

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي  
دراسة حالة: عيادة النصيرات التابعة لوكالة غوث  
وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين**

**د. عامر سليمان أبو شريعة**

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التحقق من علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع المؤسسي في عيادة النصيرات ولتحقيق الأهداف جرى تطبيق استبانة على عينة بلغت (50 موظفاً وموظفة) بعيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالاتها والإبداع المؤسسي، حيث تبين أن مستوى الثقافة التنظيمية في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية بلغ (82.24%)، وجاء بُعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (87.76%)، يليه بعد المعتقدات بوزن نسبي بلغ (85.80%)، وجاء بالمرتبة الثالثة بُعد التوقعات التنظيمية بوزن نسبي بلغ (78.46%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بُعد السياسات والإجراءات ولوائح العمل بوزن نسبي بلغ (75.07%)، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع المؤسسي في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية بلغ (81.51%).

وأوصت الدراسة بتوفير سياسات عمل واضحة ومرنة وتتضمن خطط عمل يمكن للموظف استغلالها في فهم سلوكه وتطوير أدائه الوظيفي، وتوفير معلومات كافية لتطوير أفكار الموظفين، وتحسين مستوى الإبداع الإداري لديهم.

**الكلمات المفتاحية:** (الثقافة التنظيمية، الإبداع، عيادة النصيرات، وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين).

## Abstract

The study aimed to verify the relationship between the organizational culture and institutional innovation in the Nusirat UNRWA clinic. To achieve the study aims, a questionnaire was applied to a sample of (50) employees at Nusirat UNRWA clinic , and the descriptive analytical approach was used .

The study reached a number of results, of which the most important that there was a statically significant relationship between the organizational culture, it's fields and institutional creativity .

Hence, It was found that the level of the organizational culture in Nusirat UNRWA clinic was (82.24%). The organizational values dimension was in the first place with a relative weight (87.76%), then the organizational beliefs dimension with a relative weight (85.80%), while the organizational expectations dimension was in the third place with a relative weight (78.46%). Finally, the dimension of policies , procedures and work regulations was in the last place with a relative weight (75.07%). Furthermore, The results indicated that the level of institutional innovation at UNRWA's Nusirat clinic was (81.51%).

The study recommended to provide clear and fixable work policies including work plans that enable the employee to understand his behavior, to develop his job performance , and to provide a sufficient information in order to develop the employees' ideas and to improve the level of their managerial creativity.

**Keywords:** (organizational Culture, Innovation, Nusirat Clinic, UNRWA)

## مقدمة:

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية الأداء وتطويره، من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، إذ تعدّ عنصراً مهماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدور حيوي فتؤثر في السلوك التنظيمي (القيوتي، 2000: 150).

ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وان مجال الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة نسبياً التي دخلت في كتب العلوم الإدارية (العميان، 2004: 331).

وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابةً للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة أعضاء المنظمة وخصائصها، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغيرات (الفرحان، 2003: 15).

كما أن الثقافة التنظيمية تعدّ إحدى عناصر هوية المنظمة، حيث إنها تمثل طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات؛ ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية السائدة؛ لتحقيق الانتماء وضمن البقاء في المنظمة (جواد، 2000: 360).

يرى الباحث أن ثقافة المنظمة لا تتبع من تفكير الإدارة، أو تصرفات العاملين فقط؛ بل إنها ثقافة تسود وحدات العيادة وأقسامها كافة، ويرى الباحث أن توفر ثقافة تنظيمية مناسبة وذات كفاءة عالية ومناخ عمل يسوده التعاون والمشاركة و يعزز ممارسات العاملين للمهام والمسؤوليات كافة.

وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً رئيساً في المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري جميعاً، حيث تسهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين الأداء وتطويره بشكل ملائم وفعال، مما يساعد في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، من خلال تجسيد القيم والاتجاهات التي تعمل على تنمية الأداء الوظيفي وتطويره، كونها تتعكس على تقبل الموظف لعمله، وتحقيق رضاه الوظيفي (عكاشة، 2008: 2).

الإبداع المؤسسي: عملية تشبه البحث العلمي، والإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات، وتشكيل أفكار أو فرضيات، ثم اختبار هذه الفرضيات وتعديلها؛ حتى يتم الوصول إلى نتائج، والابتكار: هو إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد، سواء أكان فكراً أو عملاً (السكرانة، 2011: 37).

كما يعد الإبداع المؤسسي مزيجاً من القدرات، والاستعدادات، والخصائص الشخصية، التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية؛ لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الابتكارية في أحد ميادين الحياة الإنسانية وهي قدرة على إنتاج أفكار جديدة بواسطة التفكير المتعمق (جروان، 2002: 22).

من خلال ما سبق فإن الإبداع المؤسسي مهم جداً بالنسبة للمؤسسات الخاصة الصحية كافة، كونه يسهم في تحقيق الأهداف، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، وترتبط الدراسة الحالية بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي.

### مشكلة الدراسة، وأسئلتها

تعتبر الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة كانت صحية ام غير ذلك من من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة. فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة (عزيز وآخرون، 2012: 53).

كما تعتبر الثقافة التنظيمية والابداع المؤسسي هما الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات (سلو، 2011).

وتنحصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الإبداع المؤسسي لدى العاملين في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية؟ وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية المتوفرة في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية؟
2. ما مستوى الابداع المؤسسي لدى العاملين في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول علاقة الثقافة التنظيمية والابداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

## أهمية الدراسة:

- تعد الدراسة مهمة كونها تتعلق بالثقافة التنظيمية، و تعد من العوامل التي تسهم في تعزيز ولاء العاملين و انتمائهم، وتدفعهم لبذل الجهد؛ للوصول إلى أفضل المستويات في الأداء.
- يعد الإبداع المؤسسي، وتنميته لدى العاملين من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات كافة، خاصة المؤسسات الصحية، كونها تعاني من مشكلات وتحديات.
- تنمية الإبداع المؤسسي لدى العاملين بالمؤسسات الصحية تسهم في علاج مشكلات العمل، واتخاذ القرارات اللازمة وفق أساليب علمية وبطرق ابداعية.
- تعد الدراسة مهمة كونها تتعلق بعيادة النصيرات، حيث تعد من المؤسسات الساعية لخدمة المجتمع وتحقق التنمية الاقتصادية والبشرية المستدامة.
- تفيد نتائج الدراسة الحالية القائمين على القطاع الصحي في قطاع غزة؛ حيث تبصرهم حول بعد العوامل التي تحقق الإبداع المؤسسي لدى الموظفين.

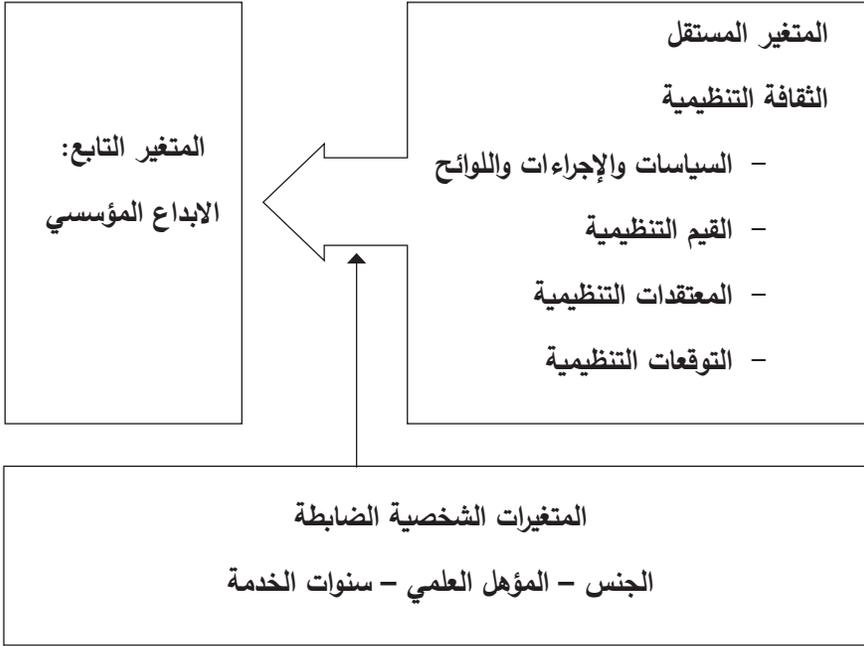
## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق التالي:

1. العمل على تحسين إدراك العاملين بعيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث لدولية مستوى الثقافة التنظيمية المتوفرة.
2. العمل على رفع مستوى الابداع المؤسسي لدى العاملين في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية.
3. التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية.
4. التعرف إلى الفروق بين استجابات الباحثين حول علاقة الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة.

## متغيرات الدراسة:

الشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة:



شكل رقم (1): نموذج متغيرات الدراسة (صُمم بواسطة الباحث)

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين في عيادة النصيرات الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياسات والإجراءات واللوائح والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيم التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعتقدات

التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوقعات التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية.

### مصطلحات الدراسة:

**الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي إطار معرفي مكون من الاتجاهات، والقيم، ومعايير السلوك، والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة» (جرينبرج وبارون، 2004: 627).

**الإبداع المؤسسي:** مجموعة من المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملين ويعد وسيلة المنظمة؛ لتحقيق التميز والتفوق ومواجهة التحديات (عوض، 2013).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

**مفهوم الثقافة التنظيمية:** أن ثقافة المنظمة «تتقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة في أثناء تعاملها مع البيئة، وحل المشكلات؛ للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي». ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها. أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة، وبهذا تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لضبط العاملين الجدد وتعليمهم على كيفية حل مشكلاتهم (Park et al, 2004, 106-117).

تتطور الثقافة التنظيمية وتظهر للوجود بشكل مختلف في المنظمات المختلفة، ولا يمكن لأحد القول بأن إحدى هذه الثقافات هي الأفضل من الأنواع الأخرى، وذلك لأن لكل ثقافة سماتها التي تميزها عن الثقافات الأخرى، ويعني ذلك عدم وجود ثقافة مثالية ولكن يمكن القول بأن هناك ثقافة جيدة، كما يعني عدم وجود وصفة عامة لإدارة الثقافة لأي منظمة رغم وجود مداخل محددة. وتشير إدارة الثقافة إلى تعزيز ثقافة المنظمة أو تغيير الثقافة المنتهي مفعولها، ويستنتج من ذلك أن إدارة الثقافة عبارة عن مسألة تحليل، وتشخيص، يتم متابعتها من المديرين عن طريق سلسلة من التدخلات المناسبة، ويتم تطوير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت وعادة ما تكون جذورها عميقة، كما توصف بصعوبة تغييرها، وعندما يكون هناك ضعف في المنظمة أو أن دعم الثقافة يكون ضعيفاً فذلك يمثل فرصة لإمكانية تغييرها، إذ ليس من السهل تغيير اتجاهات الأفراد وما يحملوه من أفكار لفترات طويلة، ولهذا فإن للثقافة التنظيمية تاريخها وهيكلها وقدرتها على البقاء دون تغيير لأطول وقت رغم مجيء العاملين وذهابهم (عزيز وآخرون، 2012: 54).

ليس من السهل تعديل الثقافة وان فعاليتها القوية تبدو عندما يكون هناك نوعان مستقلان من الثقافة في تماس مغلق مع بعضهما، ويحصل ذلك في حالة اندماج منطمتين مع بعضهما. وهذا يعكس الإجماع العام بالنسبة للباحثين بخصوص الثقافة التنظيمية، والذين يتفقون على أن مفهوم الثقافة التنظيمية يتصف بالغمى والفعالية والتعقيد (الشلوي، 2005: 18).

### عناصر الثقافة التنظيمية:

ذكر العميان (2004) أن عناصر الثقافة التنظيمية تتحدد بما يلي:

**أولاً: القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين... الخ.

**ثانياً: المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**ثالثاً: الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة لكونها معايير مفيدة للمنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

**رابعاً: التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب ويعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

### **الإبداع المؤسسي:**

**مفهوم الإبداع المؤسسي:** عُرف أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بجل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية (نصير والعزاوي، 2012: 4).

**أهمية الإبداع المؤسسي:** يعد الإبداع المؤسسي من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات العامة، والخاصة، وتكمن أهمية الإبداع المؤسسي في النقاط التالية (عبينة والشقران، 2013: 470 - 471):

1. تواجه المؤسسات حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير.
2. حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
3. يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
4. يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.
5. يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة.

6. تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.

7. وظيف حوامدة وحراشة، 2010 : 499 - 500) ما يلي:

- يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.

#### عيادة النصيرات التابعة لوکالة الغوث الدولية:-

هي واحدة من المؤسسات التي تقدم خدمات صحية ورعاية أولية لكافة اللاجئين الفلسطينيين في مخيم النصيرات، وتتكون العيادة من سبع أقسام إدارية، وكل قسم منها يلبى حاجات بعض المرضى والمراجعين، وتعمل بنظام الفترة الواحدة، ويعمل بها نحو (50 موظفًا وموظفة) ما بين إداري، وطبي، ويتوفر بالعيادة مختبراً لإجراء بعض التحاليل الطبية.

أما بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة في العيادة، فإن العيادة تتبع أنظمة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين وتلتزم بالمعايير والمواثيق والقوانين المتعلقة بالخدمات الطبية كافة.

#### الدراسات السابقة ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي.

دراسة مشاركة ومصالح (2015) بعنوان: (الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين).

هدفت الدراسة معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، وكذلك معرفة وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجموع المبحوثين (136) موظفًا في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية طبقت عليهم استبانة الدراسة.

أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة البيروقراطية مرتفعة، أما الثقافة المساندة والابداعية متوسطة، وكانت مستويات الولاء الوظيفي متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وعلاقة إيجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي، عدا وجود علاقة سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء المستمر، ولم تظهر علاقة بين الثقافة الإبداعية والولاء المستمر.

### دراسة السويطي (2014) بعنوان: ( واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد إستبانة وزعت على (74 مديراً) في الإدارة العليا لهذه المصارف واسترجع منها (52 إستبانة) صالحة للتحليل.

بينت نتائج الدراسة أن إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة إن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف كان بضغوطات العمل، ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.

### دراسة الهاجري (2013) بعنوان (الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم).

هدفت الدراسة تعرف الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة منهم (177) معلماً، و(223) معلمة، وتم اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية، وكانت الأداة المطبقة عبارة عن استبانة الثقافة التنظيمية ومقياس روتر لقياس مركز الضبط.

وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، وأن مستوى الضبط هو الأعلى، وتبين وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية ونوع مركز الضبط الداخلي لدى المعلمين.

### دراسة نصير والعزاوي (2012) بعنوان: ( أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية).

هدفت الدراسة الكشف عن أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة الأساسية عبارة عن استبانة، طبقت على عينة بلغت (150) موظفاً من المستويات العليا في خمس بنوك تجارية عاملة بالأردن.

واستنتج الباحثان أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية، وأيضاً يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم، وتبين أن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى، وأن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود، كما تبين أن السلوك القيادي يرتبط بعلاقة معنوية مع الإبداع التنظيمي، وأظهرت النتائج أن خبرة العاملين في البنوك وخاصة خبرة مديري البنوك لها الأثر الكبير على الإبداع.

**دراسة أبو هين (2010) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك من خلال وجهة نظر المعلمين، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لمتطلبات وأهداف الدراسة، وكان مجتمع الدراسة مكون من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة، وبالبالغ عددهم (3646)، وبلغت عينة الدراسة نحو (450 معلماً ومعلمة)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتين الأولى لقياس النمط الثقافي التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الثانوية، واشتملت على (44 فقرة)، موزعة إلى أربع مجالات، ومقياس آخر لواقع الإبداع الإداري لمدير المدرسة الثانوية، واشتملت على (40 فقرة) موزعة إلى سبعة مجالات. وبعد تجميع البيانات وتحليلها تبين ما يلي:

ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.77%) يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.99%)، يلي ذلك ثقافة التعاطف الإنساني وحصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (77.72%)، يلي ذلك ثقافة القوة وحصلت على المرتبة الرابعة وبوزن نسبي بلغ (76.77%)، وهي نسب مرتفعة، بمعنى توفر الثقافة التنظيمية بكافة مجالاتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن قدرة الاحتفاظ بالاتجاه حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (82.13%)، يلي ذلك التحليل والربط على المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (80.08%)، يلي ذلك الطلاقة وحصلت على المرتبة الثالثة وبوزن نسبي بلغ قدره (78.36%)، يلي ذلك قبول المخاطرة وبوزن نسبي (77.11%) في المرتبة الرابعة، يلي ذلك الأصالة وحصلت على المرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (76.28%)، يلي ذلك الحساسية للمشكلات وحصلت على المرتبة السادسة وبوزن نسبي بلغ قدره (74.45%)،

وكانت يلي ذلك المرونة وحصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.37%)، وهي نسبة متوسطة، كما بلغت جميع مجالات استبيان الإبداع الإداري نحو (77.35%).  
دراسة عكاشة (2008) بعنوان ( أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي).

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، ولتحقيق الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الأساسية عبارة عن استبانة طبقت على عينة عشوائية بلغت (312 موظفاً).

خلصت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين «مستوى الأداء الوظيفي».

وأظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

دراسة الشلوي (2005) بعنوان: ( الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء الوظيفي).

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية، وتحديد مستوى الانتماء الوظيفي، والتعرف إلى العلاقة بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الأساسية عبارة عن استبانة طبقت على عينة بلغت (121) موظفاً.

وأُسفرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، وتبين أن مستوى الانتماء الوظيفي مرتفعاً، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي.

## الدراسات الأجنبية

دراسة (Singh, 2014) بعنوان: ( مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة هيرتفوردشاير البريطانية).

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد الإبداع الإداري، ومستوى هذه الأبعاد لدى العاملين بجامعة هيرتفوردشاير البريطانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت الأداة الأساسية عبارة عن استبانة تتكون من (80 فقرة)، تتوزع إلى (8) أبعاد للإبداع الإداري، طبقت على عينة بلغت (112) موظفاً في جامعة هيرتفوردشاير بالمملكة.

أُسفرت النتائج أن عناصر الإبداع الإداري وأبعاده مرتبطة ببعضها ببعض، وأنها مرتفعة جداً، وتقيد الجامعة في التقدم والاستمرارية، كما تبين أنه لا توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، بينما تبين فروق تعزى لمتغير المختبرية، حيث أن العاملين بالمجالات والتخصصات المختبرية لديهم إبداع مرتفع جداً.

دراسة (Lopez, et. al, 2005) بعنوان: (أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة).

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وكذلك في التعلم التنظيمي، ومن ثم في الأداء التنظيمي. شملت الدراسة على (195) منظمة عاملة في إسبانيا، وقد توصلت نتائجها إلى أن الثقافة تؤثر في تطوير التعلم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الأداء التنظيمي، فالثقافة وبالتحديد من مستوى الأداء التنافسي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الثقافة التنظيمية لما لها من آثار إيجابية في أداء المنظمات.

دراسة (Jesper, 2000) بعنوان: ( قوة الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء).

هدفت الدراسة إلى البحث في مدى تأثير وجود ثقافة قوية في أداء المنظمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الأداة عبارة عن استبانة طبقت على مجموعة من منظمات الأعمال الهولندية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الثقافة القوية في المنظمة تحقق فوائد كبيرة من أهمها رفع مستوى أداء المنظمة ككل، وأوصى الباحث بضرورة أن تضع المنظمات استراتيجيات تمكنها من تعديل الثقافة التنظيمية وتطويرها، بحيث تشجع، وتعزز التعلم، والإبداع، وذلك عند وجود ثقافة قوية ومنتشرة بين العاملين في المنظمة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحث بجمع العديد من الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي، ونلاحظ أنها متباينة من حيث الأهداف، فمنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، ومنها ما يتعلق بالإبداع الإداري، فيما هدفت دراسات أخرى إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وأثرها في مستوى الأداء الوظيفي، كما هدفت دراسات أخرى للكشف عن الثقافة التنظيمية وأثرها في مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، وهدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، وهناك دراسات تعلق بالإبداع المؤسسي وتأثير الثقافة التنظيمية عليه.

ولقد استخدمت الدراسات السابقة عدة مناهج علمية أهمها المنهج الوصفي التحليلي. فيما استخدم الباحثون أدوات للدراسة أهمها الاستبانة.

وتوصلت معظم الدراسات السابقة إلى أهمية الثقافة التنظيمية في العمل المؤسسي وعلاقتها بالإبداع المؤسسي، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف إلى الثقافة التنظيمية وأثرها في الإبداع المؤسسي وكيفية تطويرها، إضافة إلى إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وتصميم الاستبانة.

## المنهجية والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية، كما أنه مظلة واسعة للبحوث والدراسات الإنسانية.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين جميعاً في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية، والبالغ عددهم نحو ( 50 موظفاً).

ثالثاً: عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم العينة فقد اتبع الباحث طريقة المسح الشامل.

رابعاً: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	28.00
	أنثى	36	72.00
	المجموع	50	%100
سنوات الخبرة	1 - 5 سنوات	10	20.00
	6 - 10 سنوات	13	26.00
	11 - 15 سنة	9	18.00
	أكثر من 15 سنة	18	36.00
	المجموع	50	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	17	34.00
	بكالوريوس	26	52.00
	دراسات عليا	7	14.00
	المجموع	50	%100

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة تنقسم إلى (28%) من الذكور، و(72%) من الإناث، وكان معظم أفراد العينة من ذوي الخبرات المرتفعة، وبنسبة بلغت (36%)، وكان (34%) من أفراد العينة لديهم درجة الدبلوم، وكان (52%) من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (52%)، و(14%) من ذوي الدراسات العليا.

#### خامساً: أداة الدراسة «الاستبانة».

قام الباحث بتصميم أستبانة كأداة للدراسة وكانت في صورتها النهائية على النحو التالي: محور الثقافة التنظيمية، ويتكون من (26 فقرة) تتوزع إلى أربعة مجالات رئيسية وذلك على النحو التالي:

البعد الأول: السياسات والإجراءات واللوائح (6 فقرات).

البعد الثاني: القيم التنظيمية (8 فقرات).

البعد الثالث: المعتقدات التنظيمية (6 فقرات).

البعد الرابع: التوقعات التنظيمية (6 فقرات).

محور الابداع المؤسسي، وكان عبارة عن (13 فقرة) ضمن مجالاً واحداً.

#### سادساً: إجراءات صدق الاستبانة.

يقصد بالصدق أن تعبر فقرات الاستبانة عن الدرجة الكلية، بمعنى آخر أن تكون الفقرات قادرة على قياس أبعاد الاستبانة الذي تنتمي إليها، وأن تكون الأبعاد قادرة على قياس الدرجة الكلية للاستبانة، وتم من خلال:

#### أ. صدق المحتوى (Content validity):

يقصد به صدق محتوى الاستبانة وشكله، ومدى ملاءمة المحتوى وشموله للموضوع قيد الدراسة. ويقصد بصدق المحتوى هو أن تكون الأداة قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وأن تشمل عناصر الدرجة الكلية للظاهرة المراد قياسها كافة (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي).

#### ب. الصدق البنائي (External Validity):

ويتم هذا الأمر من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية لفقراتها (الجرجراوي، 2010: 105-107).

### ج. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي أن تعبير فقرات الاستبانة عن الدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه، ويتم هذا الأمر عبر احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه،

### ثبات الاستبانة (Reliability):

يعني الثبات التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (الرجاوي، 2010 ص 97)، وتم التأكد من ثبات الأداة على من خلال الطرق التالية:-

أ. طريقة التجزئة النصفية (Spilt Half Method):

ب. طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha coefficient):

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تناول الباحث عرضاً لأهم النتائج التي توصل إليها وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فروضها، علماً بأن الباحث قام بالتحقق من طبيعة منحنى البيانات بهدف معرفة أنسب الاختبارات الاحصائية الواجب استخدامها.

### اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Test).

استخدم الباحث اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample Kolmogorov-Smirnov) للكشف عن طبيعة منحنى البيانات، والعينة تبلغ نحو (50 موظفاً وموظفة) في عيادة النصيرات بالنصيرات، وكانت النتائج كما هو مبين بالجدول التالي رقم (2):

جدول رقم (2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

البيان	عدد الفقرات	قيمة (Z)	قيمة (Sig.)
الثقافة التنظيمية	26	1.420	0.156
الإبداع المؤسسي	13	0.460	0.646

\*\* الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

\* الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

الجدول السابق رقم (2) يوضح أن قيم (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، ويجب استخدام اختبار معلمية.

**نتائج السؤال الأول ومناقشتها:** ما مستوى الثقافة التنظيمية المتوفرة في عيادة النصيرات التابعة لووكالة الغوث الدولية؟

للإجابة عن السؤال الأول قام الباحث بتحليل بيانات المتغير المستقل، ومجالاته، وباستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب، وفيما يلي عرض للنتائج:-

**جدول رقم (3): الإحصاء الوصفي لأبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته**

م.	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	البعد الأول: السياسات والإجراءات واللوائح	3.753	0.545	75.07	4
2	البعد الثاني: القيم التنظيمية	4.388	0.423	87.76	1
3	البعد الثالث: المعتقدات التنظيمية	4.29	0.427	85.80	2
4	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية	3.923	0.486	78.46	3
	<b>الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية</b>	<b>4.112</b>	<b>0.37</b>	<b>82.24</b>	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الثقافة التنظيمية في عيادة النصيرات التابعة لووكالة الغوث الدولية (82.24%)، وهو معدل مرتفع، ويتضح من الجدول أيضاً أن بعد القيم التنظيمية جاء بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (87.76%)، يليه بعد المعتقدات التنظيمية بوزن نسبي (85.80%)، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد التوقعات التنظيمية بوزن نسبي (78.46%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد السياسات والإجراءات ولوائح العمل بوزن نسبي (75.07%).

ويتضح أن الأوزان النسبية جميعاً جاءت مرتفعة، ويرى الباحث بأن وكالة الغوث الدولية والعيادات العاملة لديها تتبع أنظمة وقوانين ومعتقدات تنظيمية محددة، ومرنة وتتغير من حين لآخر لتتفق مع طبيعة الواقع والأعمال التي تقوم بها العيادات، ويرى الباحث بأن بعد القيم جاء بالمرتبة الأولى؛ لأن القيم تنعكس على سلوك العاملين، وهناك اهتمام بهذه القيم، حتى إن أنظمة الاختبار والتعيين في العيادة تتبع قيماً محددة بينما جاء مجال السياسات

والإجراءات واللوائح بالمرتبة الأخيرة لأنها في تغير مستمر؛ لتتفق مع الواقع؛ وفيما يلي تحليل لبيانات أبعاد الثقافة التنظيمية:

**جدول رقم (4): الاحصاء الوصفي لفقرات البعد الأول (السياسات والإجراءات واللوائح)**

م.م	البعد الأول: السياسات والإجراءات واللوائح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة
1	يوجد سياسات وإجراءات ولوائح عمل محددة بشكل جيد.	4.06	0.586	81.20	2
2	تسهم السياسات والإجراءات في تيسير الأعمال وتحقيق أهداف العيادة.	4.26	0.527	85.20	1
3	تراعي السياسات والإجراءات حاجات الموظفين وثقافتهم.	3.64	0.985	72.80	4
4	تساعد السياسات والإجراءات التنظيمية في توفير مناخ الإبداع الابداعي المناسب.	3.40	0.808	68.00	6
5	يتوفر بالعيادة أنظمة ولوائح مرنة تسهم في تحقيق التغيير المناسب وبالوقت المناسب.	3.50	0.886	70.00	5
6	توفر الأنظمة والقوانين المتبعة مجالاً لتفويض الصلاحيات.	3.66	0.798	73.20	3
	البعد الأول: السياسات والإجراءات واللوائح	3.753	0.545	75.07	

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة رقم (2) جاءت بالمرتبة الأولى وتتص على تسهم السياسات والإجراءات في تيسير الأعمال وتحقيق أهداف العيادة، بوزن نسبي (85.20%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (1)، وتتص على (يوجد سياسات وإجراءات ولوائح عمل محددة بشكل جيد)، بوزن نسبي (81.20%)، وجاءت الفقرة رقم (4) بالمرتبة الأخيرة وتتص على (تساعد السياسات والإجراءات التنظيمية في توفير مناخ الإبداع الابداعي المناسب)، بوزن نسبي (68%)، ومن خلال الجدول يتضح أن سياسات العمل وإجراءاته المتوفرة بالعيادة تراعي أهداف العيادة، وتسهم في تحقيق التغيير المناسب.

## جدول رقم (5): الاحصاء الوصفي لفقرات البعد الثاني (القيم التنظيمية)

م.	البعد الثاني: القيم التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تنظر إدارة العيادة إلى الموظفين بأنهم المورد الرئيس للمؤسسة.	4.12	0.773	82.40	6
2	تتيح إدارة العيادة الحرية للموظفين لإبداء آرائهم.	4.06	0.767	81.20	8
3	لدي قناعة بضرورة تحمل ضغوط العمل.	4.10	0.814	82.00	7
4	نسعى لإرضاء المواطنين عن جودة الخدمة المقدمة لهم.	4.28	0.757	85.60	5
5	لدي اعتقاد أن عملي إنساني ويجب أن أقوم به على أكمل وجه.	4.76	0.432	95.20	1
6	أهتم بتقييم الأداء الذي أقوم به.	4.54	0.579	90.80	3
7	أحافظ على ممتلكات العيادة وكأنها ملكي.	4.70	0.505	94.00	2
8	أستغل وقت العمل وألتزم بالحضور والانصراف بالوقت المحدد.	4.54	0.646	90.80	4
	<b>البعد الثاني: القيم التنظيمية</b>	<b>4.388</b>	<b>0.423</b>	<b>87.76</b>	

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة رقم (5) جاءت بالمرتبة الأولى، وتتص على (لدي اعتقاد أن عملي إنساني، ويجب أن أقوم به على أكمل وجه)، بوزن نسبي (95.20%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (7)، وتتص على (أحافظ على ممتلكات العيادة وكأنها ملكي)، بوزن نسبي (94%)، وجاءت الفقرة رقم (2) بالمرتبة الأخيرة، وتتص على (تتيح إدارة العيادة الحرية للموظفين لإبداء آرائهم). وبوزن نسبي (81.20%). ويرى الباحث أن العيادة تقدم خدمات صحية ورعاية أولية للأطفال وغيرهم من فئات المجتمع لذا يعد الموظف أن عمله إنساني، كذلك فإن تحمل العاملين لضغوط العمل يدل على انتماء وظيفي مرتفع يأتي من نابع حفاظهم على صحة وسلامة المواطنين وهذا يتفق مع دراسة الباحث الشلوي.

### جدول رقم (6): الاحصاء الوصفي لفقرات البعد الثالث (المعتقدات التنظيمية)

م.	البعد الثالث: المعتقدات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يوجد قناعة بالعيادة بأهمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	3.92	0.778	78.40	6
2	لدي قناعة بأهمية تحقيق أهداف العيادة الخاصة وأسى لتحقيقها.	4.20	0.606	84.00	5
3	أتمتع بعلاقات عمل جيدة تنطلق من الأفكار المشتركة بيننا.	4.24	0.624	84.80	4
4	لدي اعتقاد أن علاقات العمل يجب أن تكون وفق معايير تقوم على التعاون.	4.44	0.501	88.80	2
5	أعتقد أننا داخل العيادة يجب أن ندافع عن بعضنا البعض حال تعرضنا لمواقف مشتركة.	4.62	0.491	92.40	1
6	أعتقد أننا نحقق أهدافنا من خلال عملنا بالعيادة.	4.32	0.653	86.40	3
	البعد الثالث: المعتقدات التنظيمية	4.29	0.427	85.80	

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة رقم (5) حظيت على المرتبة الأولى وتتنص على (أعتقد أننا داخل العيادة يجب أن ندافع عن بعضنا البعض حال تعرضنا لمواقف مشتركة)، بوزن نسبي (92.40%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (4)، ونصها (لدي اعتقاد أن علاقات العمل يجب أن تكون وفق معايير تقوم على التعاون)، بوزن نسبي (88.80%)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الأخيرة، وتتنص على (يوجد قناعة بالعيادة بأهمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات)، بوزن نسبي (78.40%). ويرى الباحث بأن المعتقدات تتبع من طبيعة المهام والأعمال والخبرات داخل العيادة، وهذه المعتقدات تعزز علاقة الموظف بالمسؤول، وتعزز انتماء الموظف لعمله والعيادة.

## جدول رقم (7): الإحصاء الوصفي لفقرات البعد الرابع (التوقعات التنظيمية)

م.	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	أتوقع أن تأخذ إدارة العيادة الجهود التي يبذلها الموظفون.	4.02	0.742	80.40	3
2	توفر العيادة الأمان الوظيفي المناسب طالما أنني ملتزم بالقوانين واللوائح التنظيمية.	3.88	0.718	77.60	4
3	تسعى إدارة العيادة لتلبية احتياجاتي داخل العمل وخارجه.	3.62	0.805	72.40	5
4	يقدم لي العمل في العيادة مكانة اجتماعية مرموقة.	4.14	0.606	82.80	2
5	يقوم الموظف بالمهام على أكمل وجه حسب ما تتوقعه الإدارة	4.28	0.573	85.60	1
6	تمنحني إدارة العيادة الحوافز التي تدفعني للعمل بجد.	3.60	0.808	72.00	6
	<b>البعد الرابع: التوقعات التنظيمية</b>	3.923	0.486	78.46	

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة رقم (5) جاءت بالمرتبة الأولى وتتص على (يقوم الموظف بالمهام على أكمل وجه حسب ما تتوقعه الإدارة)، بوزن نسبي (85.60%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي تتص على (يقدم لي العمل في العيادة مكانة اجتماعية مرموقة) بوزن نسبي (82.80%)، فيما جاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة الأخيرة، وتتص على (تمنحني إدارة العيادة الحوافز التي تدفعني للعمل بجد)، بوزن نسبي (72%). ويرى الباحث أن توقعات العاملين تأتي في ضوء المعطيات المتوفرة، لذا جاءت التوقعات مرتفعة.

### نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما مستوى الإبداع المؤسسي لدى العاملين في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية؟

للإجابة عن السؤال الثاني قام الباحث باستخدام الإحصاء الوصفي المناسب مثل: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والرتب لفقرات مجال الإبداع المؤسسي والدرجة الكلية لفقراته، ويعرض الجدول التالي النتائج:

جدول رقم (8): الاحصاء الوصفي لفقرات الابداع المؤسسي والدرجة الكلية

م.	الابداع المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	أتمتع بقدرات على طرح أفكار جديدة.	3.98	0.714	79.60	10
2	أواجه مشكلات العمل بحماس.	3.92	0.778	78.40	11
3	أستعد لكافة الاحتمالات عند اتخاذي لقرار ما.	4.08	0.601	81.60	8
4	أتمتع بطلاقة عند الحديث مع الآخرين.	4.18	0.560	83.60	3
5	أستخدم لغة الجسد عند الحوار مع الآخرين.	3.86	0.833	77.20	12
6	تتميز أفكاري بالأصالة والحدائثة.	4.10	0.505	82.00	7
7	أتمتع بحب الاستطلاع على الخبرات والمعلومات الجديدة.	4.14	0.635	82.80	5
8	أنتبأ بالمشكلات قبل حدوثها.	3.72	0.757	74.40	13
9	أتمتع بحب ما هو جديد ومرتببط بعملتي بالعيادة.	4.14	0.534	82.80	4
10	أقوم بتحليل الموقف الذي أتعرض له من كافة الجوانب.	4.06	0.586	81.20	9
11	أسعى لتطبيق الأفكار بصورة عملية حتى لو كلفني الأمر بذل جهد ووقت.	4.12	0.659	82.40	6
12	أبحث عن التجديد في عملي.	4.34	0.479	86.80	1
13	مستعد لبذل الجهد من أجل مساعدة الزملاء في علاج مشكلاتهم.	4.34	0.519	86.60	2
	الابداع المؤسسي	4.0754	0.365	81.51	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الإبداع المؤسسي في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية بلغ (81.51%)، وهو معدل مرتفع ويشير إلى اهتمام العيادة وإدارتها توفير مناخ إبداعي للعاملين، وجاءت الفقرة رقم (12) بالمرتبة الأولى، وتتص على (أبحث عن التجديد في عملي)، بوزن نسبي (86.80%)، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (13)، ونصها (مستعد لبذل الجهد من أجل مساعدة الزملاء في علاج مشكلاتهم)، بوزن نسبي (86.60%)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) بالمرتبة الأخيرة، وتتص على (أتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها)، بوزن نسبي بلغ (74.40%)، وجاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأخيرة لأن المشكلات التي تواجه قطاع غزة خارج إطار السيطرة، وأصبحت متراكمة ومتعددة.

ويرى الباحث أن عيادة النصيرات والعاملين فيها أصبح لديهم الخبرة الكافية بطرق وأساليب العمل الحديثة خاصة في ظل أنواع التدريب التي يتعرضون لها، والقوانين واللوائح التي تسهم في تنمية الأفكار الإبداعية، وقناعة الإدارة بأهمية الإبداع والتجديد والمبادرة كما تبين ان هناك علاقة بين الإبداع الإداري والحوافز حيث يتفق هذا مع دراسة (نصير والعزاوي).

**نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية؟**

للإجابة عن السؤال الثالث قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية الأولى، والفرضيات المنبثقة عنها، ثم جرى إيجاد مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع، وفيما يلي توضيح للنتائج:-

**الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  (0.05 ≤) بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين في عيادة النصيرات الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية.**

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين السياسات والإجراءات واللوائح والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين القيم التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المعتقدات التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوقعات التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية.

جدول رقم (9): مصفوفة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والإبداع المؤسسي

م.	المجال	الإبداع المؤسسي	
		معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	البعد الأول: السياسات والإجراءات واللوائح	0.411**	0.003
2	البعد الثاني: القيم التنظيمية	0.482**	0.000
3	البعد الثالث: المعتقدات التنظيمية	0.567**	0.000
4	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية	0.355*	0.011
	الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	0.568**	0.000

يتضح من الجدول السابق أن قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي، ويرى الباحث أن توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع من شأنه تعزيز الإبداع المؤسسي، وأن توافر سياسات وإجراءات عمل جيدة تنعكس على فهم العاملين لمهامهم، وهذا يؤدي إلى تطوير قدراتهم في إنتاج الأفكار الإبداعية، كذلك فإن توفر القيم التنظيمية الداعمة للإبداع يسهم في تنمية الإبداع المؤسسي، ومن خلال الجدول يمكن استنتاج الآتي:-

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياسات والإجراءات واللوائح والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.411).
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيم التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.482).
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعتقدات التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.567).

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوقعات التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.355).
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين في عيادة النصيرات الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.568).

## النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السياسات والإجراءات واللوائح والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.411).
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيم التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.482).
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعتقدات التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.567).
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوقعات التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين بعيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.355).
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي لدى العاملين في عيادة النصيرات الصحية التابعة لوكالة الغوث الدولية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.568).

## نتائج تحليل البيانات.

- مستوى الثقافة التنظيمية في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية (82.24%)، وهو معدل مرتفع.
- جاء بُعد القيم التنظيمية بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (87.76%)، يليه بعد المعتقدات التنظيمية بوزن نسبي (85.80%)، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد التوقعات التنظيمية بوزن نسبي (78.46%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بُعد السياسات والإجراءات ولوائح العمل بوزن نسبي (75.07%).
- أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع المؤسسي في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية بلغ (81.51%).

## التوصيات.

- ضرورة مشاركة العاملين في العملية الإدارية خاصة في مجال اتخاذ القرارات.
- توفير معلومات كافية؛ لتطوير أفكار الموظفين، وتحسين مستوى الإبداع الإداري لديهم.
- الاهتمام بجوانب الثقافة التنظيمية كافة لما لها من أثر في تحسين أداء الموظف وتحسين مستوى الإبداع الإداري لديه.
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر في زيادة الإبداع الإداري.
- ضرورة أن تتوافق أهداف العيادة مع أهداف الموظف الشخصية، وأن تتوافق توقعاته مع الثقافة السائدة.

## البحوث المقترحة.

- الثقافة التنظيمية لدى العيادات الحكومية والعيادات التابعة لوكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالإبداع الإداري «دراسة مقارنة».
- العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بالعيادات الطبية التابعة لوكالة الغوث الدولية.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر والمراجع العربية.

- أبو هين، وداد حسن حسين (2010): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- جروان، فتحي (2002): الإبداع، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الإستبيان. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- جرينبرج، جيرالد بارون، روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي اسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ.
- جواد، شوقي (2000): سلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم (2000): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة و للنشر و التوزيع - عمان الاردن
- حوامدة، باسم علي عبيد وحراشنة، محمد عبود (2010): مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة البلقاء، المجلد (17)، العدد (2).
- السويطي، فلاح (2014): واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الشلوي، حمد بن فرحان (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي «دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين»، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- عباينة، رامي محمود والشقران، رامي إبراهيم (2013): درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، المجلد (14)، العدد (2).
- العميان، محمود (2004) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر - عمان، الأردن.
- عزيز، خالد محمود وأحمد، ثاب إحسان وعبد الإله، علاء الدين (2012): الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد (3)، الجزء (2)، المجلد (5)، العراق.

- عكاشة، أسعد أحمد (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي «دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- عوض، عاطف (2013): اثر تطبيق الابداع الاداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3.
- الفرحان، أمل (2003): الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (6).
- السكارنة، بلال خلف (2011) الابداع الاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الاردن.
- سلو، شاكراً أحمد (2011): الثقافة التنظيمية الرياضية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية في المنظمات الرياضية في إقليم كردستان، دار العراب ودار نور للدراسات والنشر والترجمة، ط1، دمشق، سوريا.
- مشاركة، عودة ومصالح، عطية (2015) الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد (4).
- نصير، خليل والعزاوي، فؤاد (2012): أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الموسوم (الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة)، جامعة الشرق الأوسط.
- الهاجري، ناصر مفرج زيد (2013): الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

## ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية.

- Jesper, B. Sorensen (2000) "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance" Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 1: 70-91.
- Lopez, Susana, Jose Peon and Camilo Ordas (2004), "Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning" Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 6 : 93-104.
- Park, H. Ribiere, V. and Schulte W. (2004) Change in Romanian Organizations: A Management culture Approach", Journal of Organizational Management, Vol.19, No.6.
- Singh, M. (2014): Creativity among universities employee's, Management journal at London, Vol. (55), No. (7).