستراتيجي بأنه " إجراء يتم اتخاذه في مواقف مختلفة وفي الوقت الفعلي حيث يشمل قدراً كبيراً من العفوية والإبداع وهذا يعني أنه يمكن أن يكون أحد أفضل الطرق للتوفيق بين التوترات التنظيمية" (Ahmed, et al., 2015). وأكد (Falkheimer & Sandberg, 2018) أن الارتجال الاستراتيجي عبارة عن "إعادة استخدام المواد القديمة ودمجها بشيء جديد ينتج عنه طريقة جديدة للتعامل مع جمهور معين في بيئة معينة". ويرى (Ibrahim & Bakar, 2018) أن الارتجال الاستراتيجي " قدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بنكاه وفعالية من أجل حل مشكلة أو استثمار فرصة معينة". ونخلص مما سبق أن الارتجال الاستراتيجي أسلوب عمل ينطوي على العفوية واستخدام حصيلة التجارب والخبرات السابقة للتعاطي مع مشكلة أو موقف معين يواجهه المنظمة من خلال الاستفادة من القدرات التنظيمية بشكل خلاق ومبتكر.

### ١/٢/١- أبعاد الارتجال الاستراتيجي:

هناك عدة أبعاد للارتجال الاستراتيجي، نوجز أبرزها فيما يلي:

١/١/٢/١- **اليقظة الاستراتيجية:** تعني اليقظة الاستراتيجية " مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ومن ثم نشرها وحمايتها لتكون تحت تصرف الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لكي يستطيع اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب " (Policy, 2008). كما تعمل " كنظام الرادار في المنظمة لغرض مراقبة جميع الإشارات وجمع المعلومات عنها للاستفادة من نقاط قوتها وفرصها وتجاوز نقاط الضعف والتهديدات" (Mahmood et al., 2020).

٢/١/٢/١- **خفة الحركة الاستراتيجية:** تشير خفة الحركة الاستراتيجية على نطاق واسع إلى " قدرة المنظمة على التكيف باستمرار مع البيانات المتغيرة وغير المؤكدة " (Junni et al., 2015). كما يرى البعض أن خفة الحركة الاستراتيجية هي " التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والجودة والربحية من خلال التكامل بين الموارد من أجل تقديم خدمة تفوق الزبون في بيئة سريعة ومتغيرة" (Swafford et al., 2008).

٣/١/٢/١- **الحدس:** يعتبر الحدس هو " الإفادة من الخصائص الطبيعية للمخ لتكون قادرة على التفكير في الأشياء لا شعورياً وتقديم الحلول الملائمة عند الحاجة (سعيد، 2021). كما يعبر الحدس عن قدرة الإنسان على اكتشاف الأمور أو اتخاذ القرارات بدون الاعتماد على المعرفة المباشرة أو المنطقية. يمكن أن يعتمد الحدس على تجربة سابقة، أو على مشاعر غامضة، أو حتى على توافق غير مفهوم. في بعض الحالات، يمكن للحدس أن يكون مصدرًا قويًا لاتخاذ القرارات الصائبة.

٤/١/٢/١- **توظيف الموارد:** يعتبر مفهوم توظيف الموارد من أهم المفاهيم الإدارية التي تسعى للحد من الهدر والفق في امكانات المنظمة عن " ثلاث وجهات نظر، الاولى هي الاستفادة من الموارد وخلق فرص جديدة من خلال استغلال الموارد المتاحة، والثانية هي كسر القيود التي تواجه الموارد وإعادة تشكيلها بما ينسجم مع معطيات البيئة ومحدداتها فضلاً عن استخدام مواردها لتحقيق أهدافها، الثالثة هي الارتجال وهو ما يعني ارتجالها وتنفيذها بشكل إبداعي على أساس كسر قيود الموارد من خلال توجيه استخدامها بشكل إبداعي وإعادة تعيينها" (Hu et al., 2022). كما يرى البعض أن توظيف الموارد هو " حل للمشكلة بطريقة ابتكارية بما هو متوفر من الموارد، أو بناء حل أني للمشكلة في الاعتماد على ما متوفر من موارد" (Sarwari et al., 2015).

### ٣/١- سلوكيات المواطنة التنظيمية:

ترتبط سلوكيات المواطنة التنظيمية بتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وانعكاس ذلك على الإنتاجية، ويرتبط ذلك بمستويات وفرص المشاركة التي تتاح للعاملين عبر الوحدات التنظيمية وما يسند إليهم من مهام (Singh & Banerji, 2022).

ويرى (Organ, 1988) أن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن " السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها". كما يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه " سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية، ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما انه لا تتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة. وأنه سلوك الفرد الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة الوصف للوظيفة، ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به (نادية، 2015).

كما يعرف البعض سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات الدور الإضافي وهي سلوكيات تفيد المنظمة وتعني تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة، كما أنها سلوكيات اختيارية تتخطى توقعات الدور الموجودة أو المتوقع (Sharma et al., 2010).

١-١/٣/١- بعد الايثار: يعني الايثار " المساعدة أو الاستعداد للمساعدة، وهو عبارة عن عمل تطوعي يقوم به العامل المساندة زملائه" (محمداني، ٢٠٢١).

٢-١/٣/١- الكياسة: وتعني " ابتعاد الموظف عن إثارة المشاكل أو القلاقل مع الزملاء، والوعي المتميز بسلوكه وأثره على الموظفين واتخاذ كافة التدابير التي من شأنها تقديم الدعم المعنوي والنصح لهم وعدم التعدي على حقوقهم" (Beheshtifar & Hesani, 2013).

٣-١/٣/١- بعد الروح الرياضية: تعني الروح الرياضية " مجموعة من القيم والمبادئ والسلوكيات والنزاهة والاحترام التي يتحلى بها الشخص في العمل والاحترام، والتي تجعله يتحمل نتيجة أخطائه بقدر كبير من المسؤولية الشجاعة.

٤-١/٣/١- بعد السلوك الحضاري: يعني " المشاركة البناءة والمسئولة في ادارة امور المنظمة والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على صورة المنظمة" (العامري، 2002).

٥-١/٣/١- بعد وعي الضمير: يعني " ممارسة ذلك النوع من السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميا من المنظمة، يتضمن حرص العامل على حسن استغلال وقت العمل وتعظيم استثمار، ومدى الاهتمام بشروط وقوانين العمل، ويدل هذا البعد على حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود رقيب أو محاسب" (حسون، ٢٠١٦).

## ٢. الدراسات السابقة:

### ١/٢- الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية:

أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية مفهوم القيادة الإبداعية ومساهمته الإيجابية على العمل المؤسسي، وكذلك العلاقة الإيجابية بينها وبين معظم المفاهيم الإدارية الحديثة، فقد توصلت دراسة (Phimkoh & Tesaputa, ٢٠١٥) أن أهم عناصر القيادة الإبداعية الخيال، والمرونة، والرؤية، والجدارة بالثقة، وأن أهم استراتيجيات القيادة الإبداعية هي التدريب، والدراسة الذاتية، والزيارة الحقلية، وتكامل الفرضية مع الممارسة، كما أوضحت دراسة (بوشيت وآخرون، ٢٠١٨) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية تعزى لمتغير نوع الكلية باستثناء مهارة الطلاقة وذلك لصالح الكليات الإنسانية. وتعزز القيادة الإبداعية سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد أشارت دراسة (Deng & Guan, 2017) أن القيادة الإبداعية تتمتع بمجموعة من المقومات التي تؤثر بشكل بالغ على سلوكيات العاملين، والتي تجعل العاملين يبادرون من تلقاء أنفسهم في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.



وعن دور القيادة الإبداعية في الابتكار والإبداع فقد انتهت دراسة (Svejenova, 2018) إلى أن القيادة الإبداعية توسعت وانتقلت إلى سباق التغيير الاجتماعي، وأن هذا المفهوم يزيد من فهم الصناعات الإبداعية من خلال اقتراح غرض اجتماعي باعتباره محركاً متميزاً ومفتوحاً للابتكار، وألقت دراسة (عوض الله، ٢٠١٨) الضوء وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد القيادة الإبداعية وتنظيم العمل المؤسسي، كما كشفت دراسة (Randel & Jaussi, 2019) عن نموذجاً للعوامل التي تساعد الموظفين على الانخراط في القيادة الإبداعية، وأشارت الدراسة إلى أن النموذج المقترح يمكن أن يساعد المنظمات في معرفة دور التمكين في البيئة التنظيمية والخارجية في رفع مستويات التحليل والقيادة الإبداعية، وفي ذات السياق توصلت دراسة (Zhang et al., 2020) إلى أن القيادة الإبداعية تنمي روح الابتكار التي تشجع على الإبداع الفردي والجماعي على مستوى المنظمة. وترتبط الإدارة الرقمية والتحول الرقمي بعلاقة بارزة مع القيادة الإبداعية، فقد أكدت دراسة (عمر وأخرون، ٢٠٢٢) على أن الإدارة الرقمية لها درجة فاعلية عالية في تنمية القيادة الإبداعية، كما توصلت دراسة (أحمد، ٢٠٢٤) إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في تبني إستراتيجيات وأساليب لتحقيق فعالية التحول الرقمي، بالإضافة إلى أن توافر خصائص القيادة الإبداعية من أهم المقومات الداعمة لفعالية الإدارة والتحول الرقمي على مستوى أي منظمة.

#### ٢/٢- الدراسات التي تناولت الارتجال الاستراتيجي:

انتهت العديد من الدراسات إلى التأثير الإيجابي لإتباع منهجية الارتجال الاستراتيجي على المستوى المؤسسي، وقد توصلت دراسة (Antunes, 2018) إلى أن الارتجال الاستراتيجي يتطور على مستوى المنظمة تدريجياً مع مرور الوقت وأنه يتيح للمنظمات مواجهة نقاط القوة والضعف الناتج عن التغيير في أوضاعهم البيئية، كما كشفت دراسة (مدلول، ٢٠١٩) عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الارتجال الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وبين الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى وجود تأثير لجميع أبعاد الارتجال الاستراتيجي (التوجه الريادي وإدارة المواهب) على الثقافة التنظيمية.

وفيما يتعلق بدور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية فقد كشفت دراسة (الباشقالي وسلطان، 2021) عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، والذاكرة التنظيمية) والسيادة الاستراتيجية، ووجود علاقة تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، والذاكرة التنظيمية) على السيادة الاستراتيجية.

وهناك ارتباط بين الارتجال الاستراتيجي وتنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين فضلاً عن دوره في تحسين سمعة المنظمة فقد توصلت دراسة (سعيد، 2021) إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الارتجال الاستراتيجي وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين، كما توصلت دراسة (Rashid, 2022) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة على المستوى الكلي، ووجود علاقات تأثير معنوية للارتجال الاستراتيجي في سمعة المنظمة على المستوى الكلي.

وخلصت دراسة (ولي & حسن، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية والارتجال الاستراتيجي وأنه مع ازدياد ممارسة القيادة الإبداعية من قبل المديرين يزداد مستوى الارتجال الاستراتيجي لديهم. كما يلعب الارتجال الاستراتيجي على جودة القرارات الإدارية حيث انتهت دراسة (البلوي، ٢٠٢٢) إلى أن مستوى جودة القرارات الإدارية التي اتخذت من قبل القيادات تحسنت من خلال تطبيق الارتجال الاستراتيجي، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسة القيادات للارتجال الإستراتيجي بأبعاده المختلفة، ومستوى جودة القرارات الإدارية.

### ٣/٢- الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية:

يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بعلاقة إيجابية مع العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يلعب سلوك المواطنة التنظيمية دوراً هاماً في تعزيز مستوى التمكين النفسي للعاملين فقد كشفت دراسة (أبازيد، 2010) عن التأثير الإيجابي للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية. وأكدت دراسة (Ko & Lim, 2013) على وجود أثر لكل من الدعم التنظيمي المحسوس والتمكين النفسي بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.

كما أن هناك علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية حيث أشارت دراسة (نجم وكريم، 2014) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن توفير مناخ مادي ومعنوي جيد بالمنظمة يشجع العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية. كما تلعب الثقة التنظيمية دوراً بارزاً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية حيث أكدت دراسة (حجاج، 2014) على وجود علاقة قوية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبينت النتائج أن الثقة بزملاء العمل هي أفضل مجال للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية. وهو نفس ما توصلت إليه دراسة (Singh & Srivastava, 2016) التي أشارت أن الثقة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي في جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

وأظهرت دراسة (Vashisht, 2017) أن الذكاء العاطفي يؤثر بقوة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، الذي يؤثر إيجابياً على فعالية العمال وكذلك المنظمات من خلال المساهمة في زيادة إنتاجية المنظمة دون إنفاق أموال إضافية، بالإضافة إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بسلوك المواطنة التنظيمية بشكل أفضل ومهارات الذكاء العاطفي قد يلعبون دوراً حاسماً في النجاح الشامل للمنظمة. كما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط بالعديد من الأنماط الإدارية المختلفة حيث أظهرت دراسة (دبون & صيتي، ٢٠١٨) وجود تأثير كبير لنمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الأخلاقية، وكذا نمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية. وعن علاقة التمكين النفسي بسلوك المواطنة التنظيمية، فقد توصلت دراسة (حمدي، 2019) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل أبعاد التمكين النفسي ما عدا بعد الاستقلالية على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن معايير الترقية والتحفيزات، تصميم الوظائف بالتركيز على المقاربة التحفيزية وإثراء الوظائف أكثر بالتحديات والتجارب يعزز من دور المواطنة التنظيمية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في تحديد أهداف ومشكلة الدراسة وصياغة فروضها، بالإضافة إلى بناء الإطار النظري للدراسة، وكذلك اختيار منهج الدراسة وتصميم أدواتها (الاستبانة) واختيار الأساليب الاحصائية المناسبة، فضلاً عن ذلك أيضاً فإنها ساهمت في الربط بين متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة الابداعية – الارتجال الاستراتيجي – سلوكيات المواطنة التنظيمية).

ولقد تميزت الدراسة الحالية كونها تغطي فجوة بحثية في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية، حيث تتناول العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال توسيط الارتجال الاستراتيجي بالتطبيق على المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية، وهو ما لم يسبق تناوله من قبل – في حدود علم الباحث – لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لتغطية الفجوة البحثية في هذا الجانب.

### ٣. فروض الدراسة:

**الفرض الأول:** يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات – الأصالة – الطلاقة – المرونة – المثابرة والمجازفة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية.

**الفرض الثاني:** يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات – الأصالة – الطلاقة – المرونة – المثابرة والمجازفة) على الارتجال الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية.

**الفرض الثالث:** يوجد تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (البقطة الاستراتيجية – خفة الحركة الاستراتيجية – الحدس – توظيف الموارد) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية.

**الفرض الرابع:** يتوسط الارتجال الاستراتيجي العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية.

### ثانياً: مشكلة الدراسة

تتأثر المنظمات بالتطورات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والبيئية، وتواجه تغيرات سريعة ومتسارعة في البيئة المعاصرة في المنظمات الحديثة، حيث ترتبط البيئة المعاصرة للمنظمات بشكل وثيق بوظيفة الموارد البشرية. فقد تمتلك الموارد البشرية دوراً حاسماً في فهم وتأقلم المنظمة مع التغيرات المحيطة بها. ولا شك أن التطورات التكنولوجية تؤثر في طبيعة العمل والتواصل في المنظمات، فيجب أن تتبنى الموارد البشرية تقنيات جديدة وتسهم في تطوير وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي وتعزيز الابتكار والإبداع في المنظمة، كما يتزايد الاهتمام بالاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية في أعمال المنظمات. وتلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في تنمية استراتيجيات الاستدامة وتعزيز الممارسات المسؤولة في المنظمة، بما في ذلك تطوير موظفين ملتزمين وتفعيل دور القيادة الإبداعية، فقيادة الابتكار يشجعون الموظفين على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة، مما يساهم في شعورهم بالتحفيز والدعم لتقديم المزيد من الجهود الإضافية لصالح المنظمة كما يوفر توجيهاً ودعماً

للموظفين، مما يعزز شعورهم بالاستقلالية والتمكين، وبالتالي يحفز الموظفين على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وللوقوف على مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال اعداد استبانة لعينة ميدنية عددها (٣٥) مفردة من العاملين بالمستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية لاستطلاع آراء العاملين حول ممارسات متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة الابداعية، الارتجال الاستراتيجي، سلوكيات المواطنة التنظيمية)، بالإضافة إلى تصميم إدارة الدراسة، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة، وكذلك جمع أكبر قدر ممكن من البيانات المتعلقة بالدراسة، كما أنه لم يتم استبعاد العينة المبدئية من العينة التي تم إجراء الدراسة عليها؛ وذلك لعدم وجود اختلاف في الخصائص السيكومترية لصدق وثبات الاستبانة.

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث بالقطاع محل الدراسة عدة ظواهر هي:

- عدم فهم نسبة من العاملين بلغت نسبتهم ٥٦٪ بمفهوم وابعاد القيادة الإبداعية ودورها في اثراء العمل وتشجيع العاملين على أدائهم لعملهم ومساعدتهم على القيام بتنفيذ السياسات والتعليمات التي يتعين تنفيذها.
- بعض العاملين وبلغت نسبتهم ٦٣٪ أعربوا عن عدم تحقيقهم لمستويات عالية من الرضا الوظيفي وارتباط ذلك بمفهوم وابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وانعكاس ذلك على مستوى الإنتاجية لديهم.
- عدم إدراك نسبة كبيرة من العاملين بلغت نسبتهم ٨٩٪ لمفهوم وابعاد الارتجال الاستراتيجي ودوره الفعال في خلق الابداع والتميز وحسن الابتكار والتميز بين العاملين.
- ضعف إلمام بعض العاملين بالمديريات محل التطبيق عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة الابداعية – الارتجال الاستراتيجي – سلوكيات المواطنة التنظيمية)، من حيث مدى تأثير القيادة الإبداعية على كلا من الارتجال الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومدى وساطة الارتجال التنظيمي في العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ولذا فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهل يلعب الارتجال الاستراتيجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالجهة محل التطبيق.

وتتمثل مشكلة الدراسة في "التعرف على الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية".

#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين القيادة الابداعية والارتجال الاستراتيجي.
- دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- التعرف على الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

#### ١/٤ - الأهمية العلمية

- إلقاء المزيد من الضوء على متغيرات الدراسة الثلاث (القيادة الابداعية – الارتجال الاستراتيجي – سلوكيات المواطنة التنظيمية)، والمساهمة في تقليل الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.
- التعرف بشكل أعمق على الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، في محاولة لبناء مجال بحثي يضاف إلى الكتابات العربية في هذا المجال.

#### ٢/٤ - الأهمية التطبيقية

- تقديم نموذج لتطبيق المنهجية العلمية لمتغيرات الدراسة الثلاث في الجهة محل التطبيق، بصورة قد تسهم في مواجهة المشكلات التي تواجهها من ناحية، وتحقيق تميزها وريادتها من ناحية أخرى، الأمر الذي يترتب عليه مواجهة قطاع التطبيق للعديد من التحديات وزيادة قدراته التنافسية.
- المساهمة في توفير بيئة تسهم في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة الثلاث.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تفيد المسؤولين عن القطاع محل التطبيق في مواجهة التحديات والمشكلات بأساليب علمية، مما يسهم بشكل كفاء وفعال في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

#### خامساً: حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال عام ٢٠٢٣م.
- الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة على العاملين بالمستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود العلمية: تتمثل في متغيرات الدراسة وهي القيادة الابداعية، الارتجال الاستراتيجي، سلوكيات المواطنة التنظيمية

#### سادساً: منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ بهدف دراسة وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة (القيادة الابداعية – الارتجال الاستراتيجي – سلوكيات المواطنة التنظيمية)، والكشف عن طبيعة العلاقة بينها، من خلال جمع البيانات من المصادر المختلفة التي تمثلت في الأدبيات والبحوث العلمية العربية والأجنبية والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، حتى يتم تأصيل الجانب النظري والمنه للدراسة، وعلى الصعيد التحليلي فقد اعتمد الباحث على جمع البيانات، من خلال استبانة صممت للتعرف على الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بغرض دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

## ١/٦ - أداة القياس:

في ضوء فروض ومتغيرات الدراسة، فقد قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٥٩) عبارة تم إعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة، وقد جاء تنظيم الاستبانة مقسماً إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

**القسم الأول:** القيادة الابداعية (المتغير المستقل) وتم قياسه باستخدام (٢١) عبارة موزعة على أبعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - المرونة - المثابرة والمجازفة) (Ada, 2022)، (Sohmen, 2015)، (Anne et al., 2014)، (عبد الله، ٢٠٢٢).

**القسم الثاني:** الارتجال الاستراتيجي (المتغير الوسيط) وتم قياسه باستخدام (١٦) عبارة موزعة على أبعاد الارتجال الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية - خفة الحركة الاستراتيجية - الحدس - توظيف الموارد)، (العمرى، ٢٠١٩)، (Hughes et al., 2020)، (Falkheimer & Sandberg, 2018)، (العلي وآخرون، ٢٠٢٣).

**القسم الثالث:** سلوكيات المواطنة التنظيمية (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (٢٢) عبارة موزعة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار - الكياسة - الروح الرياضية - السلوك الحضاري - واعي الضمير). طبقاً لمقياس (Podsakoff et al. 1990)، (Sharma, 2018; Abdullah, 2019; Yu, 2016) (Oladipupo, 2016) (2021) (إسماعيل، ٢٠١٥) (أبو زيد، ٢٠١٩) (صبح، ٢٠٢٠) وقد تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت إجابات المستقصي منهم على عبارات الاستبانة بين أرفض بشدة (١) إلى أوافق بشدة (٥).

## ٢/٦ - مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية، والذين يبلغ عددهم (٥٠٣٤) عاملاً وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٥) مفردة من العاملين بالمستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية. وتم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة التي بلغت (٣٥٧) وكان عدد الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل (٢٦٦) بنسبة استجابة بلغت (٧٤٪) كما هو موضح فيما يلي:

$$n = \frac{N \times P (1-P)}{[ N-1 \times (d^2 \div Z^2)] + X P (1-P)} = 357$$

$n$  = حجم المجتمع،  $Z$  = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 95% وتساوي 1.96،  $d$  = نسبة الخطأ وتساوي (٥٪)، كما هو موضح بالجدول (١).

جدول (١): مجتمع وعينة الدراسة

الفئة	الرجال	السيدات	العينة	الاستجابة	نسبة الاستجابة
الأطباء	٦٩٩	٣٢٥	١٠٢	٧٩	٪٧٧
أطباء	٧١	٣٨	٢١	١٤	٪٦٨
طاقم	٥٣٩	١٩٢٩	١٠٨	٧٦	٪٧٠
قابلات	-	٦٧	١٣	٤	٪٣١
صيادلة	٦٠	٣٥	١٥	٩	٪٦٠
فئات طبية	٨٣٧	٤٣٤	٩٨	٨٤	٪٨٥
العدد	٢٢٠٦	٢٨٢٨	٣٥٧	٢٦٦	٪٧٧
الإجمالي		٥٠٣٤			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الكتاب الإحصائي لوزارة الصحة السعودية.

### ٣/٦- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.26) بهدف اختبار فروض البحث، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات متغيرات الدراسة.
- التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث لكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة: المستقل، والوسيط، والتابع.
- أسلوب تحليل المسار Path analysis للتحقق من وجود تأثير للارتجال الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الابداعية) والمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية).

### سابعاً: نتائج الدراسة التطبيقية:

#### 1/٧ - اختبار صدق وثبات المقياس

استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقاييس المتغيرات، وتوضح بيانات الجدول (٢) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان وذلك كما يلي:

جدول (٢) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغيرات	البيان	عدد الفقرات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق الذاتي
المستقل	القيادة الابداعية	٢١	0.797	0.788
أولاً	الحساسية للمشكلات	٤	0.761	0.751
ثانياً	الأصالة	٣	0.801	0.811
ثالثاً	الطلاقة	٥	0.869	0.754
رابعاً	المرونة	٤	0.813	0.844
خامساً	المثابرة والمجازفة	٥	0.864	0.819
الوسيط	الارتجال الاستراتيجي	١٦	0.757	0.791
أولاً	اليقظة الاستراتيجية	٤	0.865	0.861
ثانياً	خفة الحركة الاستراتيجية	٣	0.698	0.804
ثالثاً	الحدس	٤	0.719	0.837
رابعاً	توظيف الموارد	٥	0.771	0.762
التابع	سلوكيات المواطنة التنظيمية	٢٢	0.801	0.782
أولاً	الايثار	٤	0.751	0.769
ثانياً	الكياسة	٥	0.811	0.824
ثالثاً	الروح الرياضية	٤	0.761	0.780
رابعاً	السلوك الحضاري	٥	0.766	0.762
خامساً	وعي الضمير	٤	0.788	0.888

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25 .

#### يتضح من الجدول (٢) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (القيادة الابداعية)، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.70 وتراوحت ما بين (0.761-0.869) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- وبالنسبة لمقياس المتغير الوسيط (الارتجال الاستراتيجي) والذي يمثل المتغير الوسيط، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.70 تراوحت ما بين (0.698-0.865)، وهذا ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- وبالنسبة لمقياس المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير 0.70 وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (0.751-0.811) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.



وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

2/٧ - اختبار فروض الدراسة:

1-2/7- اختبار الفرض الأول

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - المرونة - المثابرة والمجازفة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية.

جدول (٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لأبعاد القيادة الابداعية (المتغير المستقل) على سلوكيات المواطنة التنظيمية (المتغير التابع)

F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
709.334	0.671	0.692	0.000	11.342	0.601	0.731	سلوكيات المواطنة التنظيمية	الحساسية للمشكلات
			0.000	6.876	0.721	0.647		الأصالة
			0.000	6.433	0.495	0.697		الطلاقة
			0.000	9.512	0.678	0.591		المرونة
			0.000	8.906	0.577	0.701		المثابرة والمجازفة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (٣) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - المرونة - المثابرة والمجازفة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (709.334)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى لمعنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).
- وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة الابداعية (المتغير المستقل) وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.692) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.671)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن عمليات المتغير المستقل (القيادة الابداعية) مجتمعة تفسر حوالي (67.1%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

- إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فكلما زاد الاهتمام بالقيادة الابداعية كلما أدى ذلك إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - وجود أثر لجميع أبعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - المرونة - المثابرة والمجازفة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (Beta) بلغت (0.601)، (0.721)، (0.495)، (0.678)، (0.577) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع المعاملات.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الأول الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - المرونة - المثابرة والمجازفة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية".

#### 2/2/7- اختبار الفرض الثاني:

- الفرض الثاني:** يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - المرونة - المثابرة والمجازفة) على الارتجال الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية.

#### جدول (٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

##### لأبعاد القيادة الابداعية (المتغير المستقل) على الارتجال الاستراتيجي (المتغير الوسيط)

F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة
1165.313	0.623	0.655	0.000	11.454	0.598	0.819	الارتجال الاستراتيجي	الحساسية للمشكلات
			0.000	9.909	0.890	0.765		الأصالة
			0.000	8.095	0.712	0.774		الطلاقة
			0.000	6.191	0.611	0.699		المرونة
			0.000	5.456	0.689	0.758		المثابرة والمجازفة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الاحصائي

- لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (٤) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - المرونة - المثابرة والمجازفة) على الارتجال الاستراتيجي، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (1165.313)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة الابداعية (المتغير المستقل) وبين الارتجال الاستراتيجي (المتغير الوسيط) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R= 0.655$ ) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).
  - بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.623)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن عمليات المتغير المستقل (القيادة الابداعية) مجتمعة تفسر حوالي (62.3%) من التغيرات التي تحدث في الارتجال الاستراتيجي (المتغير الوسيط) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.
  - إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين القيادة الابداعية والارتجال الاستراتيجي، فكلما زاد الاهتمام بالقيادة الابداعية، كلما أدى ذلك إلى المزيد من الارتجال الاستراتيجي.
  - وجود أثر لجميع أبعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - المرونة - المثابرة والمجازفة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (Beta) بلغت (0.598)، (0.890)، (0.712)، (0.611)، (0.689) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع المعاملات.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - المرونة - المثابرة والمجازفة) على الارتجال الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية ".

### 3/٢٧- اختبار الفرض الثالث

**الفرض الثالث:** يوجد تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (اليقظة الاستراتيجية - خفة الحركة الاستراتيجية - الحدس - توظيف الموارد) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية.

#### جدول (٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لأبعاد الارتجال الاستراتيجي (المتغير الوسيط) على سلوكيات المواطنة التنظيمية (المتغير التابع)

F (Sig)	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	المتغيرات الوسيطة
11029.218	0.595	0.689	0.000	11.244	0.803	0.677	سلوكيات المواطنة التنظيمية	اليقظة الاستراتيجية
			0.000	5.676	0.652	0.680		خفة الحركة الاستراتيجية
			0.000	4.898	0.566	0.733		الحدس
			0.000	5.718	0.703	0.776		توظيف الموارد

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الاحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول (٥) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الارتجال الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية - خفة الحركة الاستراتيجية - الحدس - توظيف الموارد) على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (11029.218)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).
  - وجود ارتباط طردي قوي بين الارتجال الاستراتيجي (المتغير الوسيط) وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.689) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).
  - بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.595)، وهي قيمة دالة احصائياً وتعني أن عمليات المتغير الوسيط (الارتجال الاستراتيجي) مجتمعة تفسر حوالي (59.5%) من التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.
  - إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الارتجال الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعني أن زيادة الاهتمام بالارتجال الاستراتيجي، كلما أدى ذلك إلى المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - وجود أثر لجميع أبعاد الارتجال الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية - خفة الحركة الاستراتيجية - الحدس - توظيف الموارد) على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (Beta) بلغت (0.803)، (0.652)، (0.566)، (0.703) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع المعاملات.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي بأبعادها المختلفة (اليقظة الاستراتيجية - خفة الحركة الاستراتيجية - الحدس - توظيف الموارد) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية "

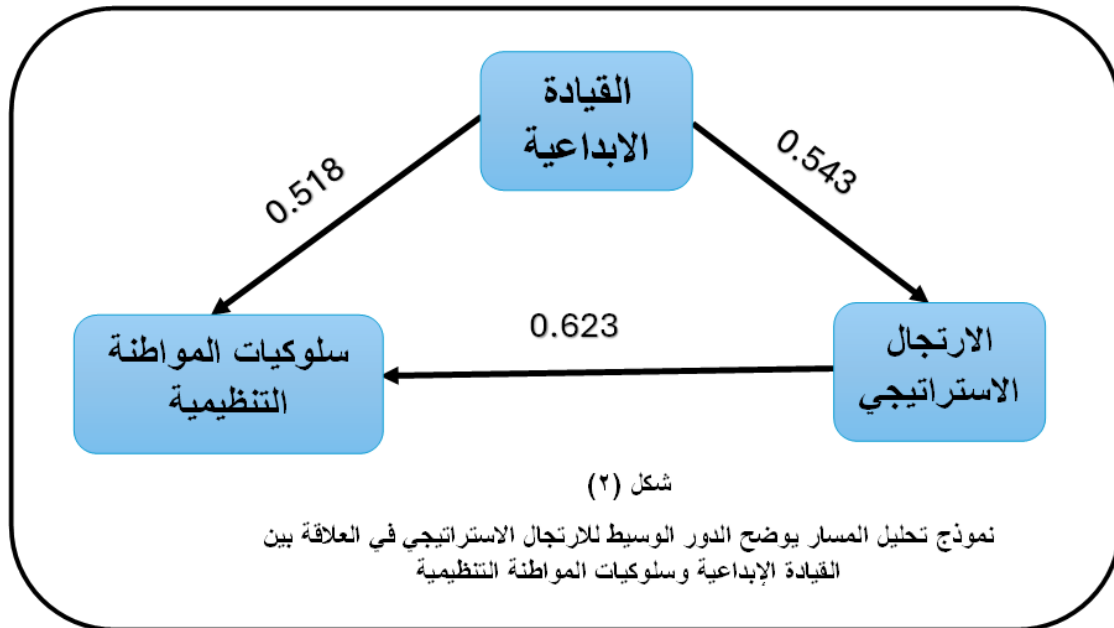
#### 4/٢/٧- اختبار الفرض الرابع

**الفرض الرابع:** يتوسط الارتجال الاستراتيجي العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية.

- ولكي نتحقق الوساطة لا بد من وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الابداعية) على المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وكذلك وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الابداعية) على المتغير الوسيط (الارتجال الاستراتيجي)، وأيضاً وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط (الارتجال الاستراتيجي) على المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وعند دخول المتغير

الوسيط في النموذج فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع قد يتلاشى أو يقترب بصورة كبيرة من الصفر ويصبح التأثير غير دال احصائياً ويسمى توسطاً كاملاً، أو ينخفض التأثير ويكون دال احصائياً ويسمى في هذه الحالة توسطاً جزئياً (Baron & Kenny, 1986).

وقد تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) للتحقق من وجود تأثير للارتجال الاستراتيجي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الابداعية (المتغير المستقل) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (المتغير التابع) من خلال الاستعانة ببرنامج (Amos V.26) للتعرف على التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة، ويوضح الشكل التالي (٢) نتائج تحليل المسار لمتغيرات الدراسة.



جدول (٦) نموذج تحليل المسار

الدور الوسيط الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات  
المواطنة التنظيمية

مؤشرات جودة النموذج				المعنوية P- value	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار B	المتغيرات/ المسارات
RMSEA	Chi square	CFI مؤشر المواءمة المقارن	GFI مؤشر الملائمة				
0.000	0.000	0.912	0.906	***	0.41	0.543	القيادة الابداعية ← الارتجال الاستراتيجي
				***	0.32	0.623	الارتجال الاستراتيجي ← سلوكيات المواطنة التنظيمية
				***	0.69	0.518	القيادة الابداعية ← سلوكيات المواطنة التنظيمية (الأثر المباشر)
0.435							القيادة الابداعية ← سلوكيات المواطنة التنظيمية (الأثر غير المباشر)

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٦) وجود تأثير إيجابي مباشر موجب للمتغير المستقل (القيادة الابداعية) على المتغير الوسيط (الارتجال الاستراتيجي)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.543)، كذلك يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (القيادة الابداعية) تؤدي إلى زيادة قدرها (54.3%) في المتغير الوسيط (الارتجال الاستراتيجي).

كما تظهر بيانات الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (القيادة الابداعية) على المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.518)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (القيادة الابداعية) تؤدي إلى زيادة قدرها (51.8%) في المتغير التابع (الارتجال الاستراتيجي).

كذلك تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير الوسيط (الارتجال الاستراتيجي) على المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (0.623)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير الوسيط (الارتجال الاستراتيجي) تؤدي إلى زيادة قدرها (62.3%) في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية).

كما أشارت نتائج تحليل المسار وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل (القيادة الابداعية) على المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) بلغ (0.435) وهي قيمة جيدة وتعني أن الارتجال الاستراتيجي لها دور كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الابداعية) والمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وبالتالي هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (43.5%) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

يتضح أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير القيادة الابداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية قد انخفضت من (0.518) إلى (0.435) على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين، مما يعني أن الارتجال الاستراتيجي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.435) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.518).

ويتضح أيضاً من بيانات الجدول أن مؤشر ملاءمة جودة النموذج (GFI) قد بلغت (0.906) وهي نسبة تقترب من (1.00) ومن المعلوم أنه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح كلما زادت جودة النموذج وهو الأمر الذي يدل على ملاءمة النموذج، كما يتضح أيضاً من الجدول أن مؤشر المواءمة المقارن (CFI) قد بلغ (0.912) وهي نسبة أيضاً تقترب من (1.00) وهو ما يدل على جودة النموذج.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الرابع الذي ينص على " يتوسط الارتجال الاستراتيجي العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية ".

## ثامناً: مناقشة النتائج والتوصيات:

### ١/٨ - مناقشة النتائج:

- وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - المرونة - المثابرة والمجازفة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.671) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الابداعية) بجميع أبعادها تفسر حوالي (67.1%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R= 0.692$ ) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسات (Deng & Guan, 2017)، (Svejenova, 2018)، (دبون & صيتي، ٢٠١٨) والتي أشارت إلى وجود تأثير للقيادة الإبداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى أن القيادة الإبداعية بما تملكه من مقومات وسمات إبداعية وابتكارية تؤثر على العاملين بشكل كبير وتجعلهم يتخذون مساراً طوعياً لانتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - المرونة - المثابرة والمجازفة) على الارتجال الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.623) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الابداعية) بأبعادها المختلفة تفسر حوالي (62.3%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (الارتجال الاستراتيجي)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين القيادة الابداعية والارتجال الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.655$ ) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ولي & حسن، ٢٠٢١)، دراسة (سعيد، 2021) والتي أشارت إلى وجود تأثير للقيادة الإبداعية على الارتجال الاستراتيجي، ويرجع ذلك إلى ان القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة (الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - المرونة - المثابرة والمجازفة) تؤثر بشكل كبير على الاداء المؤسسي بشكل إيجابي وبالتبعية تلعب دوراً إيجابياً على الأبعاد المختلفة للارتجال الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية - خفة الحركة الاستراتيجية - الحدس - توظيف الموارد).

- وجود تأثير معنوي لأبعاد الارتجال الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية - خفة الحركة الاستراتيجية - الحدس - توظيف الموارد) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.595) وهو ما يعني أن المتغير الوسيط (الارتجال الاستراتيجي) بأبعادها المختلفة تفسر حوالي (59.5%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي بين الارتجال الاستراتيجي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R= 0.689$ ) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).



- التأثير الإيجابي للارتجال الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الابداعية (الحساسية للمشكلات - الأصالة - الطلاقة - المرونة - المثابرة والمجازفة) وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة بمنطقة الحدود الشمالية، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (51.8%) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتتماشى تلك الدراسة مع الشروط التي حددها (Baron & Kenny, 1986)،
- يتوسط الارتجال الاستراتيجي العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية جزئياً، حيث أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير القيادة الابداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية قد انخفضت من (0.518) في حالة التأثير المباشر إلى (0.435) في حالة التأثير غير المباشر على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين مما يعني أن الارتجال الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين القيادة الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية جزئياً، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (0.435) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (0.518).

## 2 / 8 - التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات، يمكن إيجازها فيما يلي:
- ضرورة تبني آليات تطويرية لتنمية المهارات الإبداعية للقيادات الصحية من خلال اعتماد مفهوم اللامركزية وهو أمرًا حيويًا يتطلب العمل على تقليل المستويات التنظيمية الهرمية وتعزيز القدرة على التمكين ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، كما يتضمن ذلك تحديث التوصيف الوظيفي للمناصب الإدارية والقيادية ليكون متوافقًا مع الاتجاه الاستراتيجي للمستشفيات، بهدف تعزيز الريادة والابتكار.
- ينصح بتكوين فرق عمل مكونة من القيادات الصحية لتعزيز تبادل الخبرات والمعرفة، ويمكن لهذه الفرق أن تكون منصة للتعاون والتعلم المتبادل بين القادة الصحيين، حيث يتم تبادل الأفكار والممارسات الناجحة والتحديات التي يواجهونها في مجال الرعاية الصحية.
- وضع آليات فعالة لتنفيذ الخطط والمبادرات والمشاريع الإبداعية الجديدة، ويتضمن ذلك تحديد مسؤوليات واضحة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المستهدفة، من خلال استخدام أدوات إدارة المشاريع وتقنيات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق تنفيذ فعال ومتكامل للمبادرات الجديدة.
- تشجيع الابتكار والإبداع في الفرق الصحية من خلال إنشاء بيئة داعمة تمكن القادة الصحيين من تطوير وتنفيذ المشاريع الإبداعية، ويمكن تعزيز ذلك من خلال توفير الدورات التدريبية المناسبة وتعزيز ثقافة التجربة والتعلم المستمر على مستوى المنظمة، ودعم المبادرات الجديدة بفعالية في مجال الرعاية الصحية.
- تقديم البرامج التدريبية الداعمة لكافة ممارسات الارتجال الاستراتيجي، وتنفيذها من خلال خبراء متخصصين بهدف دعم أبعاده اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الحدس، توظيف الموارد وتمكين العاملين مع التعاطي مع كافة مفرداتها.

- دعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار البيئي على كافة محاور العمل والإنتاج داخل وخارج المؤسسة بهدف تعزيز الارتجال الاستراتيجي بأبعاده.
- العمل على نشر وتعزيز ثقافة الارتجال الاستراتيجي بقطاع الرعاية الصحية، وتعميق المفاهيم الفكرية المرتبطة به من قبل إدارة المستشفيات عن طريق استعراض الجهود والمساهمات الفكرية والمعرفية المقدمة في الأدبيات العلمية ذات الصلة، وتبنيها كجزء من ميدان البحث والتطوير في الممارسة الصحية.
- تعزيز مستوى الوعي الاستراتيجي في المستشفيات محل الدراسة، من خلال إنشاء قسم متخصص في مراقبة الإشارات البيئية الداخلية والخارجية، وتزويد إدارة المنظمة بالمعلومات اللازمة بهدف تحقيق استجابة استباقية تمكن المنظمة من التعامل بفعالية مع التحديات المستقبلية.
- التركيز على تعزيز قدرة المنظمة على إجراء مراجعة دورية للخطط والاستراتيجيات وضبطها لتكون ذات قيمة مضافة في مواجهة التحديات المتنوعة التي تواجهها، من خلال التأكيد على تطوير خطط واستراتيجيات قابلة للتكيف والتعديل وفقاً للظروف البيئية للمنظمة، مع التركيز على تعزيز المرونة والقدرة على التكيف لضمان تلائم الخطط والاستراتيجيات مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة.
- تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين في قطاع الرعاية الصحية من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل مخصصة لتطوير ثقتهم بأنفسهم، بالإضافة إلى تعزيز شعورهم بالكفاءة الذاتية من خلال الاستفادة من خبراتهم السابقة ومشاهدة الممارسات الفعلية للزملاء الآخرين، مع ضرورة توفير منظومة جيدة للأجور والحوافز لخلق المزيد من الدافعية لدى العاملين.
- تعزيز إدراك العاملين في قطاع الرعاية الصحية بهدف زيادة قدرتهم على التعامل مع الظروف الطارئة وتنفيذ المهام في الظروف الصعبة، وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية تركز على توقع التحديات المحتملة في بيئة العمل وتزويدهم بالمهارات والأدوات اللازمة للتعامل معها بكفاءة وفعالية.

#### تاسعاً: مقترحات مستقبلية:

- تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى مثل قطاعات السياحة، والبنوك والجامعات.
- إجراء الدراسة من خلال توسط متغيرات أخرى مثل الثقة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، التماثل التنظيمي، الاستقامة التنظيمية.
- دراسة الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- دراسة الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال النفسي والأداء التنظيمي.
- دراسة الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- دراسة العلاقة بين نمط القيادة الخيرة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بخدمة العملاء.

عاشراً: المراجع:

١/١٠- المراجع العربية:

- أبازيد، رياض، (٢٠١٠). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطن للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٢٤(٢)، ٤٩٣ - ٥١٩.
- أبوزيد، دينا عبد العاطي محمد، أبو زيد، داليا عبد العاطي محمد، (٢٠١٩). أثر ممارسات سلوكيات المواطن التنظيمية على الأداء الاستراتيجي — دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التمريض بالتأمين الصحي محافظة الإسماعيلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٤ (٤) ٧١٦-٧٦١.
- أحمد، هبة عاطف (٢٠٢٤). تأثير القيادة الإبداعية على فعالية التحول الرقمي دراسة حالة: لتطبيق على مؤسسة مستشفى سرطان الأطفال - مصر، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٤٢(١)، ١ - ٤٩.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى، (٢٠١٦). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٥٣ (٢) ٤٨-١.
- أل عيد، عبد الله بن ناصر (٢٠٠٦). القيادة التحويلية في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وأثرها على الإبداع الإداري لدى موظفيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الباشقالي، محمود محمد أمين وسلطان، حكمت رشيد (٢٠٢١). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، المجلة العربية للإدارة، ١٤(١)، ٩٥ - ١٢٦.
- البربري، محمد أحمد عوض (٢٠٢٢). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٨٢٩-٩٢٧.
- السلمي، فهد بن عوض (٢٠٠٨). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- الشيخي، أحمد حسن، ومجلد، أسامه عبد الرحمن (٢٠٢٣). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث بغزة، ٧(١٣)، ١٦ - ٣٤.
- العامري، أحمد سالم (٢٠٠٢)، سلوكيات المواطن التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لأراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، ١٦(٢)، ٤٣ - ٦٢.



- زيادة، رانية (٢٠٢١). دور الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الابداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ٢(١٤)، ٨٩ - ١١٦.
- سعيد، وفاء فنجرى مرزوق سعيد (٢٠٢١). دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ١٥(٤)، ٦٩ - ١١٢.
- صبح، أمنية سامي عبد الحلیم، (٢٠٢١) توسيط سلوك المواطننة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والنية في ترك العمل. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، (٤).
- عامر، خلود حمدان وزيادة، سهى محمود وخصيب، نجلاء سعيد (٢٠٢٢). درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الملتحقين في برنامج القيادة المدرسية في فلسطين ودورها في دعم ابداع المعلمين والطلبة، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأداب والدراسات التربوية والنفسية، ٢(٥)، ٦٠ - ٨٨.
- عبد الله، اسراء نجم، (٢٠٢٢). تأثير القيادة الإبداعية في رأس المال الاجتماعي، بحث تحليلي في بعض كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الامام الصادق للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢(٤)، ٢٥٣-٢٩٤.
- عوض الله، فوزية علي سلطان (٢٠١٨). أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، ٤٠(١)، ١٢٢ - ١٩٤.
- كناني، حسن على حمد (٢٠١٤). درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى.
- محمداني، حسام الدين عبد العزيز مصطفى (٢٠٢١). أثر التمكين النفسي في تحقيق سلوك المواطننة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة أزال لصناعة الأدوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، ٥(٢)، ٣٢ - ٥٠.
- مدلول، كرار محمد (٢٠١٩). دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، مجلة دراسات الكوفة، ١(٥٥)، ٦٤٧ - ٦٧٩.
- نجم، نجيب عبد المجيد وكريم، خولة صدر الدين (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، ع ١٩، ٣٣٧ - ٣٦٩.
- هريو، دزاير (٢٠٢٢). القيادة الابداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ٨(١)، ٩٧٥ - ٩٩٦.
- ولي، أحلام إبراهيم وحسن، محسن عثمان (٢٠٢١). دور القيادة الإبداعية في الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية في مدينة أربيل، ١٧ (٥٤)، ٤٠٩ - ٤٣١.

٢/١٠ - المراجع الأجنبية:

- Ada, B. D., & Zembat, R. (2022). An Examination of the Creative Leadership Skills of Pre-School Administrators and Teachers. *International Journal of Educational Research Review*, 7(3), 143-156.
- Ahmad Arshad, D., Razalli, M. R., Abu Bakar, L. J., Ahmad, H., & Mahmood, R. (2015). Exploring the incidence of strategic improvisation: Evidence from Malaysian government link corporations. *Asian Social Science*, 11(24), 105-112.
- Anne Loewenberger, P., Newton, M., & Wick, K. (2014). Developing creative leadership in a public sector organisation. *International Journal of Public Sector Management*, 27(3), 190-200.
- Antunes, S. (2018). Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity.
- Beheshtifar, M., & Hesani, G. R. (2013). Organizational citizenship behavior (ocb): a factor to decrease organizational conflict. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 214-222.
- Deng, X., & Guan, Z. (2017). Creative leaders create 'unsung heroes': leader creativity and subordinate organizational citizenship behavior. *Frontiers of Business Research in China*, 11, 1-13.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
- Falkheimer, J., & Sandberg, K. G. (2018). The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers. *Journal of Communication Management*, 22(2), 253-258.
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., & Roos, C. E. (2021). Creative leadership and employee work wellness: Supervisor support as a mediator. *Journal of Psychology in Africa*, 31(1), 12-18.
- Hu, H., Lu, H., Huang, T., Wei, W. X., Mao, C., & Thomson, S. B. (2022). The process of resource bricolage and organizational improvisation in

- 
- 
- information technology innovation: a case study of BDZX in China. *Information Technology for Development*, 28(2), 275-296.
- Hughes, P., Morgan, R.E., Hodgkinson, I.R., Kouropalatis, Y. & Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 485-499.
- Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2018). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture. *PSU Research Review*, 2(3), 212-230.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616.
- Ko, Y. J., & Lim, J. H. (2013). A study on the influence of perceived organizational support and psychological empowerment to organizational citizenship behavior. *Journal of Digital Convergence*, 11(10), 241-253.
- Levallet, N., & Chan, Y. (2015). Using IT to unleash the power of strategic improvisation Thirty Sixth International IT and Strategic Improvisation Conference on Information Systems, Fort Worth 2015.13 December, UK, 1-18.
- Mahmood, z. M., faris, a. A., & al-dahan, j. M. (2020). The blind spots leadership and its effect in achieving the strategic vigilance. *Journal of research on the lepidoptera*, 51(2), 572-588.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of marketing*, 62(3), 1-20.
- Muhammad, A. T., Rashid, W.N. (2022). The role of strategic improvisation in enhancing the organization's reputation an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in private universities in the province of Kirkuk, 18(59), 127 – 147.
- Oladipupo, L. (2016). The influence of perceived occupational stress on the organizational citizenship behaviour of bankers in Ikeja, Lagos State. *European Scientific Journal*, 12(17).

- 
- 
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of management*, 14(4), 547-557.
- Phimkoh, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. O. (2015). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand. *The Journal of Behavioral Science*, 10(2), 79-94.
- Pina e Cunha, M., Vieira da Cunha, J., & Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why. *International journal of management reviews*, 1(3), 299-341.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Policy, S. (2008). Enabling better RTDI policy-making in Europe's Regions.
- Randel, A. E., & Jaussi, K. S. (2019). Giving rise to creative leadership: Contextual enablers and redundancies. *Group & Organization Management*, 44(2), 288-319.
- Sarwari, S., Minar, T. A., & Chowdhury, W. K. (2015). Relationship Marketing Model-A Way to Explore Customer Loyalty of Five Star Hotels in Bangladesh. *Journal of Tourism & Services*, 6(10).
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Sharma, A., and Puja, C. (2018). Impact OF Stress ON Organizational Citizenship Behavior Affecting the Organizational Performance. *Journal of Research in Commerce & Management*, 7 (9), PP 25-30.



- 
- 
- Sharma, J. P., Bajpai, N., & Holani, U. (2011). Organizational citizenship behavior in public and private sector and its impact on job satisfaction: A comparative study in Indian perspective. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 67.
- Singh, A., & Banerji, R. (2022). Happiness at work, organization citizenship behaviour and workplace diversity: a study on Indian private sector bank employees. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 460-475.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 17(3), 594-609.
- Sohmen, V. S. (2015). Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business*, 8(1).
- Svejenova, S. (2018). Creative leadership for social impact. In *Frontiers of Creative Industries: Exploring Structural and Categorical Dynamics* (Vol. 55, pp. 47-72). Emerald Publishing Limited.
- Teoh, S. Y., & Wickramasinghe, N. (2011). A Strategic improvisation model: a case study of healthcare information systems design.
- Vashisht, A. (2017). Impact of Emotional Intelligence on Organization Citizenship Behaviour: A Study among Nurses of Government and Private Hospitals in and around Chandigarh. *Amity Journal of Training and Development*, 2(1), 1-18.
- Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 529-548.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 275-281.

---

---

## **The Mediating Role of Strategic Improvisation in the Relationship between Creative Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: An applied Study on Public Hospitals in the Northern Border Region**

### **Abstract:**

The study aimed to identify the mediating role of strategic improvisation in the relationship between creative leadership and organizational citizenship behaviors in public hospitals in the northern border region, and the researcher relied in this study on (74%), and the study reached several results, the most important of which is the existence of a moral impact of creative leadership in all its dimensions on both strategic improvisation and organizational citizenship behaviors, as well as the existence of a moral impact of strategic improvisation on organizational citizenship behaviors, and the results showed that strategic improvisation It mediates, in part, the relationship between creative leadership and organizational citizenship behaviors. The study recommended the need to adopt developmental mechanisms to develop the creative skills of health leaders through the adoption of the concept of administrative decentralization, effective mechanisms should be developed to implement new creative plans, initiatives and projects, including defining clear responsibilities and allocating the necessary resources to achieve the targeted goals, providing training programs that support all strategic improvisation practices, and implementing them through specialized experts in order to support its dimensions, these efforts aim to enable health leaders to think creatively and enhance their abilities in developing new solutions. An innovative in the fields of healthcare and scientific research, focusing on strengthening the organization's ability to periodically review plans and strategies and adjust them to be of added value in the face of the diverse challenges it faces.

### **Keywords:**

Creative Leadership – Strategic Improvisation – Organizational Citizenship Behaviors – Public Hospitals in the Northern Border Region.