

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية  
في وزارة الصحة الفلسطينية"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name: Noha A. R. Saed

اسم الطالب: نهى عواد رشيد ساعد

Date:

2016-02-01

التاريخ: 12 ربيع الثاني، 1437هـ

Signature:

التوقيع: نهى ساعد

1.2.2016

P



برنامج الدراسات العليا المشترك بين:  
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى  
برنامج القيادة والإدارة



## دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

إعداد الباحثة

نهى عواد رشيد ساعد

إشراف الأستاذ الدكتور

يوسف حسين عاشور

قدمت هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في " القيادة والإدارة "  
من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

1437هـ الموافق 2016م



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ نهى عواد رشيد مساعد، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

'دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية

في وزارة الصحة الفلسطينية'

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 14 ربيع الآخر 1437 هـ، الموافق 2016/01/24 م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ. د. يوسف حسين عاشور مشرفاً ورئيساً

د. رضوان محمود بارود مناقشاً خارجياً

د. محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق...

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

( وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا )

(النساء: 113)

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات  
إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك ..

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور  
العالمين .. "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ..  
"والدي العزيز"

إلى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني .. إلى من كان دعائها سر نجاحي ..  
وحنانها بلسم جراحي "أمي الحبيبة"

إلى من لازمني فترة الدراسة وشاركني الأمل والألم لحظة بلحظة .. نصفي الآخر  
"زوجي المخلص شادي"

إلى من أذاقتني حلاوة الأمومة  
إلى حبيبتي وقرتا عيني إبتائي "تولين وسابين" .. جعلهما ربي لي من الذرية  
الصالحة.

إلى إخوتي الأعزاء .. وأخواتي الغاليات

إلى أهل الكرم والجود .. والد ووالدة زوجي

أهدي هذا الجهد المتواضع

راجية من الله عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وأن ينفعنا بما علمنا وأن يزدنا علماً  
الباحثة

## شكر وتقدير

أشكر الله مولاي وخالقي الذي من علي بإتمام هذا العمل المتواضع مع رجائي أن يتقبله مني ويجعله خالصاً لوجهه الكريم.

انطلاقاً من قوله تعالى: "وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ" (النمل: 40)، ومن قول الرسول صلى الله عليه وسلم: ( من لا يشكر الناس لا يشكر الله) وإيماناً بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والإمتنان لأصحاب المعروف فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة وأخص بالذكر:

أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور يوسف عاشور حفظه الله على قبوله الإشراف على هذه الدراسة ومتابعته لها منذ الخطوات الأولى، وعلى ما منحني من صدر واسع ونصح وإرشاد ساعد على إخراج هذا العمل بهذه الصورة، أسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاساتذة في لجنة المناقشة الذين تفضلوا بمناقشة رسالتي الأخ د. محمد المدهون مناقشاً داخلياً، والأخ الدكتور رضوان بارود مناقشاً خارجياً.

كما واتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمود العجرمي الذي ساندني منذ أن بدأت في الدراسة وما بذل علي بنصائحه النافعة فأسأل الله تعالى أن يجزيه عني خير الجزاء.

كما وأقدم شكري للأستاذة روجية سليمان حفظها الله على ترجمتها لملخص الدراسة باللغة الإنجليزية، فجزاها الله عني خير الجزاء.

ولا أنسى من شكري الجزيل زميلاتي في العمل وأخص بالذكر الأستاذة رنا أبو لباد، وكذلك زميلاتي في دراسة الماجستير وكل من أعان على إنجاز هذا البحث بإسداد معروف أو بتقديم خدمة مهما كانت أو بدعاء لي في ظهر الغيب، فجزى الله الجميع عني خير الجزاء.

وختاماً أمل من الله أن أكون قد وفقت في إعداد هذه الدراسة بالطريقة التي تنفع الإسلام والمسلمين وتخدم الدارسين وأن أنال رضی الله.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	خلاصة الدراسة باللغة العربية
ن	خلاصة الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	أولاً: المقدمة
4	ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	ثالثاً: متغيرات الدراسة
6	رابعاً: فرضيات الدراسة
6	خامساً: أهداف الدراسة
7	سادساً: أهمية الدراسة
7	سابعاً: حدود الدراسة
8	ثامناً: مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
<b>المبحث الأول: القيادة</b>	
12	مقدمة
12	أولاً: مفهوم القيادة
14	ثانياً: مهارات القائد
16	ثالثاً: القيادة والإدارة
17	رابعاً: نظريات القيادة

23	خامساً: أنماط القيادة
<b>المبحث الثاني: الإبداع</b>	
28	مقدمة
28	أولاً: تعريف الإبداع
31	ثانياً: أهمية الإبداع
31	ثالثاً: مكونات الإبداع
32	رابعاً: مستويات الإبداع
33	خامساً: معوقات الإبداع
35	سادساً: مراحل الإبداع
<b>المبحث الثالث: القيادة الإبداعية</b>	
38	مقدمة
38	أولاً: تعريف القيادة الإبداعية
40	ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية
41	ثالثاً: علاقة الإبداع بالقيادة
41	رابعاً: خصائص الإبداع في العمل القيادي
42	خامساً: صفات القائد المبدع
42	سادساً: سمات القيادة الإبداعية
45	سابعاً: مهام القائد المبدع
47	ثامناً: أساليب قيادية إبداعية
<b>المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية</b>	
50	مقدمة
50	أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية
52	ثانياً: عناصر الثقافة التنظيمية
53	ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية
56	رابعاً: أهمية ثقافة المؤسسة
59	خامساً: مستويات الثقافة التنظيمية
60	سادساً: خصائص الثقافة التنظيمية
61	سابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

63	ثامناً: محددات الثقافة التنظيمية
64	تاسعاً: العلاقة بين القيادة الابداعية والثقافة التنظيمية
<b>المبحث الخامس: وزارة الصحة</b>	
57	مقدمة
57	أولاً: رؤية الوزارة
57	ثانياً: رسالة الوزارة
57	ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية
68	رابعاً: واقع القطاع الصحي
69	خامساً: الخدمات الصحية
69	سادساً: التحديات التي تواجه وزارة الصحة
70	سابعاً: واقع القيادة الإبداعية والتنظيم في وزارة الصحة
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>	
73	أولاً: دراسات فلسطينية
80	ثانياً: دراسات عربية
89	ثالثاً: دراسات أجنبية
95	التعليق العام على الدراسات السابقة
98	الفجوة البحثية
<b>الفصل الرابع: منهجية واجراءات الدراسة</b>	
100	أولاً: مقدمة
100	ثانياً: منهجية الدراسة
100	ثالثاً: مجتمع الدراسة
103	رابعاً: أدوات الدراسة
103	خامساً: استبانة القيادة الابداعية
105	سادساً: صدق وثبات استبانة القيادة الابداعية
111	استبانة الثقافة التنظيمية
112	صدق وثبات استبانة الثقافة التنظيمية
118	سابعاً: الأساليب الإحصائية
118	فرضية التوزيع الطبيعي

الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة	
121	مقدمة
122	مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
133	مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني
145	مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات الدراسة
147	مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات الدراسة
156	مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة من فرضيات الدراسة
الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة	
166	ملخص نتائج الدراسة
172	توصيات الدراسة
179	الدراسات المقترحة
180	قائمة المراجع
193	ملاحق الدراسة

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
16	الاختلاف بين المدير والقائد	1.
23	نظرية ليكرت في القيادة	2.
45	الفرق بين القيادة المبدعة والإدارة المنفذة	3.
98	الفجوة البحثية للدراسة	4.
100	إحصائية شئون الموظفين - وزارة الصحة لعام 2014	5.
102	المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة بالمحافظات الجنوبية	6.
105	معاملات الارتباط بين أبعاد استبانة القيادة الإبداعية والدرجة الكلية للاستبانة	7.
106	معاملات الارتباط بين فقرات بعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية للبعد	8.
106	معاملات الارتباط بين فقرات بعد المثابرة والدرجة الكلية للبعد	9.
107	معاملات الارتباط بين فقرات بعد المبادرة والدرجة الكلية للبعد	10.
107	معاملات الارتباط بين فقرات بعد الأصالة والدرجة الكلية للبعد	11.
110	معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ والتجزئة النصفية لإستبانة القيادة الإبداعية وأبعادها للعينة الإستطلاعية	12.
110	معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ والتجزئة النصفية لإستبانة القيادة الإبداعية وأبعادها للعينة الكلية	13.
113	معاملات الارتباط بين أبعاد استبانة الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبانة	14.
113	معاملات الارتباط بين فقرات بعد القيم التنظيمية والدرجة الكلية للبعد	15.
114	معاملات الارتباط بين فقرات بعد المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية للبعد	16.
114	معاملات الارتباط بين فقرات بعد الأعراف التنظيمية والدرجة الكلية للبعد	17.
115	معاملات الارتباط بين فقرات بعد التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية للبعد	18.
117	معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ والتجزئة النصفية لأستبانة الثقافة التنظيمية وأبعادها للعينة الإستطلاعية	19.
117	معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ والتجزئة النصفية لأستبانة الثقافة التنظيمية وأبعادها للعينة الكلية	20.
119	اختبار كلمرجوف سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الاستبانة	21.

121	22.	معيار التصنيف لمجالات الدراسة
122	23.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستبانة القيادة الإبداعية وأبعادها لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية
123	24.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (الحساسية للمشكلات) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية
126	25.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (المثابرة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية
128	26.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (المبادرة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية
131	27.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (الاصالة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية
133	28.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإستبانة الثقافة التنظيمية وأبعادها
134	29.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (القيم التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية
136	30.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (المعتقدات التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية
139	31.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (الاعراف التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية
142	32.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (التوقعات التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية
145	33.	معاملات ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية وبين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية
147	34.	نتائج أختبار ت لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير نوع الجنس
149	35.	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الفئات العمرية
151	36.	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين

	العاملين بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير للمؤهل العلمي	
153	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	37.
154	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية	38.
157	نتائج أختبارات لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في درجات الثقافة التنظيمية لدى السائدة بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير نوع الجنس	39.
158	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الفئات العمرية	40.
160	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير للمؤهل العلمي	41.
161	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	42.
163	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية	43.
174	خطة الأنشطة	44.

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
7	نموذج الدراسة	.1
19	الأساليب القيادية في ظل النظرية الموقفية (نضج التابعين) لهيرسي وبلانشارد	.2
20	نظرية الخط المستمر في القيادة	.3
22	الأنماط القيادية الخمسة وفق نموذج الشبكة الإدارية	.4
26	أنماط القيادة والعلاقة بين القادة والمرؤوسين	.5
29	مجالات تعريف الإبداع	.6
34	معوقات الإبداع والإبتكار	.7
55	مصادر الثقافة التنظيمية	.8
59	مستويات الثقافة التنظيمية	.9

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
193	قائمة بأسماء محكمين الدراسة	.1
194	الاستبانة بصورتها النهائية	.2
199	طلب تسهيل مهمة باحث	.3

## خلاصة الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية، كما هدفت إلى إختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، كما أُستخدم أسلوب المسح الشامل حيث وزعت الاستبانة على 178 مديراً ممن يشغلون منصب مدير عام ومدير وحدة ومدير دائرة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، واستجاب منهم 126 بنسبة (70.7%).

**خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، نلخص أهمها فيما يلي:**

- أظهرت النتائج أن نسبة القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية 80.6%.
- أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بلغ 75.4%.
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

**من أهم التوصيات التي تقدمها الباحثة ما يلي:**

- العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري الوزارة من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة الإبداعية، على ان تأخذ هذه الدورات صفة الإستمرارية والمتابعة الجادة.
- أن يعمل مديري الوزارة على تنمية ثقافة تنظيمية ايجابية داخل الوزارة من خلال توفير أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقات طيبة مع كافة العاملين، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الانجاز والتميز.
- أن يولي صانعو القرار في وزارة الصحة الإبداع القيادي ما يستحق من أهمية عند إختيارهم لمن يشغل منصب مدير، وإعتماد معايير وآليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين إلى هذه الوظيفة.

## **Abstract**

The study has aimed at recognizing the level of Leadership creative traits availability of the Palestinian Ministry of Health responsables, and getting to know the level of organizational culture prevalent at the Palestinian Ministry of Health. The study also aimed at examining the nature of relation between the creative leadership and the organizational culture in the Palestinian Ministry of Health, and identifying the role of creative leadership in improving the level of organizational culture at the Palestinian Ministry of Health. The descriptive analytical method has been used in this study, she used the questionnaire as a main tool in collecting the primary data, and she also used the comprehensive survey method as she has distributed the questionnaire to about 178 directors who occupy director general, unit director, and department director posts at the Palestinian Ministry of Health in Gaza, where 126 people have responded in a percentage of (70.7 %).

**The Research Study has concluded with a number of results, the most important of which we list herein after:-**

- The results have shown that the level of creative leadership for the responsables at the Palestinian Ministry of Health in the southern Governorates is 80.6 % in an arithmetic average.
- The results have shown that the level of common organizational culture in the Palestinian Ministry of Health in the southern Governorates has reached to 75.4 %.
- The results have shown that there is a direct relation of statistical denotation between the creative leadership and its dimensions and between the comprehensive degree of the common organizational culture in the Ministry of Health in the southern Governorates.

**The most important recommendations presented by the female researcher are as follows:-**

- Working on reinforcement and improvement of the Ministry's directors performance through enrolling them in training courses in the field of leadership, specially the creative leadership, with a condition that these courses be continuous and seriously followed up.
- The Ministry's directors should work on developing a positive organizational culture inside the Ministry through providing a comfortable work environment, establishing good relations with the employees, and creating an organizational atmosphere that encourages productivity and inspiration.
- The decision makers at the Ministry of Health should pay the creative leadership the attention and importance it worth, when selecting those who occupy the director's post, and approving criteria and mechanisms that ensure having the competent and creative people on this job.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: حدود الدراسة

سابعاً: متغيرات الدراسة

ثامناً: مصطلحات الدراسة

## أولاً: المقدمة:

يهدف هذا المبحث إلى التطرق للإطار العام للدراسة، بدءاً بالتعرف على مشكلة الدراسة وأسئلتها، كما ونتعرف من خلاله على فرضيات الدراسة وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة، وحدود الدراسة، ومتغيرات الدراسة، ومصطلحات الدراسة.

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها، ولقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم) رواه أبو داود، ومهما اختلفت الثقافات فإن المجتمعات بحاجة إلى القادة المبدعين الماهرين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها تجاه تحقيق الأهداف والقادرين على مواجهة التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، والتي تسهم في تطوير جميع مرافق المجتمع وتخدم تلك المجتمعات (العساف، 2002: 4).

إن اتساع دور المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية وإقتصادية وإجتماعية لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والإستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه الأمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية (النمر وآخرون، 1995: 313).

الإبداع من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالرؤية الإستراتيجية الشاملة التي تسهم في تطور الفرد والمنظمة، وبناء ثقافة في المنظمة تهتم بالتركيز على إحتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الإهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الإحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة، مما يعود أثر ذلك كله على المجتمع لتلحق بركب الأمم المتقدمة، وما وصلت تلك الأمم إلى ذلك المستوى إلا بوجود قادة مبدعين بنوا مجد الأمة على عواتقهم وصرحوا ببناءها ببذور أفكارهم فكانت مقصدا للعلم والعمل (الصيرفي، 2003: 260).

ويجمع العلماء السلوكيون من مختلف العلوم السلوكية، وبخاصة في مجال علم الإنسان على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه وإتجاهاته، بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد، فكما

أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد تتميز كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم وإعتقادات ومدرجات وإفتراضات ورموز ولغة وغيرها (حسن، 2004: 327).

والثقافة التنظيمية للمنظمة هي حصييلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي، حيث أن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك بصماتها وقيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة، ومن خلال الطريقة التي تعتمد عليها في تفويض الصلاحيات وتقسيم وتوزيع المهام، فقيم القيادة تساعد على توجيه التصرفات الإدارية وتحفيز قوة العمل وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة على إحراز النجاح، لأن قوة وفاعلية تلك القيم وهذه الثقافة المشتركة تعمل على رفع معدلات التكامل لتحسين التنسيق بين أعضاء المنظمة، فاللغة المشتركة التي تنتج عن مشاركة الأعضاء في نفس المعتقدات والقيم تسهل التعاون بين أعضاء المنظمة، فعندما يلتزم أعضاء المنظمة بالقواعد السلوكية الثقافية وقيم المشاركة يؤدي ذلك الى تفعيل التزامهم نحو المنظمة ويحثهم على ايجاد طرق وأساليب جديدة لمساعدتها على تحقيق أهدافها، والعمل بنشاط لتطوير مهارات وكفاءات جديدة لتحقيق هذه الأهداف (المربع، 2008: 5).

وترى الباحثة أن المدراء على اختلاف مراكزهم ومسمياتهم هم المسؤولون عن التخطيط، وتوجيه المرؤوسين والإشراف عليهم، ومراقبة أدائهم، وهم أداة التطوير الشامل، ومن هذا المنطلق يجب الاهتمام بهم وتطوير اتجاهاتهم وقدراتهم الإبداعية والقيادية والإدارية. وبالرغم من أهمية موضوع الدراسة إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي لدى الباحثين والعاملين بالمجال الصحي في فلسطين بشكل عام وفي محافظات غزة بشكل خاص، هذا ما تبين بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، الأمر الذي تطلب إجراء هذه الدراسة التي سنتعرف من خلالها على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى مدراء وزارة الصحة، والكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية في الوزارة، ثم التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الوزارة، لعله يسهم في المساعدة على التخلص من العديد من

المشكلات التي تواجه وزارة الصحة وتعمل على تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.

## ثانياً: مشكلة الدراسة:

تعتبر وزارة الصحة من أهم الوزارات في أي دولة لما تقدمه من خدمات صحية لمواطنيها، وتعتبر وزارة الصحة الفلسطينية من أهم الوزارات الفلسطينية بإعتبارها راعي صحة المواطن الفلسطيني من خلال الخدمات الصحية المباشرة التي تقدمها أو من خلال ضبط وتنظيم وترخيص القطاعات الصحية والرقابة عليها لضمان تقديم الخدمات الصحية بجودة وكفاءة عالية، ولكي تحقق الوزارة دورها بصورة متكاملة تحتاج إلى قادة مبدعين لديهم قدرة على بناء ثقافة في المنظمة مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظراً لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة، بالإضافة إلى أن وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تواجه العديد من التحديات والتي تتمثل بالحصار الإسرائيلي وضعف الإمكانيات والركود الاقتصادي وتأثيراته على أداء ومخرجات النظام الصحي، إلى جانب الإعتداءات العسكرية المتكررة والتي تزيد العبء على وزارة الصحة، بالإضافة إلى الإنقسام الفلسطيني الداخلي والذي ينعكس سلباً على نظام الرعاية الصحية في القطاع من خلال انهيار بعض مؤسسات الخدمة الصحية، ومن هنا يتضح الحاجة لإلقاء الضوء على تلك المشكلة المهمة وضرورة التعرف على الدور الفعلي الذي يمكن أن تضلع به القيادة الإبداعية في سبيل بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتحديث، وينعكس ذلك بدوره على فاعلية الأداء وتوجيه أنماط السلوك التنظيمي لدى العاملين بما يخدم تحقيق رسالة الوزارة وأهدافها والتغلب على الصعوبات المتركمة التي تعرقل تطور خدمات الرعاية الصحية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟

## وينبثق عن السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية؟

2. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية ؟
3. هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة توافر القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

### ثالثاً: متغيرات الدراسة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة تم إقتباس أبعاد القيادة الإبداعية من (السلمي، 2012)

1. المتغير المستقل: القيادة الإبداعية وتتضمن "سمات القيادة الإبداعية":

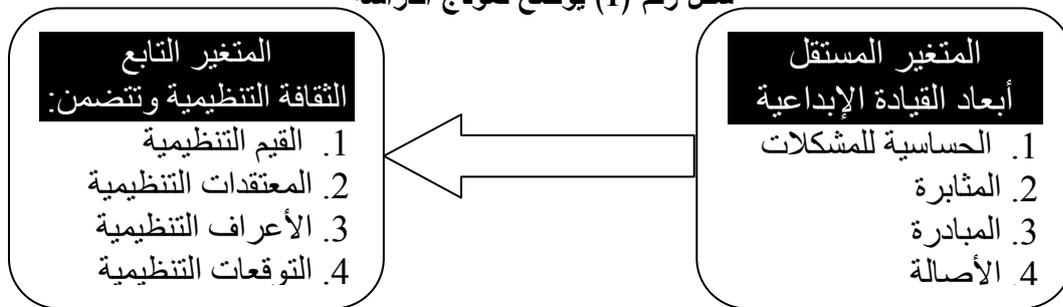
- الحساسية للمشكلات
- المثابرة.
- المبادرة.
- الأصالة.

وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة تم إقتباس أبعاد الثقافة التنظيمية من (عسكر، 2012)

2. المتغير التابع: الثقافة التنظيمية وتتضمن العناصر التالية:

- القيم التنظيمية.
- المعتقدات التنظيمية.
- الأعراف التنظيمية.
- التوقعات التنظيمية.

شكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة



جُرد بواسطة الباحثة اعتماداً على (السلمي، 2012)، (عسكر، 2012)

## رابعاً: فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq a$  بين القيادة الإبداعية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة الفلسطينية.
2. لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq a$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة توافر القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
3. لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq a$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

## خامساً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية.
2. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية.
4. الكشف عن مدى وجود فروق في تصورات أفراد العينة بشأن القيادة الإبداعية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
5. الكشف عن مدى وجود فروق في تصورات أفراد العينة بشأن الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

## سادساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

1. وزارة الصحة الفلسطينية: تسعى هذه الدراسة للكشف على مدى توفر سمات القيادة الإبداعية للمسؤولين في وزارة الصحة ودورها في تحسين الثقافة التنظيمية في الوزارة من أجل تقديم معلومات للمسؤولين في وزارة الصحة للتعرف على أهمية ممارسة القيادة الإبداعية ودورها في تحسين الثقافة التنظيمية التي بدورها تؤثر على أداء الأعمال والخدمات التي تقدمها الوزارة للمواطنين.

2. المجتمع: تأمل الباحثة أن تعود الاستفادة على المجتمع من خلال الإرتقاء بعمل المؤسسات الصحية، وتعزيز كفاءة وفعالية أداء العاملين فيها، حيث أن مديري وزارة الصحة إذا ما مارسوا القيادة الإبداعية ينعكس ذلك على الثقافة التنظيمية وبالتالي ينعكس على الأداء ومستوى الخدمات التي تقدم للمواطن.

3. تأمل الباحثة أن تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية، وأن تشكل مرجعاً مهماً للدارسين والباحثين وتزويدهم بمعلومات عن سمات القيادة الإبداعية ودورها في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، وكذلك فتح باب الإجتهد لتناول الموضوع من جوانب بحثية أخرى.

4. الباحثة: من خلال تطوير البحث العلمي، والإرتقاء بالمستوى التعليمي والدرجة الوظيفية.

## سابعاً: حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: إقتصرت الدراسة الحالية على دراسة دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية دون غيرها من المتغيرات الأخرى.

الحد المكاني: المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)

الحد الزمني: عام 2015

الحد البشري: العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الذين يشغلون وظيفة مدير عام، مدير وحدة، مدير دائرة.

## ثامناً: مصطلحات الدراسة:

### 1. القيادة:

**التعريف اللغوي:** القود في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد(المنجد، 1992: 660).

**التعريف الاصطلاحي:**

يعرف ليكرت (likert) القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (Likert, 1961, p.3)

**التعريف الإجرائي:** قدرة الفرد على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف الوزارة.

### 2. الإبداع:

**التعريف اللغوي:** الإبداع في اللغة آتٍ من الفعل الماضي ( بَدَعَ )، تقول: بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال سابق (المنجد، 1992:839).

**التعريف الاصطلاحي:** يعرف Cronbach الإبداع بأنه التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماماً (جاد الرب، 2012:220).

**التعريف الإجرائي:** مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار غير المسبوقة والتي يمكن من خلالها المساهمة في تفعيل الأداء.

### 3. القيادة الإبداعية:

**التعريف الاصطلاحي:** القدرة على تغيير أو تجديد أو إستحداث نهج أو أسلوب جديد، وإستعماله بتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة وتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع (العياصرة، 1998: 3).

**التعريف الإجرائي:** قدرة القائد على أن يستخدم الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة، وأن يطرح أفكاراً وحلولاً مبتكرة للمشكلات والقضايا التي يتناولها، تتصف بالجدة والجودة والجدوى.

#### **4. الثقافة:**

**التعريف اللغوي:** يقول ابن منظور: (تقف الشيء ثقفاً وثقافاً وتقفوه: حدقه. ورجل ثقف: حاذق فهم ورجل ثقف لقف: إذا كان ضابطاً لما يحويه قائماً به، ويقال: ثقف الشيء وهو سرعة التعلم، وثقفت الشيء أي: حدقته وثقفته إذا ظفرت به، قال تعالى: " فإما تتقنهم في الحرب" (المنجد، 1992: 71)

**التعريف الاصطلاحي:** هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والأعراف والتقاليد والأفكار وردود الأفعال، بالإضافة إلى جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع. (المغربي، 1998: 17)

**التعريف الإجرائي:** الأفكار والقيم التنظيمية المستمدة من السلوك القيادي في الوزارة.

#### **5. الثقافة التنظيمية:**

**التعريف الاصطلاحي:** المعتقدات ذات الجذور العريقة بالمنظمة المتعلقة بطرق تحقيق التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ويتضمن ذلك المعتقدات والقيم التنظيمية التي تؤثر على نجاحها وبقائها في البيئة الخارجية وتمكن من توقع السلوك التنظيمي لكل من الجماعات والأفراد (شوشة، 2006: 230).

**التعريف الإجرائي:** مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تشكل هوية الوزارة.

#### **6. وزارة الصحة الفلسطينية:**

هي الوزارة المسؤولة عن الصحة العامة للمواطنين في دولة فلسطين، حيث تتبع لها جميع المستشفيات والمراكز العلاجية الفلسطينية المنتمية إلى القطاع العام، وتقوم هذه الوزارة أيضاً بعمل الإحصاءات المتعلقة بالصحة في دولة فلسطين (تقرير وزارة الصحة 2015).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

- المبحث الأول: القيادة
- المبحث الثاني: الإبداع
- المبحث الثالث: القيادة الإبداعية
- المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية
- المبحث الخامس: وزارة الصحة الفلسطينية

# المبحث الأول القيادة

أولاً: مفهوم القيادة

ثانياً: مهارات القائد

ثالثاً: القيادة والإدارة

رابعاً: نظريات القيادة

خامساً: أنماط القيادة

## القيادة

### مقدمة:

منذ الثمانينات من القرن العشرين بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين عملية إختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين فيها والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات، ومستوى أدائهم في المنظمة، وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر، فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القادة الإداريين للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة ذات كفاءة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع تحقيق أهدافها، فالقيادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والنهوض بالمنظمات التي يقودونها (الفهيدى، 2009: 10).

يهدف هذا المبحث إلى التطرق لبعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بدءاً بالتعرف على مفهوم القيادة ومهارات القائد كما ونتعرف من خلاله على نظريات القيادة وأنماط القيادة، وتكمن أهمية هذا الفصل في تزويد الباحثة بمختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة والمساعدة في بناء أداة الدراسة وتفسير النتائج.

### أولاً: مفهوم القيادة:

تعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية، المادية منها والبشرية، وعلى الصعيدين الإقتصادي والتربوي من أجل تحقيق أهداف المجتمع (طوالبه، 2008: 9)، وبالرغم من تعدد التعاريف والمفاهيم التي قدمها الباحثين للقيادة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن إتفاق محدد للقيادة، أو حتى اتفاق عام على كلمة القيادة ومكوناتها، ويركز الباحثين على إعتبار أن القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف، وذلك باعتبار القيادة كعملية، إلا أن باحثين آخرين يرون أنه ليس

هناك إتفاق على أن القيادة تعني العملية المعقدة الناتجة عن التفاعل المستمر بين القائد، المرؤوسين، الموقف، ويركزون في تعريف القيادة على جوانب عديدة مثل: الشخصية، السمات الطبيعية، سلوك القادة، كما أن بعض الباحثين يهتم بدراسة القيادة من خلال العلاقة الثنائية بين القادة والتابعين فقط وما زال البعض يرى أن الموقف له تأثير على جانب القيادة، وهناك جدل ونقاش مستمر لدى طلاب وأساتذة الإدارة والممارسين للقيادة حول إمكانية إرجاع النجاح أو الفشل التنظيمي إلى القادة فقط، حيث يوضح البعض أهمية تأثير الموقف القيادي على كيفية أداء الوظائف التنظيمية.

وفيما يلي نسوق مجموعة من التعاريف التي قدمها الباحثون للقيادة:

- عرفت القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون (السمادوني، 2007: 224).
- كما عرفت بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الإتصال ليسعوا بحماس وإلتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة (مصطفى، 2000: 262).
- وعرفت القيادة بأنها الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد (البدرى، 2002: 25).
- القدرة التي تستند بصورة دائمة على مواصفات شخصية تكون عادة طبيعية أو إعتيادية، فالقيادة هي فن التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب إحترامهم وثقتهم وتعاونهم. (غباين، 2009: 90)

- يعرف ليكرت (likert) القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه" (Likert, 1961: 3)

- ويعرفها أوردواي تيد (Ordway Tead) بأنها الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعداؤون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه (Tead, 1963: 19).

- وقد عرفت القيادة بأنها " عملية التأثير على الآخرين لإقناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفعالية وهي عملية توفير الجهود الفردية وتكاتف الجهود الجماعية لإنجاز الأهداف المشتركة" (Yukl, 2001:3).

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أنه لا يوجد تعريف موحد للقيادة، ولكن جميع التعاريف تتفق على عدة مبادئ أساسية منها القائد والتأثير في الأتباع وتحقيق الأهداف، ويمكن تعريف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم وإتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة.

والجدير بالذكر ضرورة التفرقة بين القائد والقيادة، فالقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة وقيادتهم، أما القيادة فهي ما يمارسه القائد من أساليب أثناء تعامله مع العاملين في المنظمة والطرق التي يستخدمها في التأثير عليهم لتحقيق الهدف (الشامي، ونيو، 2001: 224)

### ثانياً: مهارات القائد:

تشير معظم الدراسات والأبحاث العلمية والتجريبية إلى أن القائد الناجح يتمتع بمعدل عالٍ من المهارات التالية:

1. **مهارة إلهام الآخرين:** وهي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد وقدرته في الإتصال مع أتباعه وإمكاناته اللغوية في الإقناع.
2. **مهارة حل المشاكل وتسوية الخلافات:** وهي مهارة تنبثق من قدرته على فهم السلوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه وتحديد أدوارهم وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.
3. **النضوج العاطفي:** إن النضوج العاطفي يجعل سلوك القائد أكثر توازناً، فلا يتسارع في إتخاذ قراراته ويحكم العقل والمنطق أكثر في تعامله مع أتباعه ومع الآخرين ويميل إلى إعتبار الآخرين وتقدير مشاعرهم والتسامح معهم مما يعزز ثقتهم به والإلتفاف حوله.

4. القدرة على أخذ المبادرات أو المجازفات المحوسبة: تعتبر هذه القدرة أو المهارة من أهم العوامل التي توصل الشخص إلى القيادة وتعزز مكانته، فالقائد لا يتنظر أن تفاجئه الأمور أو يتردد في مواجهة المشاكل والتحديات، وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفافية ويقظة عالية بالنسبة لمحيطه وأن يكون مرناً ونشطاً في موقعه.

5. الإلتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة: إن إيمان القائد برسالته المنبثقة عن موقعه لا ينحصر فقط في القرارات والتعليمات التي يصدرها بل بما يقدمه عملياً في هذا المجال، فالقائد يعني في نظر الأتباع القدرة في كل شيء، وهذا هو الرابطة المقدس بين القائد والأتباع، إذ يجب أن يضحى أكثر من أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة جماعته (العنبي، 2005: 184).

كما ذكر السمدوني أن فعالية وكفاءة القيادة تتطلب توفر سمات معينة في القائد الناجح ومن أهم هذه السمات:

1- السمات الجسمية: حيث يكون المظهر الجسمي متميزاً، وأن القائد أميل إلى أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطاً من أتباعه.

2- السمات العقلية والمعرفية: يكون القائد أكثر تفوقاً من الأتباع في الذكاء العام (العقلي - الاجتماعي - الوجداني)، ويميل القائد إلى أن يكون على ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقاً وأبعد نظراً وأنفذ بصيرة وعلى مستوى عال من الإدراك والتفكير ويتميز بطلاقة لفظية، والحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات.

3- السمات الإنفعالية: يتصف القائد بالثبات الإنفعالي والنضج الإنفعالي والقدرة على إدارة الذات وضبطها، والوعي الإنفعالي وانفعالات أتباعه وقوة الإرادة والثقة بالنفس.

4- السمات الإجتماعية: يتسم القائد بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة، وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، كما أنه أقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة مراعاة مشاعرهم، وكسب ثقتهم منه وثقتهم في أنفسهم ويتسم بمهارة إجتماعية، والقدرة على خلق روح معنوية عالية في الجماعة.

5-سمات أخرى: المحافظة على الوقت، ومعرفة العمل والإلمام به والافتخار به، والأمانة وحسن السمعة والتمتع بعادات شخصية حسنة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والتواضع (السمادوني، 2007: 225).

### ثالثاً: القيادة والإدارة:

ذكر الفقيه بعض الإختلافات بين القيادة والإدارة:

- تقوم القيادة في معظمها على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص بموجب القوانين والقرارات واللوائح.
- تتبع القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الرئاسة مفروضة على الجماعة.
- تعمل القيادة عادة في ظروف رسمية وغير رسمية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية، ومواقف روتينية مستمرة ومنظمة تحدها اللوائح والقوانين التي تنظم عمل المنشأة.
- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، في حين أن مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للرئاسة هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
- سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي إعتبار لمشاركة الأفراد حيث تتضاءل بينهم المشاعر، وهذا على عكس القيادة تماماً (السلمي، 2012: 14)

وفيما يلي جدول رقم (1) يوضح الاختلاف بين المدير والقائد: (نبيل، 2012: نت)

جدول رقم (1) الاختلاف بين المدير والقائد

المدير	القائد
يصدر الأوامر ويقرر	يدرب وينصح
يعتمد على السلطات الممنوحة	يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين
يهتم بحل المشكلات	يفجر الحماسة في المرؤوسين
متخصص في أداء عمله	يتكلم بالصيغة الجماعية (نحن)

يلتزم بتنفيذ التعليمات	يبحث عن حلول للمشكلات
يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية	يستشير ويطلب النصيحة
الحرص على أن تكون هناك هوة بينه وبين المرؤوسين	يفجر العمل الجماعي
لا يميل إلى التجدد والابتكار	يركز على التجديد والابتكار
يكون مفروضا على الجماعة	صلاحياته مستمدة من الجماعة
يهتم بتحقيق الأهداف	يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين
المهارات الإدارية أولا	سلطة التأثير في الآخرين
الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل	الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس

وبتضح أن الفرق الجوهرية بين القيادة والإدارة أن القيادة لديها القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين وتكون موجودة في السلطة الرسمية قوتها من قدرة القائد الذاتية في التأثير على الأتباع وما يمتلكه من مميزات وصفات تختلف عن غيره، أما الإدارة فتستمد قوتها من المنصب أو السلطة.

## رابعاً: نظريات القيادة:

### 1. نظرية الرجل العظيم

تبين هذه النظرية أن بعض الأفراد يولدون وهم يحملون صفات قيادية، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يدرّب على القيادة، وتفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تحدث في حياة الجماعة إنما تتحقق بواسطة أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها، واجهت هذه النظرية إنتقادات كثيرة من أهمها: أن درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة تتفاوت تبعاً للظروف، فهي ليست مطلقة ومقيدة بشخصية القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة واستعدادها لتقبل التغيير واستيعابه. (الخضراء، 2009: 278)

### 2. نظرية السمات

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمانية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية، إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة

المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن إكتسابها وتعلمها (عطوي، 2001: 81).

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها، وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة، وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع، وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية (الحسيني، 2009: 79).

إعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء واستخدموا الطريقة الإستقرائية أو الإستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها إستطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة (الحسيني، 2009: 79).

### 3. نظرية القيادة الإنسانية

تهتم هذه النظرية بمساهمة الفرد و تنمية قواه الكامنة و تنميته بدلاً من التركيز على المؤسسة في هيكلها و طرق عملها عن طريق حفز العمل (القيوتي، 2003: 185).

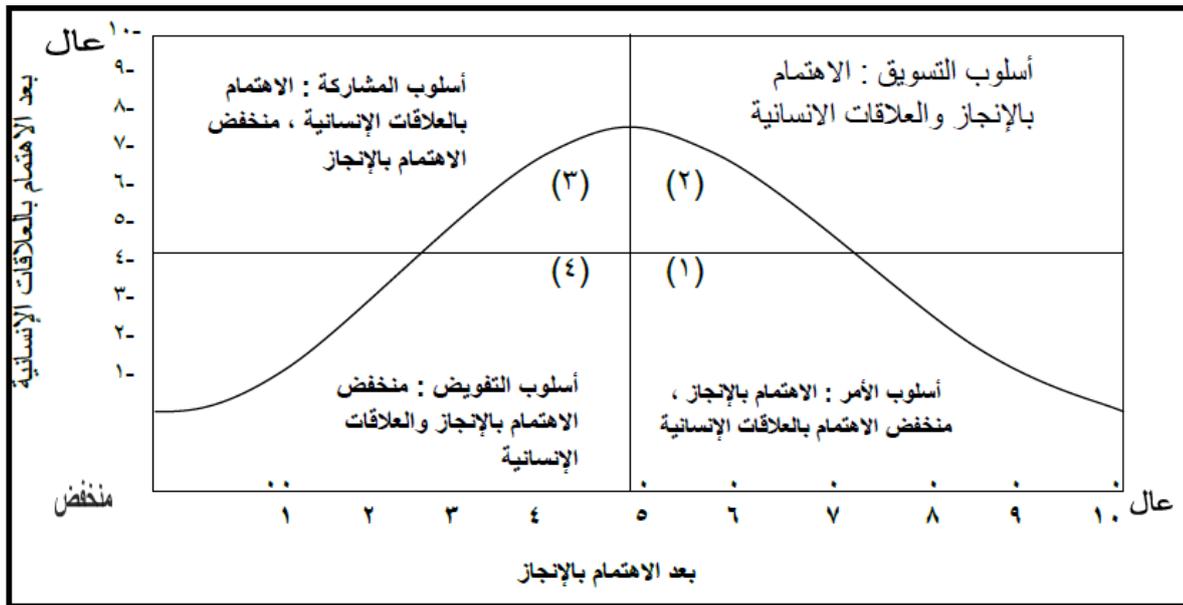
### 4. النظرية الموقفية

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى، فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف (السويدان، 2006: 114)

وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص إستثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم

يغتنمون الفرصه، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الإهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير إهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم (القيوتي، 2003: 185). وذكر السلمي (2012) الاساليب القيادية في ظل النظرية الموقفية (نضج التابعين) لهيرسي وبلانشارد كما هو موضح بالشكل التالي رقم (2):

شكل رقم (2) يوضح الأساليب القيادية في ظل النظرية الموقفية



## 5. النظرية التفاعلية

تعد القيادة عملية تفاعل إجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات، عناصر الموقف، خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية (العساف، 2005: 5).

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز إهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين

وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل (القريوتي، 2003: 186).

## 6. نظرية الخط المستمر في القيادة:

لقد حدد تانينبوم وشميدث (Tannenbaum & Schmidh, 1973: 91) في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل يبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي.

شكل رقم (3) نظرية الخط المستمر في القيادة

(عريفج ونصر الله وصبري، 2002)

استخدام السلطة من قبل القائد		مجالات الحرية للمرؤوسين			
يتخذ	يتخذ	يعرض المدير	يشخص المدير	يقدم المدير	يحدد المدير أبعاد
المدير	المدير	أفكاره ويشجع	المشكلة	المشكلة ويطلب	المشكلة موضوع
القرار	القرار	المرؤوسين	ويعرض قراراً	حلاً	القرار ويطلب
ويعلنه	ويقتنع	على اتخاذ	مبدئياً خاضعاً	واقتراحات	من المرؤوسين
للمرؤوسين	المرؤوسين	القرار	للتعديل	ويتخذ هو	اتخاذ القرار
	به			القرار	

## 7. نظرية المسار والهدف

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف، وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، والنمط المشارك، ونمط الإنجاز، وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام 1970م، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم (الحسيني، 2009: 81).

## 8. النظريات السلوكية:

وهي تدور حول معرفة الفرد ودوافعه وسلوكه من أجل خلق مناخ ودي يحقق الكفاءة والفاعلية في العمل (الرشيدي، 2004: 33).

وأوضح (Robbins, 2007: 43) أن هناك ثلاث نظريات مختلفة للسلوك القيادي وهي:

### • دراسة جامعة ولاية أوهايو:

تمكن الباحثون في ولاية أوهايو من تحديد بعدين للسلوك القيادي وهما:

أ. هيكلة المهام: تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين ويعبر عن مدى إهتمام

القائد بتخطيط العمل، تنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم،

وتجربة أساليب العمل المبتكرة (العميان، 2002: 27)

ب. الإهتمام بمشاعر الآخرين: يهتم القائد بأفكار ومشاعر المرؤوسين وينمي

العلاقات الوظيفية والثقة، ويساعد العاملين على حل المشاكل وإيجاد جو من

الصدقة والمساواة بين العاملين (Robbins, 2007:44).

### • دراسة جامعة متشغن:

جامعة متشغن لها بعدين للسلوك القيادي هما:

#### توجه القائد نحو العاملين:

تؤكد على العلاقات بين الأشخاص، حيث يأخذ الشخص الإهتمام الذي يحتاجه

العاملين والإختلافات المتوقعة بين الأفراد وهذه تشبه دراسة جامعة أوهايو من حيث

الإهتمام بمشاعر العاملين (Robbins, 2007:45).

#### توجه القائد للإنتاج:

تؤكد على التكنولوجيا او المهام التي تظهر في العمل، وهذه تشبه دراسات جامعة

أوهايو في بعدها الثاني هيكلة المهام (Robbins, 2007:45).

### • الشبكة الإدارية:

بين (Robbins, 2007:47) أن هذا النموذج يعتمد على الإهتمام بالأفراد والإهتمام

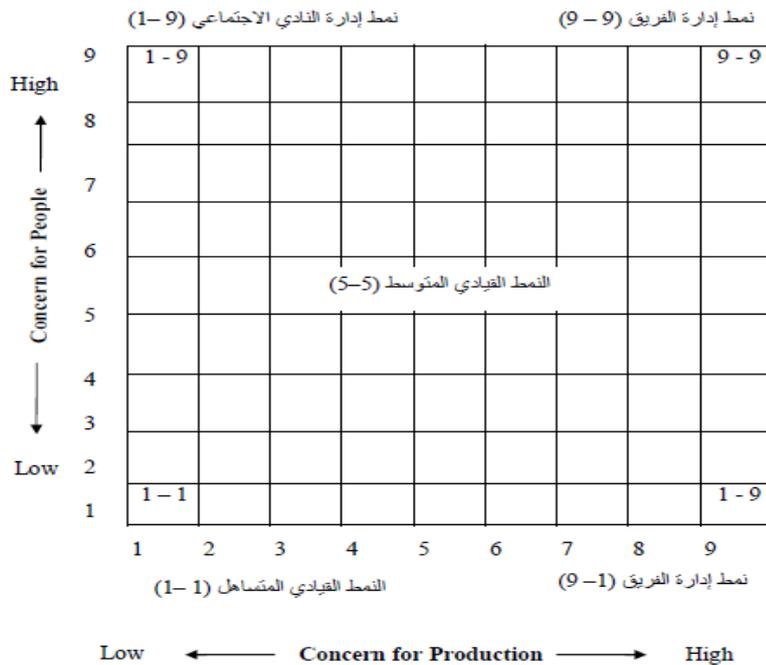
بالإنتاج وهذا يشبه ما جاء في دراسات جامعة ولاية أوهايو ودراسات جامعة متشغن،

وقد قام بتطوير هذه النظرية كل من (Robert Blake & Jane Mouton).

الشبكة الإدارية تظهر نوعاً مختلفاً من أساليب القيادة (81 أسلوب قيادي) وتعتمد على درجات متفاوتة من الإهتمام بالإنتاج والأفراد إلا أن (Blake & Mouton) أكد على خمسة نماذج قيادية، أربعة منها على زوايا الشبكة الإدارية وواحدة في الوسط وتوضح الانماط كما يلي: (عريفج ونصر الله وصبري، 2002: 37)

- النمط 1.1: يشير إلى أدنى إهتمام بالعاملين والإنتاج.
  - النمط 1.9: يشير إلى إهتمام القائد بالعاملين بأعلى صورة بينما يخصص أدنى إهتمام للإنتاج.
  - النمط 9.1: يشير إلى إهتمام القائد بالإنتاج يكون أفضل صورة مع ان إهتمامه يكون بأقل صورة بالنسبة للأفراد.
  - النمط 9.9: يشير إلى أقصى إهتمام بالعاملين والإنتاج، ويسود المنظمة الثقة والروح المعنوية العالية.
  - النمط 5.5: يوزن القائد بالإنتاج والعاملين، رضا معتدل للعاملين.
- والشكل التالي رقم (4) يوضح الانماط القيادية الخمسة وفق نموذج الشبكة الإدارية كما يراها Black & Mouton:

شكل (4) يوضح الأنماط القيادية الخمسة وفق نموذج الشبكة الإدارية



## 9. نظرية ليكرت في القيادة

يعتبر ليكرت ان فعالية المنظمات تعتمد وبشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادتهم لمرؤوسيههم، وقد قدم رنسيس ليكرت في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة انظمة يمكن ان توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية كما في الجدول التالي رقم 2: (عبد الرحيم، 2009: 19)

جدول رقم (2) يوضح نظرية ليكرت في القيادة

وصف السلوك	نظام القيادة
مركزية السلطة وعدم الثقة بمرؤوسيه والتهديد الدائم لهم	نظام الإستغلالي التسلطي Exploitative Authoritative
مركزية السلطة وثقته بمرؤوسيه متوسطة ويضعهم تحت المراقبة والمحكمة مستخدماً مزيجاً من الثواب والعقاب	نظام تسلطي نفعي Benevolent authoritative
تفويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمرؤوسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حوافز إيجابية أكثر من الحوافز السلبية	نظام استشاري Consultative
تفويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقته الكاملة في المرؤوسين، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمد الفريق الواحد، فيشجعهم على المشاركة في الأداء وصنع القرار	نظام المشارك جماعي Participative Group

## خامساً: أنماط القيادة:

يمكن تقسيم القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها إلى أنواع متعددة تختلف كل طريقة عن الأخرى وتستخدم كل منها في مواقف وظروف معينة، وقد يفرض الموقف استخدام نمط قيادي معين لا يصلح استخدامه في موقف آخر، ومن هذه الأنماط ما يلي:

### 1. النمط التسلطي أو الإستبدادي: حيث يتميز القائد باتباع أسلوب الحزم والحسم والشدة

والتحديد الدقيق للأعمال والواجبات وإجراء الرقابة الصارمة على مقودية أفراد الجماعة، وهو لا يتيح لهم مناقشته أو إبداء آرائهم وهو نمط عسكري بالدرجة الأولى ويسمى بالنمط الأوتوقراطي (جاد الرب، 2012: 17)، ويتصف القائد التسلطي

بالاعتماد والثقة المطلقة بالنفس والكبرياء وعدم الاعتراف بأخطائه والتفاخر بنفسه وانجازاته والقسوة والبحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن، ويحتفظ بنفسه بأسراره وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حال النجاح (عليان، 2007: 189).

ويتضح ان هذا النمط يشيع جواً مشحوناً بالمشكلات، بالإضافة الى انه لا يتيح الفرصة للابداع والابتكار.

**2. النمط الديمقراطي:** وهو عكس النمط السابق مباشرة، حيث ان القيادة الديمقراطية تتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار احساس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم واهميتهم، وهذا النمط يلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة (المغربي، وآخرون، 1995: 172).

ومما سبق يتضح أن هذا النمط يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، واطاحة الفرص للابداع والابتكار.

**3. النمط الرسمي والوظيفي:** ويعني إعتداد القائد على سلطته الوظيفية أو الرسمية والتي يستمدّها من التنظيم والتشاور بين القائد ومجموعته مما يساعد على تكوين روح الجماعة والفريق بينهم جميعاً (جاد الرب، 2012: 17).

**4. النمط غير الرسمي:** حيث يستمد القائد سلطاته من المجموعة التي يقودها من خلال نفوذه وقوته وقبولهم له كقائد، وهذا النمط يكون واضحاً في التنظيمات غير الرسمية التي تسود في التنظيم الرسمي، لذلك فعلى القائد الرسمي عدم إغفال هذه التنظيمات والتعامل معها وكسب تأييدها وثقتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (جاد الرب، 2012: 17).

**5. النمط الفوضوي "الترسلي":** وهذا النمط يعتبر من أنماط القيادة السلبية حيث يكلف القائد إن جازت التسمية في هذه الحالة الجماعة بأداء العمل ولا يشرف عليهم

أو يعاونهم ويتركهم يفعلون أي شيء يتعاونون أو يتتافرون أو يفعلون أو لا يفعلون فهو لا يتدخل ولا يؤثر في الجماعة وما أكثر سيادة هذا النمط في المنظمات الحكومية وخاصة تلك التي تقدم خدمات للجمهور في المجتمعات النامية (جاد الرب، 2012: 17)، ويتصف هذا النمط باتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين، والإعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق (المغربي، 2006: 422).

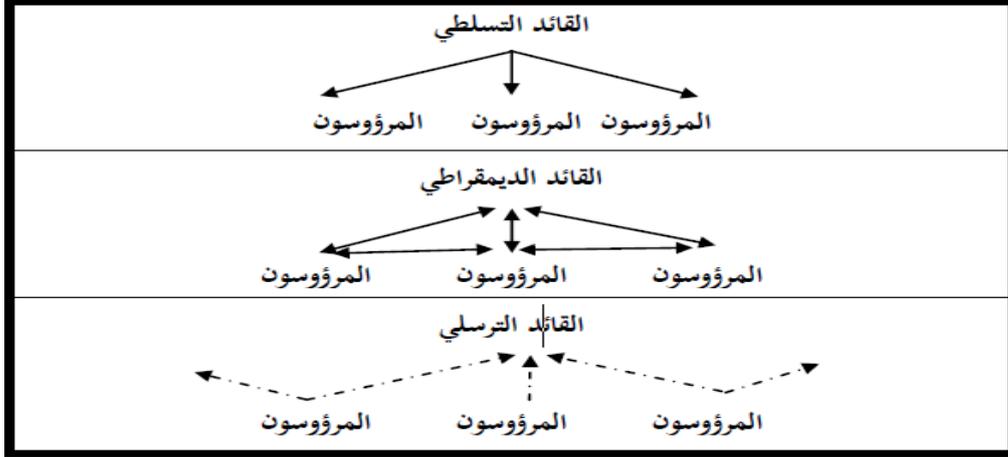
ويتضح ان هذا النوع من القيادة يفقد السيطرة على اعضاء المجموعة، وعدم توفر حماسة كبيرة للعمل، مما يؤدي إلى عدم الإنجاز وقلة الانتاج والفوضى.

**6. نمط القيادة التحويلي:** يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تحغيري مقصود. (الغامدي، 2011: 34)

**7. نمط القيادة الإجرائي:** فالمبدأ الرئيسي لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس، حيث يؤثر كل منهما في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة، وبعبارة أخرى فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيئاً يريدون الحصول عليه، على سبيل المثال زيادة في المكافآت وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرعب بها كزيادة الإنتاج على سبيل المثال (الشمري، 2012: 32).

وذكر حسن (2004) العلاقة القائمة بين القادة والمرؤوسين في الشكل التالي رقم (5):

شكل رقم (5) أنماط القيادة والعلاقة بين القادة والمرؤوسين



حسن، 2004: 81

### الخاتمة:

ومما سبق يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية .

## المبحث الثاني

### الإبداع

أولاً: تعريف الإبداع

ثانياً: أهمية الإبداع

ثالثاً: مكونات الإبداع

رابعاً: مستويات الإبداع

خامساً: معوقات الإبداع

سادساً: مراحل الإبداع

## الإبداع

### مقدمة:

يهدف هذا المبحث الى التطرق لبعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بدءاً بالتعرف على مفهوم الإبداع وأهميته ومكوناته كما ونتعرف من خلاله على مستويات الإبداع ومعوقات ومراحله، حيث تكمن أهمية هذا المبحث في تزويد الباحثة بمختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة والمساعدة في بناء أداة الدراسة وتفسير النتائج.

### أولاً: تعريف الإبداع:

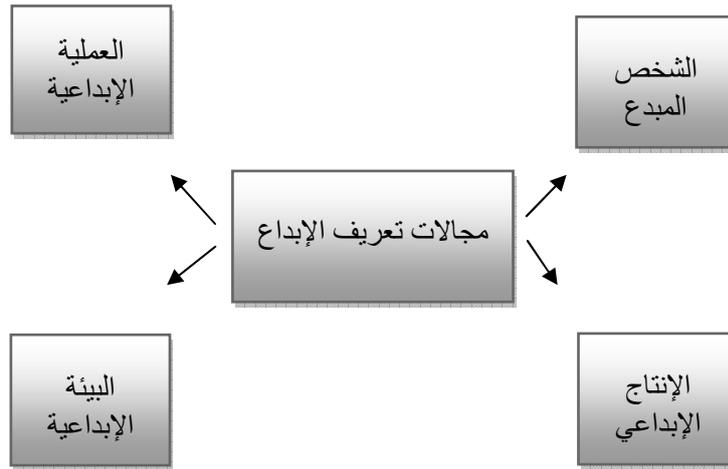
لا يمكن الإتفاق على تعريف محدد للإبداع وكما أوضح الجعبري في دراسته أن التنوع والإختلاف في تعريف الإبداع ناتج بالأساس لمضون الإبداع الذي يحتوي على الكثير من التنوع والرؤى والمداخل الدراسية سواء النفسية أو الإدارية أو اللغوية أو التربوية وما إلى ذلك، وأن الإبداع أن تأتي بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو إكتشاف علاقات لم يسبقك إليها أحد، ويتمثل بالقدرة على تطوير برامج جديدة وآليات عمل جديدة وحتى أشكال تنظيم جديدة تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وشرط الإبداع أن يكون ذا أفكار مفيدة، فقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداع بل تخريب (الجعبري، 2008: 12).

وقد عرف هيجان الإبداع بأنه (قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والإحتفاظ بالإتجاه ومواصلته، يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الإهتمام والقدرة على تكوين ترابطات وإكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (هيجان، 1999: 24).

ويعرف Cronbach الإبداع بأنه التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماماً (جاد الرب، 2012: 220). وأوضح سليمان أن كلمة إبداع أكثر قرباً وصحة في إرتباطها بالكلمة الإنجليزية (Creativity) إن الإنسان المبدع في إبداعاته لا يحاكي الخلق الكوني فينشئ من العدم، بل أهم ما يميز الإنسان المبدع هو إستغلاله وإستثماره لما في الطبيعة من موارد ومكونات، وما في عقله من أفكار وهبها إليه الخالق، وماله من رغبات ودوافع وميول وما يحمله بداخله من أحاسيس جمالية قادرة على تذوق ما يحيط به من آيات باهرة الجمال والدقة (السليمان، 2012).

وقد أورد جروان تعريفاً شاملاً للإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج على مستوى من الإختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية كما بالشكل التالي رقم (6): (جروان، 2002: 22)

شكل رقم (6) يوضح مجالات تعريف الإبداع



ورغم تباين تعاريف الإبداع وتعددتها، فإنه يمكن حصر معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال في المحاور التالية:

**المحور الأول:** يركز على السمات الشخصية أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، فهناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة (هيجان، 1999:17).

**المحور الثاني:** ويشمل التعاريف التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية وفي هذا يقول شتاين أن الإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد، ويرضي الجماعة، وتقبله على أنه مفيد (عساف، 1993: 268).

**المحور الثالث:** تعريف الإبداع بناءً على الإنتاج أو الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات، ويقول جيلفورد: "إن الإبداع يعني حلاً لمشكلة ما، وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط (كوسيلة) يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة (هيجان، 1999: 16).

**المحور الرابع:** ذكر (العواد، 2005: 14) تعريف الإبداع بناءً على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة، ويقصد بالبيئة المبدعة: "المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف مختلفة تيسر الإبداع وتشجع عليه أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية" ونقسم هذه الظروف إلى قسمين هما:

**ظروف عامة:** ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة، فالإبداع ينمو في المجتمعات بالاحتكاك الثقافي والتفاعل بين الثقافات المختلفة، وتعريض الفرد إلى العديد من المؤثرات العلمية والثقافية وتشجع على نقد الأفكار وتطويرها لمزج الجديد والقديم في كل جديد.

**ظروف خاصة:** ترتبط بالمناخ الذي يجب أن يتوفر في المنظمة أو المؤسسة، والذي يساعد المديرين والعاملين فيها على تنمية الإبداع، وتشبع حاجات المبدعين فيها.

## ثانياً: أهمية الإبداع:

يمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع في التنظيمات وكما ذكرها العساف في دراسته

على النحو التالي:

1. القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الإستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إختبار تلك القدرات.
4. الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
6. حسن إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (العساف، 2002: 20).

## ثالثاً: مكونات الإبداع:

يعتمد الإبداع على ثلاثة مكونات أساسية هي:

1. الخبرة: فهي هامة جداً للإبداع حيث أنها تقدم الحلول الخطيرة والهامة للمشاكل.
2. التفكير التخيلي: وهو يعكس وجهة النظر التقليدية للإبداع ويوفر المهارات التي تساعد الأفراد في رؤية الأشياء الجديدة والمختلفة ويساعد في التوصل الى نماذج حديثة وربطها معاً.
3. الدوافع الحقيقية: حيث يزداد إبداع الأفراد عندما تزداد إهتماماتهم بالتحديات ويشعرون بها من خلال الموضوعات الهامة والهادفة أو من خلال المشاكل المطلوب

مواجهتها، والأفراد المبدعين من المحتمل أن يزداد إهتمامهم وتأثيرهم بحل المشاكل المعروضة عليهم أكثر من الحاجة إلى مواجهة الفشل أو جمع الأموال أو الضغط على الآخرين (جاد الرب، 2012: 223).

## رابعاً: مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

### 1- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد. ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، والقدرة على التحليل (العميان، 2005: 394).

### 2- الإبداع على مستوى الجماعة: (النفيعي، 2010).

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- أ- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلوياً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- ب- أن الجماعة المتناسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

### 3- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- أ- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- ب- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- ت- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- ث- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

ج - تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها (العميان، 2005: 394).

### خامساً: معوقات الإبداع:

أشارت الدراسات إلى العديد من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع إستفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما يلي:

1. سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: تتمثل بنمط الإشراف السائد وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتياً للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها (عبد الرحيم، 2009: 37).

2. معوقات اجتماعية: قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد (حريم، 2004: 312)، إذ انه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر، وتقسو على من يحدد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فان الفرد سيميل الى التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين (حمود، 2010: 123).

3. معوقات إدراكية: وهي تظهر عندما تقتصر رؤية الفرد للأمور التي تهتمه، ويهمل باقي القضايا التي لها صلة بالمشكلة وذلك بسبب الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد والميل الي تقليد المشكلة (الغامدي، 2012: 37).

4. المعوقات البيئية: وهي المعوقات الناتجة من البيئة المحيطة بالفرد، كما أنها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مثل التدهور الاقتصادي والاجتماعي، رداءة الجو الإداري، عدم كفاية الموارد والمصادر، انخفاض مستوى التعليم والثقافة، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل (القحطاني، 2007: 52)

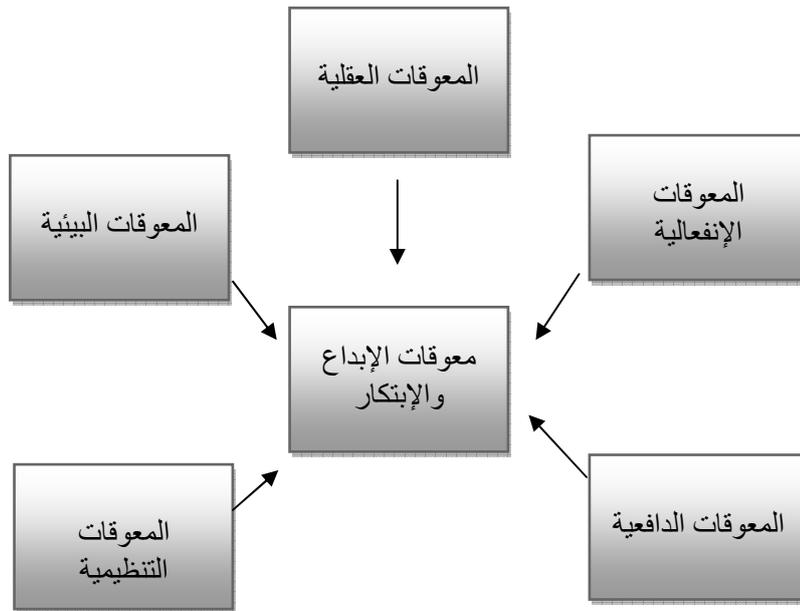
5. **المعوقات التعبيرية:** وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ولل فرد نفسه، ومن أمثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها(عبد الرحيم،2009: 37)

6. **المعوقات التنظيمية:** مثل غياب جو الحرية، وعدم التشجيع وعدم مساندة العمل الجماعي والإعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح وسيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وإنجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير(القحطاني، 2007: 53).

7. **المعوقات النفسية والعاطفية:** كثيرا ما تطرأ على الناس أفكار جديدة، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها وذلك خوفا من الفشل أو انتقاد الآخرين أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها(عبد الرحيم،2009: 37).

والشكل التالي رقم (7) يبين معوقات الإبداع والابتكار التي استعرضها خبراء بييمك:

شكل رقم (7) معوقات الإبداع والابتكار



المصدر(بييمك، 2004: 3)

## سادساً: مراحل الإبداع:

إن الإبداع باعتباره صياغة الفرضيات، واختبارها والتوصل إلى النتائج جعل البعض ومنهم والاس Wallas يهتم بعملية الإبداع ودراسة وتحليل المراحل التي تمر بها وقد حدد أربع مراحل تمر بها هذه العملية وهي كما يلي:

1. **مرحلة الإعداد:** وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القرارات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة (العساف، 2004: 21).

2. **مرحلة الإحتضان:** وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً هاماً، فالأفكار الجديدة تكون مخترنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، إن حل المشكلة سوف يحدث عندما يكون لشخص غير مشغول به، وهذه الفترة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان (الصافي، 1997: 51).

3. **مرحلة الإشراف:** تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة، كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا إنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر فيها إلا المبدعون (الصافي، 1997: 51).

4. **مرحلة التحقق:** وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة (العساف، 2004: 21).

## الخاتمة:

ومما سبق نستنتج أن الإبداع هو عملية فكرية تقود على حلول مبتكرة لمشكلة ما، حيث يعني ذلك نبذ للمناهج التطويرية الجاهزة والمتكررة واستكشاف لوسائل وسبل مبتكرة في التشخيص والعلاج لمشاكل الواقع الإداري المتجدد، فالإبداع يمكن أن يؤدي إلى تحديد الوسائل في ضوء تحديد الأهداف، وكذلك يمكن أن يؤدي إلى تحديد الأهداف ذاتها عن طريق تجديد الوسائل، وبالتالي فإن الإبداع يتجسد في كل جديد وفي أي مجال من المجالات ومن خلال أفراد "مبدعون" كمصدر أساسي.

## المبحث الثالث القيادة الإبداعية

أولاً: تعريف القيادة الإبداعية

ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية

ثالثاً: علاقة الإبداع بالقيادة

رابعاً: خصائص الإبداع في العمل القيادي

خامساً: صفات القائد المبدع

سادساً: سمات القيادة الإبداعية

سابعاً: مهام القائد المبدع

ثامناً: أساليب قيادية إبداعية

## القيادة الإبداعية

### مقدمة:

يهدف هذا المبحث الى التطرق لبعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بدءاً بالتعرف على مفهوم القيادة الإبداعية وأهميتها وخصائصها كما ونتعرف من خلاله على صفات القائد المبدع ومهامه، والتعرف على سمات القيادة الإبداعية وأساليبها، حيث تكمن أهمية هذا المبحث في تزويد الباحثة بمختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة والمساعدة في بناء أداة الدراسة وتفسير النتائج.

### أولاً: تعريف القيادة الإبداعية:

القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها وإختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التي إكتسبتها إلى إختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال إهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث أن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون وإن هناك طريقة أفضل للحل، أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة، فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، متحدية، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية (السلمي، 2012: 42).

عرف قنديل القيادة الإبداعية بأنها القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو إقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً، وتستخدم في ذلك قدرتها الإستكشافية والإستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والإبتكار (قنديل، 2010: 163).

وعرفها الغامدي في دراسته قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة (الغامدي، 2013: 9).

وعرف خير الله القائد المبدع بقوله: هو الذي يستطيع إكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وإبتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة وإستحداث وسائل تفعيلها وإستثمارها (خير الله، 2009: 215).

وعرف الطالب القيادة الإبداعية بأنها عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة، وصياغة الهدف، ووضع الاستراتيجية، وتحقيق التعاون، واستنهاض الهمم للعمل. والقائد المبدع هو الذي يصوغ الرؤى للمستقبل، أخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية، يضع استراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى، يضمن دعم مراكز القوى الرئيسية له، والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب، كما يستنهض همم النواة الرئيسية للعمل من حوله، والتي يعد تحركها أساسياً لتحقيق استراتيجية الحركة (الطالب، 1996: 52).

كما عرفها ستراك بأنها القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير و الممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة مع العمل على إكتشاف المشكلات، بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة (ستراك، 2003: 291).

أما كرسب فقد عرف القيادة الإبداعية بأنها أي فكرة أو اقتراح يسهم في زيادة الإنتاج (كرسب، 2001: 11).

وعرف لونيس وجغوب القائد المبدع "هو القائد الذي يأتي بفكرة أو اقتراح جديد سواء عن طريقه - أي يأتي بها هو نفسه- مع ضمان دعم الجماعة لها، أو عن طريق الجماعة التي

يعمل معها بتشجيعهم على الإبداع، وتحفيزهم عليه، ونجاحه في ذلك" (لونيس، جغبون، 2013).

ويتضح أن القائد المبدع هو "القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة دون غيره وبطريقة مختلفة.

### ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية:

إن أساليب إدارة أمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد، وإن الإدارة الفاعلة للأداء تقضي بأن أساليب إختيار وإعداد القادة يجب أن تختلف لتأخذ كل ما تقدم بالإعتبار، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء في المنظمات ليتحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين، وأن يعاد صياغة سياسات الإختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي إلى قيادة إبداعية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية في المنظمات باعتبارها رأس المال الفكري، ومن ثم باعتبارها ذخيرة القدرة الإبداعية التنافسية للمنظمات (مصطفى، 2001).

ولن يقتصر الأمر فقط في الحاجة للقادة الأكفاء على الشركات في قطاع الأعمال، بل أن المنظمات الحكومية والعامّة تحتاج وبشدة لإحلال الأسلوب التقليدي الشائع في العديد منها بإدارة تتحلّى بالإبتكار وترعه وتنميه في العاملين والعاملات، وقد بات ذلك ضرورياً وحتمياً لأن كافة دول العالم من شرقه لغربه ومن شماله لجنوبه باتت تتنافس على مغالبة المستثمرين لجذب استثماراتهم، لكن الإستثمارات لا تجيء إلا حيث تجد جهازاً حكومياً رشيقاً، صديقاً للمستثمر، وميسراً له، جهاز حكومي يتحلّى بالإبتكارية لإفراز أفكار لخدمات جديدة ولتطوير خدمات قائمة، جهاز حكومي يستعير نمط الإدارة من القطاع الخاص مطوراً للخدمة، محسناً للجودة، مخفضاً للتكلفة وساعياً لتعزيز قدرته التنافسية حيثما كانت هناك منافسة، لذلك أصبحت القيادة الإبداعية حتمية ليس فقط في الشركات بل أيضاً في المنظمات الحكومية، ولا يمكن تجاهل ما سيؤدي إليه ذلك ليس فقط من ديناميكية واستمرار فاعلية

المنظمات الحكومية بل أيضاً من إنعاش وتحسين للإقتصاد القومي العربي قطرياً وإقليمياً (مصطفى، 2001).

والقيادة الإبداعية وظيفية ومطلب استراتيجي وذلك للأسباب التالية:

- أنها تنمي وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني (الفاعوري، 2005: 183).
- أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية (ويتون وكاميرون، 2001: 54).
- أن الإبداع الإداري في المنظمات يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للإقتراحات تتضمن حوافز وإحتفالات لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات (الجزان، 2002: 9).

### ثالثاً: علاقة الإبداع بالقيادة:

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح إستمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقيادة الإبداعيين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، إن نمط القيادة الإبداعية هو الإكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والأتباع و المنظمة ككل (الدكان، 2010).

### رابعاً: خصائص الإبداع في العمل القيادي:

1. الإبتحاح نحو التغيير.
2. الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
3. القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
4. الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.

5. إحترام إختيارات الغير.
6. الإندفاع نحو التعلم وإستخدام الثقافة.
7. تقدير إنجازات الآخرين.
8. التوجه نحو المستقبل (الدكان، 2010).

ويتضح أن القيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى إختيارات والذي يملك أفكاراً تنتم بأنها جديد ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة .

### خامساً: صفات القائد المبدع:

من أبرز صفات القائد المبدع كما أوضحه (خير الله، 2009: 24)، التفكير الإيجابي الذي يمتاز بـ :

1. الإتجاه إلى الخطوة بين فترة و أخرى للتفكير و النظر و التصور .
2. الإهتمام بتجميع و تحليل و توظيف المعلومات لخدمة التفكير .
3. الوضوح التام للرؤية و الرسالة للمؤسسة أو المنظمة التي يقودها.
4. الإبداع والإبتكار و الطموح إلى كبريات الأمور .
5. الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشد العقل و الفكر .
6. إمتلاك العقلية و الشمولية الكلية التي تنظر إلى الأمور من كافة الزوايا .
7. النظرة العميقة ذات البعد الإستراتيجي طويل الأجل .
8. النظر إلى المستقبل و تحدياته و محاولة التنبؤ به والإستعداد له .
9. الإرتكاز إلى المبادئ و القيم السامية في العمل و العلاقات و إتخاذ المواقف، التي تحقق الطموحات.

### سادساً: سمات القيادة الإبداعية:

#### 1. الحساسية للمشكلات:

عرف خير الله الحساسية للمشكلات بأنها القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ ان هناك شيئاً خاطئاً لم يلحظه الآخرون(خير الله، 2009: 30).

وتتمثل في قدرة الفرد على إكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً (الشبيني، 1997: 91).

## 2. المثابرة:

تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الإنفعالي والإستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر(القرشي، 2004: 95)، وهي أحد السمات الشخصية المبدعة المهمة والفرد المبدع يحب روح المخاطرة مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة (حريم، 2002: 471).

ويرى الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة أنه فرد كفاء قادر على التحكم فيما يحدث له، كما أنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به (حسن، 2002: 384).

ومما سبق يتضح ان المثابرة احدى سمات الشخصية المبدعة المهمة القادرة على تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤوليات والتحكم في الإنفعالات والإستمرار في العمل والوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيداً عن التصلب العقلي، فالمبدع يبدل ويعدل أفكاره ليحقق الأهداف بصورة إبداعية.

## 3. المبادرة

المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأ ادارياً هاماً وهو القدرة على الإبداع والإبتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات والمبادآت، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين، ويجد المنافسة الصحية والشريفة، ولا يقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية، والشخص المبادر يشكل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف، وتظهر مبادرته في إتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة (القرشي، 2004: 96)، والأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي وتعتمد

عليهم المنظمات في إحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين للتغيير، وهم الذين يحولون الإستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس (سلطان، 2002: 91).

#### 4. الأصالة

أشار خير الله (2009م) الى ان الاصالة هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد اليها، وهي انتاج غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكر زادت درجة أصالتها والاستجابات الأصلية تتميز بالطرافة والدهشة، ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في حلول وافكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الاخرون وان المهم في الاصالة هو قيمة ونوعية وجدة الأفكار وليس كمية الأفكار، والافكار الاصيلية هي التي تتميز بالتالي:

- الجدة (فكرة غير مسبوقة).
- الطرافة (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامة).
- الندرة (فكرة يندر التفكير فيها ولا تخطر على بال الكثيرين).
- يتجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة) (خير الله، 2009: 29).

كما أوضح (الشبيني، 1997: 91) أن الأصالة تعني ان الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

- وكما أوضح برنس مجموعة من السمات التي تميز القادة الابداعيين ومن تلك السمات:
1. يتطلع القادة المبدعون والمبتكرون الى ما وراء الأفق فهم يتطلعون الى المستقبل وينظرون له نظرة متفائلة وايجابية.
  2. القادة الإبداعيون هم غالباً رواد يبحثون عن فرص جديدة، ولديهم الإستعداد للتغيير فهم مبتكرون ومجربون ويحاولون إيجاد طرق للتحسين، لديهم إدراك أن الأفكار الجديدة لا تأتي بالضرورة من خلالهم ويدركون أن المرؤوسين ربما يكونوا أكثر قدرة للتوصل إلى أفكار وحلول لها ذات معنى ويعترفون أن الإنصات إلى الآخرين ربما يكون أكثر أهمية من التحدث.

3. القادة المبتكرون يكافئون على تحقيق النتائج، إنهم يؤمنون بأنهم لا يستطيعون تحقيق النتائج وحدهم بل أنهم يحتاجون إلى مجهود مرؤوسيتهم، كما أنهم يحرصون على تنمية علاقات الثقة المتبادلة بين الأفراد ويشجعونهم على العمل معاً لتحقيق الشراكة كما يشركونهم في إتخاذ القرارات.
4. لديهم وضوح في قيم ومعتقدات العمل والأفكار والمعايير التي لديهم تكون معروفة للجميع، كما أنهم يقومون بما يعتقدون صحته (قنديل، 2010: 166).

وأشار قنديل أن برنس فرق بين القيادة الإبداعية والإدارة المنفذة بالجدول التالي رقم (3):

جدول رقم (3) الفرق بين القيادة المبدعة والإدارة المنفذة

م	القادة المبدعون	المديرون المنفذون
1.	مثاليون وملهمون.	يركزون على العمل.
2.	يخططون للمستقبل.	يركزون على الأجل القصير.
3.	خدميون ومبدعون.	عمليون وواقعيون ماديون.
4.	نشطون.	سلبيون.
5.	يركزون على التغيير.	يحافظون على الإستقرار.
6.	يتحدون وليس لديهم مستحيل.	موضحون أو معززون.

### سابعاً: مهام القائد المبدع:

القائد المبدع كما أشار إليه مصطفى هو من يتوفر له سمات القيادة التحويلية فينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للإبتكار، وبشكل خاص يتوقع منه:

1. يعلن ويتحمل مسؤوليته الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الابتكار مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد.
2. يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار ويقدر جهود المبتكرين.
3. يصمم أهدافاً واضحة، لكن يسمح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها.
4. يهيء مهاماً تمثل تحدياً وتغرس في العاملين الإستمتاع بشعور الإنجاز والتقدم الوظيفي.
5. يخصص موارد ووقت كاف للابتكار لنفسه ولمرعوسية.
6. يدرك الفروق الفردية بين العاملين ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم ومجالات التميز كأساس لتصميم المهام وتوزيع الأعمال.
7. يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدر من التحدي اللذيذ.
8. يشجع السلوكيات المرنة ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
9. يساعد مرؤوسيه على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، ويجعلهم أكثر تقاؤلاً وميلاً للتغلب عليها.
10. يجعل المشاركة في صنع القرارات حقيقية وليس شعاراً.
11. يشجع ويكافئ الموظفين الذين يثيرون تساؤلات ويقترحون أفكاراً جديدة تتضمن قبولاً وتحملاً للمخاطرة.
12. يتأكد من أن العاملين المتميزين غير مثقلين بأعمال فوق الطاقة على مدى ساعات يوم العمل، فالمبتكرون يحتاجون وقتاً لتركيز التفكير الإبداعي في نشاط محدد أو مهمة محددة.
13. يخصص مكاناً للمواطنين الواعدين لزوم الإبداع، إسترخاء وتأملاً ومناقشة فابنتكاراً.
14. يتأكد أن للعاملين إمكانية الحصول على المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات إبتكارياً.
15. يقدم تقديره الشخصي للإنجاز المتميز.

16. يهيء حيزاً للسماح إزاء الخطأ أو الأخطاء طالما نجمت عن إجتهد وليس عن إهمال أو تقصير، فالعقاب عند أي خطأ سيجعل الموظف ميالاً لطرق الأداء التقليدية سعياً للسلامة، ويقول الحديث الشريف: "من اجتهد فأصاب فله أجران، ومن اجتهد فأخطأ فله أجر".

17. لا يدع نمط شخصيته وتفكيره يطغى على أنماط شخصيات وفكر مرءوسيه وطرقهم في الأداء.

18. يحتفل ويرحب باختلاف الآراء.

19. يتأكد من أن الأفكار المبتكرة تجد سبيلها بسرعة إلى مستويات الإدارة العليا، ويطلب بمعلومات مرتدة عن مدى قبولها، وإلا جف نبع الأفكار المبتكرة.

20. تدريب العاملين على إستراتيجيات التغيير الإبداعية، لتمكنهم من تطوير أساليب العمل وحل المشكلات بطرق إبداعية جديدة وغير مألوفة (الفاعوري، 2005: 185).

### ثامناً: أساليب قيادية إبداعية:

1. **أسلوب القيادة المشتركة:** تكمن أهمية القيادة بالرؤية المشتركة في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع، وتحقيق الولاء و الانتماء من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة في الوصول بالمنظمة إلى التفوق والنجاح (العويسي، 2003: نت).

2. **أسلوب القيادة بالأهداف:** يرتكز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف من طرف القائد، ومن خلال مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة الأهداف المخصصة له، وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقاً، وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين المدير ومرؤوسيه على الأهداف المخصصة لكل منهم، هذه الأهداف المتفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماماً، وفي أغلب الحالات يتم صياغتها كتابة، بعد ذلك يتشاور القائد مع كل مرؤوس حول إنجاز تلك الأهداف، وأخيراً يقرر الطرفان ما هو نوع وحجم الموارد

اللازم استخدامها، وعندما يبدأ الأفراد بالعمل لإنجاز الأهداف، فإنهم يتحصلون على معلومات من خلالها يقيمون مدى تقدمهم، وعلى ضوء هذه المعلومات فإنهم إما أن يقوموا بتعديل الأهداف أو بتعديل الأداء، أو الاستمرار في الوضع الحالي، وفي نهاية المدة المحددة والتي قد تكون سنة، تعقد اجتماعات دورية بين الرئيس وكل مرؤوس على حدى، لتقييم ما تم إنجازه، ويكافئ كل مرؤوس بقدر ما أنجز، وتبدأ الدورة مرة أخرى(الشريف،1997: 454).

**3. أسلوب القيادة التطويري:** ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على إستشراف المستقبل، ومواكبة المستجدات في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية (برو، 2003: 18).

### **الخاتمة:**

مما سبق نستنتج أن القيادة الإبداعية هي أساس الإبداع والابتكار، فمن خلال إيمانها بأهمية الإبداع تسعى جاهدة إلى زراعته في الأفراد وتشجعه وتخلق الجو المناسب للإبداع، فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قيادة لا تؤمن بالتطوير والتغيير والتجديد، فالمنظمة التي تسعى إلى التجديد والتطوير والابتكار فإنها تحتاج إلى قائد تتوفر فيه صفات الإبداع والابتكار، بل أنه يستطيع أن يبني وينقل تلك الصفات إلى مرؤوسيه.

## المبحث الرابع

### الثقافة التنظيمية

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

ثانياً: عناصر الثقافة التنظيمية

ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية

رابعاً: أهمية ثقافة المؤسسة

خامساً: مستويات الثقافة التنظيمية

سادساً: خصائص الثقافة التنظيمية

سابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

ثامناً: محددات الثقافة التنظيمية

تاسعاً: وظائف الثقافة التنظيمية

## الثقافة التنظيمية

### مقدمة:

يهدف هذا المبحث الى التطرق لبعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بدءاً بالتعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وعناصرها وأهميتها كما ونتعرف من خلاله على مصادر الثقافة التنظيمية وخصائصها ومحدداتها، والتعرف على وظائف الثقافة التنظيمية، حيث تكمن أهمية هذا المبحث في تزويد الباحثة بمختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة والمساعدة في بناء أداة الدراسة وتفسير النتائج.

### أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية:

يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على إعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على إفتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام والعمل الجاد والإبتكار والتحديث والمشاركة في إتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والإستجابة السريعة للملائمة لإحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة (أبو بكر، 2000: 129).

ويرى نلسون وكويك أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة (النعماني، 1996: 20).

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والإفتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإلتفاف حولها أعضاء التنظيم.

إن ثقافة المنظمة هي الإتجاه الغالب أو السائد في المنظمة، وهي الطريقة الخاصة لتصور الأشياء وعملها التي تميز المنظمة عن غيرها، وتعطي طابعاً ذا دلالة عن ماضي المنظمة وأحداثها الأساسية وتطورها المحتمل (القيوتي، 2000: 17).

- تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تشكل هوية المنظمة وتتضمن نماذج سلوكية للبطولة والمعارضة (شوشة، 2006: 230).
  - وعرفها عكاشة بأنها منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال (عكاشة، 2008: 11).
  - ويعرف Stoner & Freeman الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمواقف والمعايير والقواعد المشتركة بين أعضاء المنظمة (العريقي، 2009: 11).
  - كما يرى أحد الكتاب أن ثقافة المنظمة هي " نظام من القيم والمفاهيم المشتركة الذي يعتمد على وينشأ بواسطة الأفراد ويميز المنظمة عن غيرها من المنظمات (جاد الرب، 2012، 462).
- ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بانها "مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تشكل هوية المنظمة".

**وفي إطار التعريفات السابقة للثقافة التنظيمية، يمكن إستخلاص ما يلي:**

- أن الثقافة التنظيمية تعكس التطور التاريخي لقيم ومبادئ ومعتقدات المنظمة، وأيضاً التطور التاريخي لحركة النمو والتقدم للمنظمة، أي أنها حضارة المنظمة إن جازت التسمية.
- أن الثقافة التنظيمية تبني وتشيّد وتتغير من أجل الأفراد داخل المنظمة ومن خلالهم.
- الثقافة التنظيمية هي واحدة من المكونات الأساسية لأي منظمة، أي هي من العناصر الهامة في مدخلات النظام الكلي للمنظمة.

- لذا فإن إهمال الثقافة التنظيمية في أي منظمة يعوق حركة تقدمها ويؤثر على كفاءتها وعلى تحقيق أهدافها (جاد الرب، 2012: 462).

## ثانياً: عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة كما أشار إليها المدهون أهمها:

1. القيم التنظيمية، وهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالإنتاج، وعدم قبول الرشوة، وإحترام العملاء...إلخ.
2. المعتقدات التنظيمية، وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.
3. الأعراف التنظيمية، وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لإعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال: إلتزام التنظيم بعدم تعيين الأخوة في نفس التنظيم، أو عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض التنظيمات، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها.
4. التوقعات التنظيمية، وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، وتشمل أيضاً توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم والمرؤوسين من الرؤساء، والتمثلة بالإحترام والتقدير المتبادل.
5. الشخصيات البطولية: تؤثر على بناء وتكوين وتدعيم ثقافة المنظمة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والإتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية، ويقدمون أدواراً متميزة للأداء والإنضباط داخل المنظمة وذلك من خلال:

- الحماية والحفاظ على جودة المنظمة من جميع الإتجاهات.
- وضع المعايير.
- تحفيز العاملين.
- تحديد النجاح الممكن الوصول إليه (العبادلة، 2003: 37).

ولذلك فإن الزعماء والأبطال هم اللذين يحددون القيم السائدة للمنظمة، وذلك بما يحفظ توازن وإستقرار حركة المنظمة وبما يعجل بالتغيير التنظيمي (جاد الرب، 2012: 471).

### ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في حياة المنظمة ، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد متكامل، يجعلها وحدة مترابطة لها اتجاه واضح ومحدد ، وهي تجمع أعضاء المنظمة وتوجههم نحو هدف واحد هو استمرار وبقاء المنظمة ، وقدرتها على المنافسة ، كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في الرقابة على سلوك أعضائها ، وإضفاء ميزة تنافسية للمنظمة أمام منافسيها ، ولعل هذا الدور الحيوي هو الذي دفع الباحثين لدراسة الثقافة التنظيمية ، ووظائفها داخل المنظمة ، وأثرها على تطوير الموارد البشرية داخل المنظمة ، والثقافة التنظيمية لا تنشأ بالصدفة أو فجأة ، بل هي عملية معقدة وطويلة وتحتاج إلى فترة زمنية كي ترسخ فيها الافتراضات والقيم الخاصة بها ، كما أنها تحتاج إلى وسائل لتنتقل من جيل إلى آخر داخل المنظمة ، ولكي يتم فهم الثقافة التنظيمية لابد من معرفة مصادرها التي تتبع منها ، وأهمية كل مصدر من خلال الدور الذي يلعبه في تكوين الثقافة التنظيمية (الثويني، 2007: 60)

وتعد المعتقدات ، والقيم ، والأنظمة الاجتماعية ، والسياسية ، والبيروقراطية ، واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة ، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة ، إذ يرى العديلي أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر ، والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة ، بحيث تطبعها بطابعها الخاص ، وتعبّر عنها ، ونعني بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين ، وتأثير ذلك في أدائهم ، وفعاليتهم إيجاباً ، أو سلباً ، وتنتقل الثقافة إلى

العاملين في العديد من الأشكال ، وأكثر تلك الأشكال ، القصص ، والطقوس ، والرموز المادية ، واللغة ، ويحدد كل من " بولمان وديل " أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية :

1. العادات والتقاليد والأعراف : وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية ، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً ، أم مشرفاً ، أم موظفاً صغيراً ، أم عاملاً ، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد ، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد ، وحسب المواقع الجغرافية ، والبيئية التي يعيش فيها الفرد ، وتتواجد فيها المنظمة (عسكر ، 2012: 77)

2. الطقوس واحتفالات المناسبات : وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة ، والمؤسسات ، أو الشركات ، بعد عودة الموظفين ، والعاملين إلى العمل ، والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي ، أو نهايته ، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء ، أو في استقبال مدير جديد ، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر أو أحيوا على التقاعد ، وتتمثل هذه الطقوس ، والاحتفالات كذلك في : حفلات جوائز للموظفين المثاليين ، والمجدين ، وحفلات الرحلات ، وحفلات التخرج ، أو النشاطات الاجتماعية (الشلوي ، 2005: 16).

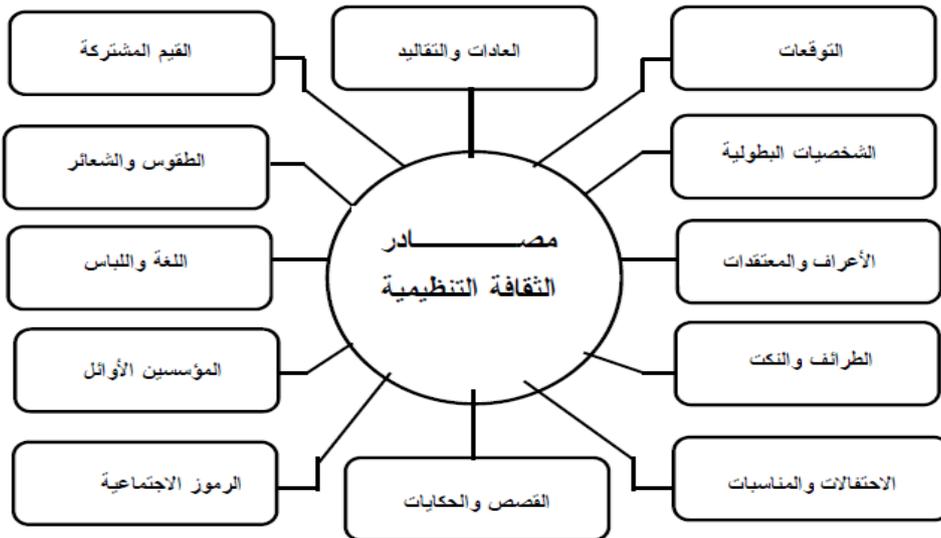
3. الأساطير : وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ، ولها وجهان : أحدهما إيجابي ، والآخر سلبي ، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه ، وثقافته القديمة ، ومجتمعه ، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر ، والمستقبل ، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق ، والخيالات ، ومبالغتها ، وتوليد حالات من الصراع ، أو الإرباك ، وإخفاء المعلومات الحقيقية ، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل (عسكر ، 2012: 77)

4. المجاز ، والطرائف ، والنكت ، والألعاب : يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة ، والألفة ، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين ، وتنقية القلوب من المشاحنات ، أو سوء الظن ، أو عدم الثقة ، وتعد الطرائف ، والنكت ، والألعاب ، والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات ، والاجتماعات ، لإزاحة بعض

- العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة ،وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية ، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة ، وتساعد على الإبداع ، والابتكار ، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة ، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل (الشلوي، 2005: 16).
5. البطولات، والرموز الاجتماعية : وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة ، والإدارة، والتاريخ ، وغيره ، وتؤخذ كقدوة ، ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة (عسكر، 2012: 77).
6. القصص والحكايات : وتستخدم غالبًا لتعكس رسالة معينة ، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري ، أو منظمة معينة ، والصعوبات التي واجهت تطور ونمو هذا الجهاز ، أو المنظمة ، وكيفية تنظيمه ، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي ، ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيرًا ، وطريقة كفاحه ، ومعاناته في الدراسة ، والحياة ، حتى أصبح وزيرًا ، أو رجل أعمال مشهورًا ، أو مديرًا ناجحًا يضرب به المثل، ونحو ذلك (عسكر، 2012: 77).

ويمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي رقم (8):

شكل رقم (8) مصادر الثقافة التنظيمية(عسكر، 2012: 77)



ويتضح أن هذه المصادر لها الأثر الكبير والعظيم في حياة المنظمة وسيرها على النحو الامثل، وذلك بتوجيه الأفراد والجماعات نحو تحقيق الهدف، ودورها المهم في تطوير أداء القدرات البشرية، مع اضافة صبغة للمنظمة الفرعية، وبالتالي تشكل العادات والتقاليد والقصص والطقوس والرموز واللغة ماهية هذه المنظمة وقدراتها على السير في خلق ثقافة تنظيمية قادرة على البقاء والاستمرارية نحو الأفضل.

#### رابعاً: أهمية ثقافة المؤسسة:

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

يرى كل من Scrensen & Pederson أن للثقافة أربع وظائف، وهي كالتالي:

1. تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
2. تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
3. تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
4. تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة (الفاعوري، 2005: 155).

وتساعد الثقافة في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف ان الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (الفاعوري، 2005: 155).

وتعمل الثقافة أيضاً على تعزيز التماسك الاجتماعي، بل ان البعض ينظر الى الثقافة التنظيمية على أنها أداة رقابة اجتماعية (بطاح، 2006: 50).

والثقافة هي اطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم (الليثي، 2008: 17).

**كما أن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:**

1. تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
2. نمو الغرض العام عن طريق إتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
3. ترويج إستقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
4. توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل (بن يمينة، 2010).

كما أوضح (حريم) وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:

#### ١ - تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية

إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

#### ٢ - تسهل الإلتزام الجماعي

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

#### ٣ - تعزز استقرار النظام

تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام.

#### ٤ - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم

حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/الأسمت الذي يربط أفراد، المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل (حريم، 2004: 330).

وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال تأثيرها على الجوانب التالية:

1. التأثير على الحالة المعنوية للعاملين: حيث ترتفع الحالة المعنوية للعاملين عندما يحصل توافق وتطابق بين حاجات العاملين من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى.
2. التأثير في الأداء: ترتبط الثقافة التنظيمية برابطة قوية للغاية بالأداء الكلي للشركة من خلال إحداث تغيير فيه.
3. المساعدة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة: لا يمكن تنفيذ أي إستراتيجية طالما أنها تتعارض مع ثقافة المنظمة لأنها تلعب دوراً كبيراً في المبادرة وتوجيه الأحداث داخل المنظمة.
4. منح المنظمة هوية مميزة: ثقافة المنظمة تعكس هويتها وتمنحها الإحساس بالشعور والأهمية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.
5. التأثير في السلوك الفردي والجماعي: تعتبر الثقافة قوة مؤثرة إلى حد كبير على السلوك الفردي أو الجماعي فإنها تحفز وتنشط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمة (علوان، 2009: 167).

ويلاحظ أن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الإستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد مجالات الإهتمام المشترك.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .
- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .
- تحديد معايير الإستقطاب والإختيار والترقية.

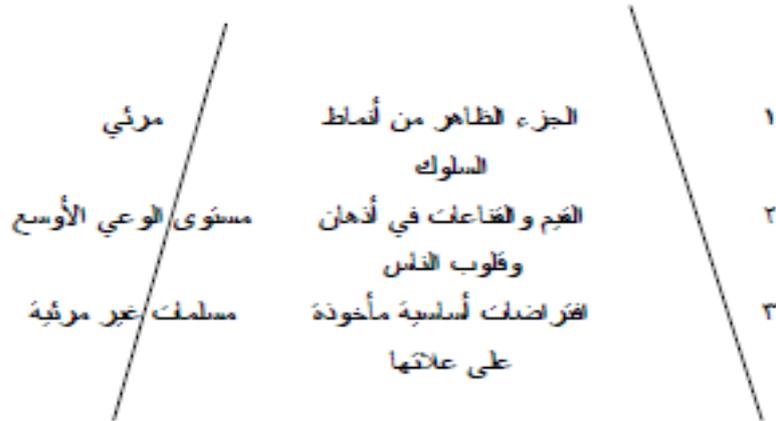
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.

### خامساً: مستويات الثقافة التنظيمية:

يرى تيرنر وهامبدن (Turner & Hampden) أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة من المنظمات على النحو التالي:

1. جزء ظاهر من أنماط السلوك.
2. جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
3. جزء مسلمت، وهي عبارة عن إفتراضات أساسية مأخوذة على علاتها، وبالتالي فهي غير مرئية (الهوري، 1999: 98) والشكل التالي رقم (8) يوضح هذه المستويات الثلاث:

الشكل رقم (8) مستويات الثقافة التنظيمية



وهناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها في الآتي (نيلسون، 1996: 256):

#### المتسوى الأول:

يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

#### المستوى الثاني:

ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة

إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، وفي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفور يكون بين جماعة محددة لها تأثير في عمليات إتخاذ القرار أكثر منه في قيمه الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الغدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

### المستوى الثالث:

ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

## سادساً: خصائص الثقافة التنظيمية و أنواعها:

### 1. خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة وهي كما يلي:

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والإحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم (بن يمينة، 2010)
- الثقافة نظام مستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل (جلولي، 2013: 33).
- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة (Angelo, 2002: 28).
- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية: (شتاتحة، 2009: 9)

-الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.

-الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة.

-الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

- الثقافة متكاملة: حيث تتجه الثقافة نحو خلق الإنسجام والتوافق بين عناصرها المختلفة وتتبع من تفاعلها، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانبها سرعان ما ينعكس أثره على باقي المكونات (جلولي، 2013: 33).
- الثقافة متغيرة ومتطورة: من أهم خواص الثقافة خاصية التغير والتطور والترك والإكتساب والإضافة والإهمال، وذلك من خلال تغيير الأزمان والأجيال والنقاء الثقافات من خلال أعضاء المجتمعات المختلفة ثقافياً (بن يمينة، 2010).
- الثقافة تراكمية: حيث تتزايد الثقافة وتتراكم من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وما ينتج عن تفاعل هذه المكونات مع العناصر من خلال الأعضاء (جلولي، 2013: 33).
- الثقافة سريعة التكيف: بمعنى أنها تتصف بالمرونة والقدرة على الإنسجام وذلك تمثيلاً مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية وملائمة للبيئة الجغرافية لإختلاطها بالثقافات المجاورة الأخرى (بن يمينة، 2010).

## سابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار جلاب الى أن كل مؤسسة لها ثقافتها التي تختلف عن غيرها، فهناك مؤثرات عديدة وظروف كثيرة تؤدي إلى وجود ثقافات مختلفة وعادات متنوعة في كل مؤسسة، ومن أبرز تلك الثقافات:

### 1. الثقافة البيروقراطية:

وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم بينها تنسيق، ويكون مسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام (الشلوي، 2005: 27).

## 2. الثقافة الإبداعية:

ويتميز أهل هذه الثقافة بالإبداع وحب المخاطرة، ويظهر ذلك جلياً في إتخاذهم لقراراتهم، ومواجهتهم للتحديات (جلاب، 2011: 607).

## 3. الثقافة المساندة:

وفي مثل هذا الجو من الثقافة يشعر المرء أنه وسط أسرته، فيسود بين الناس الثقة والمساواة والتعاون، ويتم مراعاة الجوانب الإنسانية عند كل شخص في مثل هذا الجو (جلاب، 2011: 607).

## 4. ثقافة المهمة:

المؤسسات التي تعتمد هذا النظام من الثقافات تهتم بتحقيق الأهداف، وليس على الطريقة التي تحققت بها هذه الأهداف، فلا تبالي مثل تلك المؤسسات إن كان الموظف قام بهذا العمل في بيته أم في مكتبه، الأمر الذي يشغل مثل هذه المؤسسات هو تحقيق الموظف لأهدافه، وعادة ما يتم وضع قائمة بالأعمال التي يجب على كل موظف تحقيقها في كل يوم، ثم يتم متابعة هذه الأهداف مع كل موظف (جلاب، 2011: 607).

## 5. ثقافة العمليات:

ويهتم أهل هذه الثقافة بالطريقة المتبعة لتحقيق الأهداف، ويحاول أهلها استخدام الموارد المتاحة بالطرق المثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج (جلاب، 2011: 607).

## 6. ثقافة الدور:

وهي التي تعتمد على المهارات الوظيفية لكل موظف، فكل فرد في المؤسسات يتميز في مجال يختلف عن غيره، فيتم التركيز مع كل فرد بحسب مجال وظيفته (جلاب، 2011: 607).

## 7. ثقافة الفرد:

تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد، فالمنظمات المهنية الصغيرة تركز بشكل رئيس على تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية (جلاب، 2011: 607).

## وهناك ثقافة تنظيمية قوية و ضعيفة:

فالثقافة قد تكون قوية وقد تكون ضعيفة ويوضح الفرق بينهما هو مدى انتشار الثقافة بين غالبية أعضائها، فالثقافة القوية هي التي ينتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائها وتؤثر على سلوكياتهم، بينما الثقافة الضعيفة وهي التي لا يتم إعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة(الطار، 2009).

## ثامناً: محددات الثقافة التنظيمية:

أوضح "كردي" أن نتائج الدراسات والبحوث التي إستهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية تشير إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالتالي:

1. **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
2. **الحجم:** لا يعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
3. **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
4. **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

5. **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ..الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها.
6. **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فان المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية (كردي، 2011: نت).

### **تاسعاً: العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية:**

لا شك أن هناك علاقة وطيدة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية، فالقائد المبدع يسعى لجلب ثقافة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار في ظل جو مفعم بالمشاركة، مما يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفاعلية في تحقيق اهداف المنظمة بحماس وإصرار، فالمشاركة هي الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه(بوسنر، 2004: 282) لذلك لا بد أن يمنح القادة الأولوية والإهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، كما عليهم إعتبار الثقافة وسيلة أساسية لتحسين وتطوير الأداء، فالمنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الإحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم يمكنها ان تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة، فالشركات التي لديها ثقافة قوية وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن الشركات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة (الرخيمي، 2000: 55).

وبصفة عامة فإن دور القيادة الإبداعية هو تطوير الثقافة المرنة من خلال نقل والحفاظ على القيم التالية:

- قيم تشجيع وتعزيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الإستقلالية والمبادأة وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة.

- قيم تتبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، مما يحتم تركيز جهود المنظمة وجميع العاملين بها رؤساء أقسام ومديرين ومشرفين على مجال العمل الذي تجيد وتدع فيه المنظمة.
- القيم المرتبطة بكيفية تشغيل المنظمة: يجب على المنظمة إرساء تصميم تنظيمي لتحفيز الموظفين على بذل قصاري جهودهم من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين، فضلاً عن إشعارهم بقيمتهم من خلال إحترامهم وتقدير جهودهم، كوسيلة فاعلة لإستحداث البيئة السلمية للسلوك الإنتاجي عن طريق التأكيد على المبادأة وحرية العاملين وإحترامهم من خلال إرساء هياكل تنظيمية تمنحهم حرية إتخاذ القرار، وتحفزهم على تحقيق النجاح(شارلزهل وجونز، 2001: 658).

ومن هنا يتضح ان القادة الإبداعيون يسعون لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم رؤيتهم وتوجهاتهم، وإنجاز مهامهم وتطوير اداء منظماتهم.

### **الخاتمة:**

على ضوء ما تقدم يتضح أن الثقافة التنظيمية تشكل تحدياً لأي تنظيم نظراً لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم ما ينعكس سلباً أو إيجاباً على كافة أنشطة المنظمة بشكل عام.

## المبحث الخامس

### وزارة الصحة الفلسطينية

أولاً: رؤية الوزارة

ثانياً: رسالة الوزارة

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية

رابعاً: واقع القطاع الصحي

خامساً: الخدمات الصحية

سادساً: التحديات التي تواجه الوزارة

سابعاً: واقع القيادة الإبداعية والتنظيم في وزارة الصحة

## وزارة الصحة الفلسطينية

### مقدمة:

يهدف هذا المبحث الى التعريف بوزارة الصحة الفلسطينية، بدءاً بالتعرف على رؤية الوزارة ورسالتها واهدافها الاستراتيجية وكما نتعرف من خلاله على واقع القطاع الصحي والخدمات الصحية التي تقدمها الوزارة والتعرف على التحديات التي تواجه الوزارة، والتعرف على واقع القيادة الإبداعية والتنظيم في الوزارة.

### أولاً: رؤية الوزارة:

تشير (الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة، 2013: 25) إلى ان رؤية الوزارة هي الوصول سويا إلى مجتمع فلسطيني معافى، متمتع برعاية صحية راقية وشاملة ومستدامة وذات جودة عالية.

### ثانياً: رسالة الوزارة:

تؤكد (الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة، 2013: 25) إلى أن رسالة الوزارة هي الارتقاء بالحالة والممارسات الصحية للمجتمع الفلسطيني خصوصاً الفئات الهشة بضمان تقديم خدمات صحية مناسبة وعادلة وشاملة ومتوفرة وآمنة ومجدية وفاعلة تستند إلى الأدلة، وتتمحور حول المستفيد، وذلك من خلال تنفيذ البرامج الصحية، والمبادرات المجتمعية، ورسم السياسات بطريقة تشاركية ومتكاملة، ومتعددة القطاعات وتنموية ومستدامة.

### ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية:

تشير الخطة التشغيلية الصحية لوزارة الصحة لعام 2014 الى انه يوجد مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للقطاع الصحي الفلسطيني تتمثل بما يلي:

1. تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة لتلبي احتياجات ومتطلبات وتوقعات المستفيدين.
2. تعظيم الجاهزية والتأهب للطوارئ وخدمات العناية الحرجة على مستوى المجتمع المحلي والعناية ما قبل الوصول للمستشفى والعناية داخل المستشفى.

3. تأمين توفر طواقم صحية كافية وفعالة.
4. ضمان توفر الموارد الكافية لتقديم الخدمات الصحية ذات الجودة العالية على الصعدين التشخيصي والعلاجي بما في ذلك الأجهزة والأدوية والمستهلكات وخدمات المختبرات والتصوير الطبي وغيرها.
5. تدشين الأنظمة الادارية والمالية المتطورة الناجعة والفعالة.
6. اعادة هيكلة التعاون والتنسيق بين القطاعات والمؤسسات الفاعلة ذات العلاقة بالقطاع الصحي.
7. اثناء سياسات تعزيز الصحة وتفعيل الاستراتيجيات والانشطة التي تساهم في منع ومكافحة الامراض وتعزيز السلوك الصحي لتحقيق مستوى صحي أفضل.
8. تقوية نظم المعلومات الصحية عبر تعزيز التوثيق وادارة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والممارسة المبنية على البراهين لتحسين استخدام المعلومات في صنع القرار.

### رابعاً: واقع القطاع الصحي:

منذ ان فرض الاحتلال الصهيوني حصاره على قطاع غزة، أصبحت الموارد الصحية من أدوية ومستهلكات وأجهزة ومعدات ووقود تتعرض للنقص الدائم، فقد أصبح رصيد الأدوية صفرًا في بعض الأشهر من السنوات الخمس الماضية، مما أثر بالسلب على واقع الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين، ويشكل عدم الاستقرار السياسي والوضع الأمني السائد عائقين أساسيين في تنفيذ الخطط التطويرية وفي تيسير الحصول على خدمات الرعاية الصحية، كما يؤثر هذان العاملان على تمكن الوزارة من القيام بدورها الرئيس كمنظم ومنسق ومراقب ومقيم للنظام الصحي الفلسطيني، فعلى الرغم من صعوبة الواقع الصحي والوضع الدائم من الحصار وشح الموارد حافظت وزارة الصحة على الوضع القائم دون تراجع في تقديم الخدمات الصحية، بل دأبت خلال السنوات الماضية في تطوير الخدمات الصحية على جميع المستويات كما ونوعاً.

يتم تقديم الخدمات الصحية في فلسطين من قبل وزارة الصحة ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين (الانروا) والخدمات الصحية العسكرية، ومن خلال المؤسسات الصحية الأهلية غير الربحية ومؤسسات القطاع الخاص الصحية، وتعتبر وزارة الصحة المسؤولة الرئيسية عن تنظيم ومراقبة وترخيص الخدمات الصحية بالإضافة الى أنها هي المزود الأساسي للخدمات الصحية للشعب الفلسطيني على الأرض الفلسطينية منذ عام 1994م.

### خامساً: الخدمات الصحية:

تدير وزارة الصحة 54 مركزاً للرعاية الصحية الأولية بالمحافظات الجنوبية منها 9 مراكز من المستوى الرابع تعمل كمراكز تخصصية في المحافظات و 16 مركز من المستوى الثالث و 29 مركز من المستوى الثاني وقد بلغت تغطية التطعيمات للمواليد الجدد 100% وبلغ إجمالي عدد المترددين خلال عام 2012 على مراكز الرعاية الأولية 1967289 متردد بواسطة 6600 متردد يوميا وتوزع هؤلاء المترددين على مختلف الرعاية الأولية (تقرير انجازات الرعاية الأولية 2012).

كما تشرف وزارة الصحة على 13 مستشفى حكومي موزعة على الخمس محافظات بعدد أسرة للمبيت والرعاية اليومية حوالي 2037 سرير بمعدل حوال 12.18 سرير لكل 10 ألف نسمة، وقد بلغت نسبة اشغال الأسرة في المستشفيات الحكومية 94% بمتوسط مدة مكوث حوال 3.3 أيام وبلغ عدد حالات الدخول في المستشفيات الحكومية بالقطاع ما يقارب 181.312 حالة بمعدل دخول 108 حالة لكل ألف نسمة هذا وقد بلغ عدد العمليات الجراحية في المستشفيات الحكومية حوالي 49242 ألف عملية جراحية بينما بلغ عدد المترددين على أقسام الطوارئ ما يزيد عن مليون ومائة ألف حالة، كما بلغ عدد المراجعين للعيادات الخارجية بمستشفيات وزارة الصحة المختلفة 540480 مراجع (تقرير المستشفيات- مركز المعلومات الصحية 2011).

### سادساً: التحديات التي تواجه وزارة الصحة:

تشير (الخطة التشغيلية الصحية لوزارة الصحة، 2014م) الى انه توجد مجموعة من التحديات التي تواجه عمل الوزارة وهي:

1. الحصار القاسي على قطاع غزة.
2. المحافظة على استمرارية تقديم الخدمات الصحية بالمستوى المطلوب.
3. عدم صرف المخصصات المالية على بند الموازنة حسب خطة الوزارة.
4. هناك العديد من الموارد الصحية مثل الأدوية والمستهلكات وبعض الأجهزة والمعدات والوقود تتعرض للنقص الدائم.
5. عدم وجود مصدر مالي ثابت لتغطية تكاليف الأدوية والمستهلكات الطبية.
6. أزمة الكهرباء أثرت بصورة كبيرة على كفاءة عمل المولدات وعلى زيادة استهلاك الوقود وعلى الأجهزة.
7. الاستعداد الدائم من الوزارة لحالات الطوارئ وتستخير جزء من الموارد الشحيحة لذلك.

### سابعاً: واقع القيادة الإبداعية والتنظيم في وزارة الصحة:

منذ تأسيس وزارة الصحة الفلسطينية عام 1994م توسعت في مرافقها وخدماتها، فقد وضعت أول خطة صحية وطنية عام 1994م حيث عرضت اهداف وآليات الرعاية الصحية في المناطق المختلفة، وقدمت حسابات دقيقة للأيدي العاملة والبنية التحتية والتجهيزات والمستلزمات المطلوبة، بالتوازي مع هذه الخطة تم صياغة خطة استراتيجية لجودة الرعاية الصحية في فلسطين بواسطة وحدة جودة الرعاية الصحية، وهدفت هذه الخطة لتحسين جودة الرعاية الصحية وذلك من خلال إعادة تشكيل وزيادة فعالية النظام الصحي الموجود، وفي عام 1999م تم وضع خطة صحية وطنية استراتيجية للفترة 1999-2003م، ولقد تعرضت كلتا الخطتين للعديد من الانتقادات وخاصة في تحديد مستويات الادارة الصحية ومستويات الادارة العليا والمتوسطة في وزارة الصحة الفلسطينية، فدور المديرين لم يكن واضحاً ولم يتم تحليل قدراتهم التي يتطلبها موقعهم الاداري وتحديد التدريب الذي يحتاجونه (تقرير وزارة الصحة الفلسطينية:2005)، وفي عام 2005م أجرى البنك الدولي والاتحاد الأوروبي مراجعة انتهت بتقرير عن تقييم جوانب ادارة الرعاية الصحية المختلفة مثل جودة الخدمات، وفعالية أنظمة الرعاية

الصحية، والادارة المالية، ولقد سلط تقريرهم الضوء على أهمية اختيار القيادة في وزارة الصحة الفلسطينية على أساس الكفاءة والالتزام الإداري (نافع، 2008:3).

وتمثل التحديات التي يعيشها قطاع غزة عبئاً اضافياً على كاهل المدراء، وعقبة في طريق نجاحهم وقدرتهم على وضع حلول للمشاكل الصحية، ويعيش قطاع غزة حالة من التوتر السياسي المستمر ومحنة اجتماعية واقتصادية في سياق صراع سياسي متواصل، وإن المحددات السياسية الرئيسية لحالة الصحة بالمحافظات الجنوبية تتضمن السياسات والممارسات الإسرائيلية في هذا الشأن إضافة إلى الانقسام الفلسطيني الداخلي، وتتمثل آثار الحصار الإسرائيلي على قطاع الصحة في تقييد وصول المرضى إلى الخدمات الصحية خارج القطاع، عطفاً على الركود الاقتصادي وتأثيراته على أداء ومخرجات النظام الصحي و آثار الاستيراد المحدود للطاقة والسلع، أما آثار العمليات والاعتداءات العسكرية المتكررة فتعكس في زيادة العبء المترتب على الحالات الصحية الناجمة عن الصراع وعدم انتظام أداء خدمات الرعاية الصحية، الى جانب الانقسام الفلسطيني الداخلي والذي ينعكس سلباً على نظام الرعاية الصحية في القطاع من خلال انهيار بعض مؤسسات الخدمة الصحية، تقديم الخدمة في مؤسسات وزارة الصحة، وتقييد الدور الإرشادي للنظام الصحي، والحوار دون التخطيط الصحي(عاشور، 2008).

### الخاتمة:

إن الواقع الحالي يؤثر سلباً على أداء ومخرجات نظام الرعاية الصحية بالمحافظات الجنوبية وسوف تترتب عليه نتائج سلبية سواء على المدى المتوسط أو الطويل، لذلك يحتاج المدراء في الوحدات الادارية في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية إلى تطبيق مهارات التفكير الابتكاري والاستراتيجي للتغلب على الصعوبات المتراكمة التي تعرقل تطور خدمات الرعاية الصحية، وذلك بابتكار حلول ابداعية خلاقة للتغلب على مشاكل الحصار والانقسام وضعف الامكانيات من أجل تقديم خدمات صحية أفضل(البلعاوي، 2013).

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

أولاً: دراسات فلسطينية

ثانياً: دراسات عربية

ثالثاً: دراسات أجنبية

رابعاً: التعليق العام

## مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة والابداع والقيادة الابداعية والثقافة التنظيمية، واطعمة ملخصاً لتلك الدراسات يوضح أهداف كل دراسة، ومنهجيتها ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة، والأداة التي استخدمتها الدراسة، بالإضافة لأهم النتائج، وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة على النحو التالي:

دراسات فلسطينية وعددها (9)، دراسات عربية وعددها (13)، دراسات أجنبية وعددها (8)، هذا وقد تم ترتيب الدراسات السابقة من الحديث إلى القديم.

## أولاً: الدراسات الفلسطينية

### 1. كنعان، رؤيا (2014)

دراسة بعنوان: درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (12575) معلماً ومعلمة، تم إختيار عينة عشوائية تكونت من (565) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية عالية وبمتوسط (3.9)، ويوجد ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين

درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس والانتماء المهني للمعلم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الإجتماعية ولصالح حملة درجة (أعلى من بكالوريوس)، ولمتغير الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات)، ولمتغير موقع المدرسة في مجال الإعتبار الفردي والعلاقات الإنسانية ولصالح المدينة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة.

## 2. أبو الخير، سامي (2013)

دراسة بعنوان: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة قطاع غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة غزة والبالغ عددهم 134 مديراً ومديرة، وإستخدم أسلوب الحصر الشامل، وتم إسترداد 115 إستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري، وعلاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسلّي والإبداع الإداري، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتقراطي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

### 3. عسكر، عبد العزيز (2012)

دراسة بعنوان: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012 والبالغ عددهم (9900)، وبلغت عينة الدراسة (727) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- جاءت العلاقات الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية بوزن نسبي 77.6%، يلي ذلك مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (73.4%)، أما الدرجة الكلية للإستبانة حصلت على وزن نسبي 75%.

- أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجاتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجاتها الكلية.

### 4. العاجز، إيهاب (2011)

دراسة بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وتم استخدام المنهج

الوصفي التحليلي، ولجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الإستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة وعددهم 241 )  
وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.
- لا يتاح للموظف إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.
- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

## 5. عكاشة، أسعد (2008)

دراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الاتصالات الفلسطينية "Paltel"  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel" وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.  
تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفاً، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.  
وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية "Paltel".

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات- الأنظمة والقوانين- المعايير والمقاييس- الإتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.
- أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

## 6. الجعبري، طارق (2008)

دراسة بعنوان: دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، حيث أجريت الدراسة في جنوب الضفة الغربية، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي، وإستخدمت الإستبانة كأداة بحثية رئيسة وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 115 مدير منظمة أهلية أو من ينوب عنه، من أصل 471 منظمة أهلية مجموع مجتمع الدراسة، وتم إسترجاع 91 استبانة بنسبة (19.3%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوماً جيداً وواضحاً حول الإبداع المؤسسي وأهميته، وبغض النظر عن الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي والعمر أو موقع الجمعية.
- مدراء المنظمات الأهلية ذات النشاط الرياضي هم الأكثر إدراكاً لمفهوم الإبداع المؤسسي.
- يمثل تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنح الحوافز المعنوية والمادية، الأهمية الأكبر في تعزيز توجيه العاملين نحو الإبداع المؤسسي، وأن عقد دورات في مجال

الإبداع ومن ثم تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من أهم الأساليب المشجعة على الإبداع المؤسسي.

## 7. الإغا، رائد (2008)

دراسة بعنوان: المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) من وجهة نظرهم، وتمت الدراسة المسحية للمجتمع عن طريق الحصر الشامل للمسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية في محافظات غزة ممن يحملون المسميات الوظيفية التالية (مديراً، مهندساً أول، قائد فريق، مشرفاً، ادارياً أول) والذين يبلغ عددهم 45 مسئولاً، واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث ما يلي:

- كل محاور المهارات القيادية (ذاتية، فنية، ادارية، انسانية، فكرية) مهمة جداً لدى المسؤولين في شركة جوال ولكن درجة توفرها لديهم متوسطة.
- أكثر المحاور القيادية أهمية لدى المسؤولين هو محور المهارات الفكرية وهو أدناه في درجة التوفر لدى المسؤولين في شركة جوال.
- اكثر المحاور توفراً لدى المسؤولين في شركة جوال هو محور المهارات الفنية وأدناه أهمية هو محور المهارات الانسانية.
- أكثر مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة القدرة على إستغلال طاقات المرؤوسين وأن أقل مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة طرح مقترحات لتحسين أعمال اللجان.

## 8. الداغور، سعيد (2007)

دراسة بعنوان: دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي، والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، ومعرفة العلاقة بين مدى

ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، والكشف عن أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (3040) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (360) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، وللتحقق من أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استباننتين، الأولى لقياس دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي، والثانية لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية.

**وقد أشارت النتائج إلى:**

- أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي كانت عالية.
- أكثر مجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي هو دوره تجاه المعلمين، ثم دوره في التخطيط، يليه دوره في التقويم، ثم دوره تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ثم دوره تجاه المنهاج.
- أن أكثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية هو نمط ثقافة التعاطف الإنساني، ثم ثقافة الإنجاز، ثم ثقافة القوة، ثم ثقافة النظم والأدوار.
- وجود علاقة إرتباطية بين دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي وبين نمط ثقافة النظم والأدوار وانماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

## **9. عبد الإله، سمير (2006)**

**دراسة بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي، وقد تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 340 موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، وإستجاب منهم 264 موظفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الانجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.
- أثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

## ثانياً: الدراسات العربية

### 1. بوراس، نور الدين (2014)

دراسة بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة"

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية والتعرف على دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 100 عامل في المركب تم إستخدام عينة طبقية،

وإستخدمت الإستبانة والمقابلة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتتمى ثقافة قوية لدى العاملين.
- أن للقيادة الإدارية دور في تكوين وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة بيئة خصبة مع مراعاة ثقافة العامل الجديد.

## 2. السلمي، فهد (2012)

دراسة بعنوان: القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 343 مديراً ومعلماً من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة للعام الدراسي 1431-1432هـ، وإستخدمت الإستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها.
- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية في بعدي الإنتماء والنزعة الإنسانية وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقاة.
- وجود علاقة إرتباطية مور جبة بين الدرجة الكلية لسّمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.

## 3. الغامدي، فهد (2012)

دراسة بعنوان: درجات الممارسة العملية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجات الممارسة العملية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، وتم إستخدم المنهج الوصفي المسحي وصممت إستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميون (العمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة) والبالغ عددهم (436 قيادياً) وتكونت عينة الدراسة من 250 قيادياً من القادة الأكاديميين بجامعة الباحة، حيث أن عينة الدراسة من الذكور بلغت 177 قيادياً، أما عينة القادة من الإناث بلغت 73، وتوصل الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كانت بدرجة قليلة، وكانت الأبعاد للممارسة هي بعد الطلاقة يليه بعد المثابرة ثم بعد المرونة يليه بعد الأصالة يليه بعد الحساسية للمشكلات يليه بعد المبادرة وأخيراً بعد الطرافة والغرابة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير العمل الحالي لصالح الذين عملهم رئيس قسم ومتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير الدرجة العلمية ومتغير نوع الكلية.

#### 4. العريقي، منصور (2009)

دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضى العاملين، آخذين في الإعتبار المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية مثل: السن، الخبرة، المستوى الإداري، باعتبارها متغيرات معدلة،

شملت الدراسة خمس منظمات تعمل في مجال التأمين، وبلغ حجم العينة (142 مفردة)، وأوضحت نتائج الدراسة أن ثقافة الرقابة حازت على الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها بفارق بسيط تأتي ثقافة الاستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء، أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضى الوظيفي أعلى من المتوسط، وأن العوامل الديمغرافية والتنظيمية باستثناء عامل المستوى الوظيفي لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضى الوظيفي.

## 5. المربع، صالح (2008)

دراسة بعنوان: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، ويتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض (من رتبة نقيب حتى رتبة عقيد)، وعددهم الإجمالي (687) ضابطاً وتم استخدام المسح الشامل، وإستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية، ومدخل المسح الإجتماعي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، ووجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، ووجود إرتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين نمط الثقافة المحافظة، وإرتباط طردي قوي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، ومساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، ووجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

## 6. الدويلة، فهد (2007)

دراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية واشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة وقد بلغ مجتمع الدراسة 1000 موظف، حيث تم أخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تبلغ 211 شخص لتوزيع إستبانة الدراسة عليها، وقد تم الإعتماد على نموذج Handy لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، ثقافة القوة، ثقافة المهمة وثقافة الفرد) كأساس لموضوع البحث.

**وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:**

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة (القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

## **7. العازمي، محمد (2006)**

**دراسة بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية).**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، والتعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية، والتعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي ديوان وزارة الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض والبالغ عددهم 300 موظف.

**وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات في وزارة الداخلية.
- تسعة وعشرون سمة وخاصية من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.
- القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية.

- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين إمتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وإمتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.

#### 8. المحاسنة، محمد (2006)

دراسة بعنوان: أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في الجامعة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وتصميم إستبانه لتتضمن متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ومن ثم مسح مجتمع الدراسة والبالغ (420) عاملاً.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن تصورات الباحثين للنمط القيادي السائد في الجامعة جاءت مرتفعة للنمط القيادي التفويضي، متوسطة لنمط القيادة المسيطر.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة طردية لمتغيرات الدراسة المستقلة (أنماط القيادة) في المتغيرات التابعة (أبعاد الإبداع التنظيمي).

#### 9. الشلوي، حمد (2005)

دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية، وتحديد مستوى الإنتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين، ثم إيجاد العلاقة بينهم، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض من المدنيين والعسكريين بواقع (112) موظفاً مدنياً و (103) موظفاً عسكرياً، كما تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات،

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ان مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد سائدة بدرجة مرتفعة نسبياً، وذلك وفق اجابات منسوبي الكلية من المدنيين والعسكريين حول توفر أبعادها.

- مستوى الإنتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.
- توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والإنتماء التنظيمي بمختلف أبعاده، وبين قيم الثقافة التنظيمية والإنتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية.

## 10. العوفي، محمد (2005)

دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق، والتعرف على مستوى الإنتماء التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، ثم الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، والكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتماء التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض في المراتب الواقعة بين الأولى والمرتبة الثالثة عشر وبلغ عددهم 240 موظفا وهي عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- جميع قيم الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق كانت بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والإنتماء التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والإنتماء التنظيمي.
- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.
- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإنتماء بشكل عام هي (العدل والكفاءة وفرق العمل).

## 11. الغنزي، بسام (2005)

دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري "دراسة إستطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"

جاءت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتم تصميم إستبانة وقد بلغت عينة الدراسة (454) مفردة.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة.
- توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.
- هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.
- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

## **12. العبادلة، عبد الرحمن (2003)**

**دراسة بعنوان:** الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من كافة المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام، في الدوائر الحكومية الرئيسية في المحافظات (الكرك، الطفيلة، معان والعقبة) والذين بلغ عددهم (444) فرداً، ولجمع البيانات تم إستخدام الإستبانة.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.**

- شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب.
- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الشائعة تعزي لمتغيري (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) بينما لم تكشف الدراسة عن

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الديمغرافية الأخرى.

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية.
- دلت نتائج الدراسة على أن تصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية كانت إيجابية.
- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات: العمر، الخبرة، والمحافظة.

### 13. الرشودي، محمد (2002م)

دراسة بعنوان: "المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي" وهي دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض والدمام، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة، ومعرفة أهم الأساليب المستخدمة في تنمية تلك المهارات، وتحديد مستوى فعالية الأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين المهارات القيادية وفعالية الأداء الوظيفي، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مدخل المسح الإجتماعي بالعينة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعد المهارات القيادية الذاتية والإنسانية والإدارية الواجب تواجدها لدى ضباط الشرطة مهارات متوسطة الأهمية، في حين تعد المهارات القيادية الفنية مهارات مهمة جداً.
- تعد القدرة على تحمل المسؤولية والمهارات في الخدمة والإيمان بالهدف وإمكان تحقيقه مهارات فنية مهمة جداً، في حين يعد الفهم الشامل للعمل مهارة فنية متوسطة الأهمية.
- تعد مهارة تقدير الآخرين وبناء طرق العمل مهارات إنسانية مهمة جداً، بينما تعد مهارات الاتصال وتوطين العلاقات مع الآخرين علاقات إنسانية متوسطة الأهمية.

- تعد القدرة على إدارة اللجان وإدارة الوقت وتنظيمه، والقدرة على التأثير في الآخرين مهارات إدارية متوسطة الأهمية، بينما تعد القدرة على اتخاذ القرارات الأمنية مهارات أمنية مهمة جداً.
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وفعالية الأداء الوظيفي وبين تنمية المهارات وفعالية الأداء الوظيفي.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية

#### **1. Akhavan, Peyman, Zahedi, M. R., Dastyari, Akram, and ali Abasaltian (2014)**

"The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Knowledge Management in Selected Research Organizations"

دراسة بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية والانماط القيادية على المعرفة الادارية في مراكز البحوث المختارة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على المعرفة الإدارية، وطبقت على عينة مكونة من 224 موظف من 4 مراكز بحوث مختارة في أندونيسيا، وأستخدمت الاستبانة كاداة لجمع المعلومات، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثل المتغير المستقل بالثقافة التنظيمية والنمط القيادي، واشتملت الثقافة التنظيمية على 4 ابعاد (ثقافة المشاركة والابتكار والعقلانية والاستقرار) والنمط القيادي على بعدين (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتقراطي)، أما المتغير التابع فهو المعرفة الإدارية إشتمل على 4 أبعاد (الإبداع المعرفي، التنظيم، المشاركة، التطبيق).

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها كالتالي:

- الثقافة التنظيمية السائدة والنمط القيادي لهم تأثير واضح على أبعاد عمليات المعرفة الإدارية حيث وجد ان ثقافة المشاركة لها تأثير إيجابي على عمليات المعرفة الادارية.

- وأظهرت ان ثقافة الاستقرار لها علاقة ايجابية موجبة بالمعرفة الادارية.
- وأظهرت النتائج ان الأنماط القيادية لها تأثير كبير على عمليات ادارة المعرفة حيث ان نمط القيادة الديمقراطي له تأثير ايجابي على عمليات ادارة المعرفة.

## 2. Aripin<sup>1</sup>, Ubud Salim, Margono Setiawan, Djumahir(2013)

"Implications of Organizational Culture and Leadership Styles The Effects on Job Satisfaction and Organizational Performanc Of Police Sector In Bandung, Cimahi, Garut- West Java".

دراسة بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي لقطاع الشرطة في ( Bandung, Cimahi, Garut- West Java)

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية والرضا الوظيفي على أداء المنظمات الشرطة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على 167 من رجال الشرطة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- هناك أثر واضح للثقافة التنظيمية والنمط القيادي إتجاه الرضا الوظيفي.
- الرضا الوظيفي عمل وسيط مؤثر بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وبين النمط القيادي والأداء التنظيمي.
- هناك أثر معنوي واضح للثقافة التنظيمية والنمط القيادي إتجاه الأداء التنظيمي.

## 3. Yafang Tsai (2011)

"Leadership Behavior and Relationship between Organizational Culture, Job Satisfaction"

دراسة بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والرضا الوظيفي

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وركزت الدراسة على الممرضين في مستشفيات مركزيين في تايوان، وتحددت عينة الدراسة 200 فرد من الممرضين (199 من الإناث، 1 من الذكور)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة الدراسة.

**ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها:**

- أن هناك علاقة إرتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي والرضا الوظيفي.
- وان هناك علاقة اتباطية موجبة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي.

#### **4.Refik Balay and Cemalettin Ipek (2010)**

“Teachers Perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools”

**دراسة بعنوان:** تصور المعلمين للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الثقافة التنظيمية والإلتزامات التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية في تركيا، كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وقد إستخدم مقياسين مختلفين الأول: مقياس الثقافة التنظيمية، والثاني مقياس الإلتزام التنظيمي، وإستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد أجريت هذه الدراسة على المعلمين في المدارس الابتدائية الموجودة في مركز مدينة "سان لورفا" جنوب شرقي تركيا، ويوجد بها (64) مدرسة ابتدائية موزعة على خمس مناطق تعليمية في مركز المدينة، وتحددت عينة الدراسة بإختيار عشوائي لثلاثة مدارس ابتدائية من كل منطقة تعليمية، وتكونت عينة الدراسة باختيار عشوائي لثلاثة مدارس ابتدائية من كل منطقة تعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (15)مدرسة وبها (600)معلم، وتم إستعادة (430) إستبيان.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن إدراك معلمي المدارس الابتدائية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي يختلف بسبب الجنس ومستويات التعليم والحالة الإجتماعية والخبرة.
- أظهرت نتائج الدراسة ان تصورات المعلمات أكثر قوة وثقافة إسنادية في مدارسهم.
- أظهر معلموا المستوى الأول إنجازاً ثقافياً والتزاماً أكثر على مستوى تحديد الهوية وذلك أكثر من معلمي الصف الثاني، كذلك حقق المعلمون المتزوجون إنجازاً أكبر وثقافة إسنادية والالتزام تنظيمي أكبر على مستوى تحديد الهوية.

## 5. Yang, Sarah (2006)

دراسة بعنوان: Trust and the Relationship Between Leadership and

Follower Performance. "الثقة والعلاقة بين القيادة وأداء الموظفين"

هدفت الدراسة إلى تقديم مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين التابعين (كما صنفت من قبل قاداتهم) ونوعين من القيادة: القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بيئتين ثقافتين مختلفتين (استراليا، الصين)، بلغ عدد المستجوبين (119) موظف من استراليا، و(122) موظف من الصين، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء التابعين في أستراليا، ولكن لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء التابعين في الصين.
- نتائج الدراسة سلطت الضوء على ضرورة أخذ القادة في الاعتبار البيئة الثقافية عند محاولة فهم العلاقة بين تسوية الخلافات ونتائج الأداء.

## 6. Pao-Cheng Lin (2005)

Leadership Style and Organizational Culture Case Study in A College of Technology

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان النمط القيادي والثقافة التنظيمية "دراسة حالة في الكلية التقنية" إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والثقافة التنظيمية من خلال تحديد أثر النمط القيادي لستة من أعضاء هيئة التدريس في تايوان على الثقافة التنظيمية، وقد تم استخدام

المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الإجتماعي الذي إعتد على الإستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- يسهم النمط القيادي التحويلي في جلب ثقافة تنظيمية مرنة تساعد على تطوير أداء وتحسين مستوى الطلاب في الكلية التقنية.
- ضعف نمط القيادة التبادلية وعدم قدرته على ايجاد ثقافة ملائمة لتطوير مستوى الطلاب وتحسين ادائهم.
- يسهم نمط القيادة التحويلية في تحقيق أهداف الكلية التقنية والوفاء باحتياجات الطلاب.
- يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير أداء الطلاب من خلال غرس ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الإبتكار والإبداع وتوليد الأفكار الجديدة لتطوير طرق العمل في الكلية التقنية.

## 7. Abdu Rashid & Sambasivan & Abdul Rahman,(2004)

دراسة بعنوان: "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change"

"أثر الثقافة التنظيمية على الإتجاهات نحو التغيير التنظيمي"  
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإتجاهات نحو التغيير التنظيمي في ماليزيا، وقد تكونت عينة الدراسة من 258 شركة من شركات التصنيع، وقد أظهرت النتائج مايلي:

- أن 46.9% من الشركات تسودها ثقافة النظم والأدوار، و 33.7% تسودها ثقافة التعاطف الإنساني، و 15.5% تسودها ثقافة الإنجاز، و 3.9% تسودها ثقافة القوة.
- كما أظهرت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإتجاهات نحو التغيير التنظيمي.
- كما أظهرت النتائج الأنواع المختلفة من الثقافة التنظيمية لها مستويات مختلفة لقبول التغيير التنظيمي، وهذا يعني أن نوعاً محدداً من الثقافات التنظيمية سيسهل قبول التغيير وهي ثقافات النظم والأدوار بينما الأنواع الأخرى من الثقافات لم تقبل بالتغيير.

## 7. Lok & Crawford ( 2004)

دراسة بعنوان: "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment"

"أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة 337 مديراً (219 من هونج كونج، 118 من أستراليا) من العاملين في مجال الإتصالات والبنوك، وقد أظهرت النتائج مايلي:

- أظهرت الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية وأن الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار.
- كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

## 8. Shine & Zhou, 2003

دراسة بعنوان: Transformational Leadership & Employee Innovation

"القيادة التحويلية وإبداع العاملين، شواهد من كوريا".

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين، وكذلك هدفت للتعرف إذا ماكان الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين، حيث تمثل المتغير المستقل بسلوكيات القيادة التحويلية، والمتغير التابع هو إبداع العاملين، ولقد تمثل مجتمع الدراسة من (290) من العاملين ومشرفيهم بقسم البحوث والتطوير في (46) شركة صناعية في كوريا وهم نفس حجم العينة، وصممت استبانة لجمع البيانات، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي التحويلي وبين تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.
- التحفيز يتوسط العلاقة بين النمط القيادي التحويلي وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين.
- القيم الخاصة بالعاملين تلعب دوراً وسيطاً بين القيادة التحويلية والإبداع.

### **التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال عرض الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث أكدت هذه الدراسات على زيادة وعي المديرين بأهمية الدور القيادي وزيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية لأن الإهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الأداء وأيضاً أكدت على أهمية الإبداع المؤسسي، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

#### **أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

##### **1. من حيث منهج الدراسة:**

إتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل دراسة عكاشة (2008) ودراسة الداعور (2007) ودراسة السلمي (2012) ودراسة عبد الإله (2006) ودراسة الثلوي (2005)، ودراسة (Shine & Zhou, 2003)

##### **2. من حيث المتغيرات الديمغرافية:**

فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات التالية: المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجنس والعمر، والقيادة والثقافة التنظيمية حيث إنفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اختيارها هذه المتغيرات مثل دراسة الداعور (2007) ودراسة العريقي (2009) ودراسة الأغا (2008) ودراسة الغامدي (2012) ودراسة العبادلة (2003).

##### **3. من حيث الأداة:**

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في إستخدامها الإستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة الداعور (2007) ودراسة الدويلة (2007) ودراسة (Shine & Zhou, 2003).

## ثانياً: أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### 1. من حيث الأهداف

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف على مدى توافر السمات الإبداعية لدى القيادات في وزارة الصحة الفلسطينية والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة ثم التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في الوزارة، وبالتالي إختلفت عن أهداف الدراسات السابقة على سبيل المثال هدفت دراسة السلمي (2012) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، وهدفت دراسة الغامدي (2012) إلى التعرف على درجات الممارسة العملية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، وهدفت دراسة الداعور (2007) إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي، والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، ودراسة Lok & Crawford (2004) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا.

### 2. من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة:

طبقت الدراسة الحالية على البيئة الفلسطينية في محافظة غزة فقد إختلفت عن الدراسات السابقة على سبيل المثال دراسة الرشودي (2002) والتي طبقت في مدينتي الرياض والدمام، ودراسة العريقي (2009) والتي طبقت في الجمهورية اليمنية، ودراسة Lok & Crawford (2004) والتي طبقت في هونج كونج وأستراليا، ودراسة (Shine & Zhou, 2003) والتي طبقت في كوريا.

### 4. من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع:

شملت الدراسة الحالية على القيادة الإبداعية كمتغير مستقل، وعلى الثقافة التنظيمية كمتغير تابع، فقد اختلفت عن جميع الدراسات السابقة والتي لم تربط بين المتغيرين.

### ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها موضوع "القيادة الإبداعية ودورها في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"
2. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث قامت بتسليط الضوء على بيئة العمل في وزارة الصحة الفلسطينية.

### رابعاً: من خلال الدراسات السابقة إستفادت الباحثة ما يلي:

1. بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أهمية كل من القيادة والإبداع والثقافة التنظيمية.
2. ساعدت الباحثة على تجنب دراسة قضايا سبق وان درسها غيرها من الباحثين.
3. اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
4. زودت الباحثة بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
5. بناء اداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملامحها وتطويرها.
6. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

## الفجوة البحثية:

جدول (4) يوضح الفجوة البحثية للدراسة

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
- معظم الدراسات السابقة وخاصة الفلسطينية تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الخاصة الربحية والمؤسسات التعليمية بالدرجة الأولى.	- لم تركز معظم الدراسات السابقة على القطاع الصحي.	- تمثل مجتمع الدراسة الحالية في وزارة الصحة الفلسطينية.
- معظم الدراسات السابقة وخصوصاً الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع القيادة ركزت على أنماطها ومهاراتها وسلوكها.	- لم تركز معظم الدراسات السابقة على موضوع الإبداع القيادي.	- تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة الإبداعية ودورها في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.
جميع الدراسات لم تربط متغير القيادة الإبداعية بمتغير الثقافة التنظيمية.	لم تربط أي من الدراسات السابقة متغير القيادة الإبداعية بمتغير الثقافة التنظيمية.	- ركزت الدراسة الحالية على متغير القيادة الإبداعية كمتغير مستقل يتضمن سمات القيادة الإبداعية "الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة" وعلى متغير الثقافة التنظيمية كمتغير تابع يتضمن "القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية"

جُرد بواسطة الباحثة بالإستناد إلى الدراسات السابقة

## الفصل الرابع منهجية وإجراءات الدراسة

أولاً: مقدمة

ثانياً: منهجية الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

خامساً: صدق وثبات الاستبانة

سادساً: الأساليب الإحصائية

سابعاً: فرضية التوزيع الطبيعي

## أولاً: مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم:

## ثانياً: منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه: المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هو دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها (الأغا، 1997: 34)، وبالتالي فإنه يتسم مع طبيعة موضوع الدراسة حيث تم التعرف على مدى توافر سمات القيادة الابداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة ومن ثم الكشف عن دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، ومن هنا تم الحصول على البيانات والمعلومات التي تحقق الأهداف.

## ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من مدراء عامون ومدراء وحدات ودوائر في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية وعددهم 178 كما هو موضح بالجدول رقم (5):

جدول رقم (5) إحصائية شؤون الموظفين - وزارة الصحة لعام 2014

أولاً: الإدارات العامة				
مدير دائرة	مدير وحدة	مدير عام	مكان العمل	
18	0	1	الإدارة العامة للرعاية الأولية	1.
4	0	1	الإدارة العامة للرقابة الداخلية	2.
2	0	1	الإدارة العامة للشؤون القانونية	3.
4	0	1	الإدارة العامة للتعاون الدولي	4.
4	0	1	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية	5.
0	0	1	الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية	6.
5	0	1	الإدارة العامة للصيدلة	7.
2	0	1	مكتب الوزير - ديوان الوزير	8.
7	0	1	الإدارة العامة للمستشفيات	9.
10	0	1	الإدارة العامة للهندسة والصيانة	10.
56	0	10	المجموع	
ثانياً: الوحدات				
مدير دائرة	مدير وحدة	مدير عام	مكان العمل	م
2	1	0	وحدة نظم المعلومات الصحية	1.
2	1	0	وحدة التأمين الصحية	2.
2	1	0	وحدة الإجازة والترخيص	3.
2	1	0	وحدة تكنولوجيا المعلومات وصيانة الحاسوب	4.
0	1	0	وحدة تحسين الجودة	5.
2	1	0	وحدة المختبرات وبنوك الدم	6.
0	1	0	وحدة العلاقات العامة والإعلام	7.
0	1	0	وحدة العلاج الطبيعي والتأهيل	8.
0	1	0	وحدة التنسيق مع المؤسسات غير الحكومية	9.
0	1	0	وحدة التخطيط ورسم السياسات	10.
5	1	0	وحدة التمريض	11.
0	0	1	مركز الأمير نايف للأشعة التشخيصية والعلاجية	12.
2	1	0	وحدة الإسعاف والطوارئ	13.
1	1	0	وحدة العلاج بالخارج	14.
18	13	1	المجموع	
ثالثاً: الدوائر				
1	0	0	دائرة شؤون الموظفين	1.
1	0	0	دائرة الخدمات الإدارية المساندة	2.
1	0	0	دائرة المشتريات	3.
1	0	0	دائرة النقل والمواصلات	4.
1	0	0	دائرة الخدمات الفندقية	5.
1	0	0	دائرة التبرعات	6.
1	0	0	دائرة الشكاوي	7.
1	0	0	الدائرة المالية	8.
8	0	0	المجموع	
رابعاً: المستشفيات				
12	0	1	مجمع الشفاء الطبي	1.
5	0	1	م. النصر للأطفال	2.
5	0	1	م. شهداء الأقصى	3.
3	0	1	م. النجار	4.
3	0	1	م. الدرّة	5.
3	0	1	م. الهلال الإماراتي	6.
2	0	1	م. العيون	7.
5	0	1	م. كمال عدوان	8.
3	0	1	م. غزة الأوروبي	9.
3	0	1	م. الرنتيسي	10.
3	0	1	الطب النفسي	11.
2	0	1	م. بيت حانون	12.
10	0	1	مجمع ناصر الطبي	13.
59	0	13	المجموع	
	178		الإجمالي	

وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم اعتبار عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة والبالغ عددها 178، وتم توزيع عينة إستطلاعية حجمها (26) استبانة لإختبار صدق وثبات الإستبانة بشكل مبدئي لإختبار الإتساق الداخلي والصدق البنائي، وبعد التأكد من صدق وثبات الإستبانة للإختبار تم توزيع (178) استبانة على مجتمع الدراسة من مدراء عامون ووحدات ودوائر بوزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية للعام 2015، وتم استرداد (100) إستبانة، وبما ان إستبانة العينة الإستطلاعية لم يحدث لها أي تعديل فقد تم إضافتها إلى الإستبانات التي تم إستردادها، فأصبح عدد إستبانات عينة الدراسة (126) إستبانة، أي بنسبة (70.7%) من أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم الإعتماد على هذا العدد لصعوبة الوصول لباقي أفراد مجتمع الدراسة، والجدول التالي رقم (6) يوضح عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية:

#### جدول (6)

##### المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة في المحافظات الجنوبية

المتغيرات	N	%
<b>نوع الجنس</b>		
ذكور	113	89.7
إناث	13	10.3
<b>الفئات العمرية</b>		
أقل من 40	40	31.7
من 40 إلى أقل من 50	47	37.3
50 فأكثر	39	31.0
<b>المؤهل العلمي</b>		
بكالوريوس	53	42.1
ماجستير	59	46.8
دكتورة	14	11.1
<b>المسمى الوظيفي</b>		
مدير دائرة	85	67.5
مدير وحدة	18	14.3
مدير عام	23	18.3
<b>الخبرة العملية</b>		
أقل من 7 سنوات	17	13.5
من 7 إلى أقل من 10 سنوات	30	23.8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	25	19.8
15 سنة فأكثر	54	42.9

تبين من خلال الجدول السابق رقم (6) مايلي:

**نوع الجنس:** يتضح تفوق نسبة الذكور (89.7%) على نسبة الإناث (10.3)، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك بعض الوظائف المهنية والفنية والخدمائية التي تناسب الذكور بشكل أكبر، كما وتعكس هذه النسبة طبيعة القوى العاملة وثقافة المجتمع الفلسطيني .

**الفئات العمرية:** أظهرت النتائج أن 69% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 50 سنة، بينما 31% من أفراد العينة أعمارهم 50 سنة فأكثر، ويعزى ذلك إلى أن وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تسعى إلى الاستفادة من الكفاءات الشابة والتي تمثل نسبة كبيرة من المجتمع الفلسطيني، تلك الكفاءات القادرة على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة.

**المؤهل العلمي:** أظهرت النتائج ان الفئة الغالبة هي من حملة شهادة الماجستير بنسبة 46.8% بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس 42.1% ونسبة الحاصلين على درجة الدكتوراة 11.1%، ويعزى ذلك إلى أن هناك توجه لدى المدراء بتحسين أدائهم وتطوير أنفسهم من خلال الحصول على الشهادات العليا.

**المسمى الوظيفي:** أظهرت النتائج إلى أن 67.5% من أفراد العينة مساهم الوظيفي مدير دائرة، بينما 14.3% مدير وحدة، في حين 18.3% من أفراد العينة مدراء عامون، وهذه النسب المئوية تعكس الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة، ومن الطبيعي أنه كلما ارتفعت المناصب الإشرافية إلى أعلى كلما تقل النسبة كما هو موضح بالجدول السابق رقم (6) باستثناء مدراء الوحدات وهذا أقل من المدراء العامون وهذا يعود إلى أن عدد الوحدات في وزارة الصحة أقل من عدد الإدارات التابعة للوزارة.

**سنوات الخبرة العملية:** أظهرت النتائج أن 57.1% من أفراد العينة بلغت سنوات الخبرة العملية لهم (أقل من 15 عام) ويعزى ذلك إلى أن وزارة الصحة تفتح بشكل دوري باب التوظيف للعناصر الشابة وهذا سيكون له أثر إيجابي على مستقبل الوزارة، بينما 42.9% (15 عام فأكثر) ويعزى ذلك إلى أن هذه النسبة من المدراء لديهم خبرة طويلة في مجال العمل وهذا سيكون له أثر واضح على تنمية الثقافة التنظيمية في الوزارة.

**خامساً: أدوات الدراسة:**

**استبانة القيادة الإبداعية:**

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلة الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، تم بناء الإستبانة وفق الخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.

- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
  - إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (21) فقرة.
  - عرض الاستبانة على المشرف من أجل إختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
  - تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراها المشرف.
  - عرض الاستبانة على (9) من المحكمين بعضهم أعضاء هيئة تدريس في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا والجامعة الإسلامية وجامعة الأمة وبعضهم من يشغلون مناصب ادارية في وزارة الصحة الفلسطينية.
- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ فقرات الاستبانة بعد صياغتها بعد التعديل (22) فقرة موزعة على 4 أبعاد وهي ( الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة)، وكل فقرة في الاستبانة ترتبط بالقيادة الإبداعية، وأمام كل فقرة خمسة إجابات، ويضع المبحوث إشارة (x) أمام الفقرة التي تتفق وتعتبر عن مشاعره والإجابات كلها صحيحة وبها تدرج يبدأ من النفي المطلق وينتهي بالتأكيد والتلازم لهذه المشاعر، ويتم الإجابة على واحدة من الخيارات التي أمام الفقرة، حيث ان الإجابة كبيرة جداً تأخذ 5 درجات و الإجابة كبيرة تأخذ 4 درجات و الإجابة متوسطة تأخذ 3 درجات و الإجابة قليلة تأخذ درجتان و الإجابة قليلة جداً تأخذ درجة واحدة، حيث تشير إرتفاع الدرجة إلى ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية، والعكس تشير إنخفاض الدرجة إلى إنخفاض مستوى القيادة الإبداعية، وتتراوح درجات هذه الاستبانة المقياس من 22 فقرة وحتى 110 درجة (5 x 22)، حيث أن الدرجة 5 هي أعلى مقياس.

#### - الخصائص السيكومترية للاستبانة:

- للتعرف على الخصائص السيكومترية للاستبانة، تم إيجاد الصدق والثبات للاستبانة، وللتحقق من الصدق تم استخدام صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، كما تم التحقق من الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية للاستبانة، وقد تم ذلك كما يلي:

## - معاملات الصدق للإستبانة:

للتحقق من معاملات الصدق للاستبانة تم حساب الصدق بطريقتين وهما، صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، وسوف نعرضها بالتفصيل من خلال التالي:

### 1: صدق المحكمين:

تم عرض الإستبانة على (9) من المحكمين، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأمة وبعضهم من يشغل مناصب إدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الإستبانة بعد صياغتها النهائية (22) فقرة (ملحق رقم 1).

### 2: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل بعد على حده والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كل فقرة، كما وتم حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وذلك لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم استخدام الصدق البنائي لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي رقم (7) يوضح ذلك:

جدول (7): معاملات الارتباط بين أبعاد استبانة القيادة الإبداعية والدرجة الكلية للاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	.852**	0.001**
المثابرة	.844**	0.001**
المبادرة	.855**	0.001**
الإصالة	.814**	0.001**

\*\* دالة احصائيا عند 0.01 \* دالة احصائيا عند 0.05 || غير دالة احصائياً

تبين من خلال الجدول السابق أن أبعاد إستبانه القيادة الإبداعية تتمتع بمعاملات إرتباط قوية ودالة إحصائياً، حيث تراوحت معاملات الإرتباط بين (0.81 - 0.85)، وهذا يدل على أن أبعاد الإستبانه تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق، وبالتالي يمكن تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، وبما أن الاستبانة لها أربعة أبعاد، فقد تم إجراء معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية لكل بعد على حده، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي رقم (8):

جدول (8) معاملات الارتباط بين فقرات بعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
1	أسارع الى تحديد أي مشكلة تواجهني	.681**
2	أجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة	.717**
3	أكتشف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة	.793**
4	أضع أكثر من حل للمشكلة	.653**
5	أواجه أكثر من مشكلة وأضع الحلول المناسبة لها	.749**
6	أقوم بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي	.609**
7	أقوم بالتشاور مع مختصين لحل مشاكل محددة	.669**

\*\* دالة احصائيا عند 0.01 \* دالة احصائيا عند 0.05 † غير دالة احصائيا

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (8) بأن فقرات بعد الحساسية للمشكلات تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.60 - 0.79) وهذا يدل على أن بعد الحساسية للمشكلات وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

جدول (9) معاملات الارتباط بين فقرات بعد المثابرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
8	أثق في قدراتي لتحقيق الأهداف	.599**
9	أميل للأعمال التي فيها تحد لقدراتي	.640**

10	أعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة	.737**
11	أقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات	.738**
12	لدي القدرة على التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشتتات	.612**

\*\* دالة إحصائية عند 0.01 \* دالة إحصائية عند 0.05 † غير دالة إحصائية

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (9) بأن فقرات بعد المثابرة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.59 - 0.73)، وهذا يدل على أن بعد المثابرة وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

#### جدول (10) معاملات الارتباط بين فقرات بعد المبادرة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
13	أمارس الأعمال والمهام بمبادرة شخصية	.699**
14	أميل لتسخير مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي والتعليم المستمر	.801**
15	أستخدم أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال	.843**
16	أتصرف بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة	.844**
17	أشجع المبادرات المقدمة من المرؤوسين	.717**

\*\* دالة إحصائية عند 0.01 \* دالة إحصائية عند 0.05 † غير دالة إحصائية

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (10) بأن فقرات بعد المبادرة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.69 - 0.84)، وهذا يدل على أن بعد المبادرة وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

#### جدول (11) معاملات الارتباط بين فقرات بعد الأصالة والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
18	تتولد لدي افكار جديدة لم يسبقني اليها أحد	.785**
19	أشجع أفكار المرؤوسين وان كانت غريبة	.504**
20	أدرك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين	.526**
21	تتولد لدي أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين	.739**
22	أعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات	.702**

\*\* دالة إحصائية عند 0.01 \* دالة إحصائية عند 0.05 † غير دالة إحصائية

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (11) بأن فقرات بعد الأصالة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.50 - 0.78)، وهذا يدل على أن بعد الأصالة وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

#### - معاملات الثبات للاستبانة:

للتحقق من معاملات الثبات للاستبانة، تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وسوف نعرضها بالتفصيل من خلال التالي:

#### 1: معامل الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ

##### للجنة الإستطلاعية:

تم تطبيق استبانة القيادة الإبداعية على عينة استطلاعية قوامها (26) من المدراء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وبعد تطبيق الاستبانة تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة الكلية يساوي 0.90، وبما أن الاستبانة لديها أربعة أبعاد، فقد تراوحت معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بين (0.65 - 0.84)، وهذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

##### لمجتمع الدراسة الكلي:

تم تطبيق استبانة القيادة الإبداعية على مجتمع الدراسة الكلي قوامه (126) من المدراء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وبعد تطبيق الاستبانة تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة الكلية يساوي 0.73، وبما أن الاستبانة لديها أربعة أبعاد، فقد تراوحت معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بين (0.66 - 0.83)، وهذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

## 2: معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

### للعينة الإستطلاعية:

تم تطبيق استبانة القيادة الإبداعية على عينة استطلاعية قوامها (26) من المدراء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود الاستبانة إلى نصفين وكذلك بنود كل بعد إلى قسمين، حيث تم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للاستبانة وكذلك لكل بعد على حده، وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون للاستبانة الكلية 0.76، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.86) ، حيث تراوحت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمجالات الاستبانة بين (0.46 - 0.79)، مما سبق يتبين أن الاستبانة بفقراتها تتمتع بمعامل ثبات جيد، كما في الجدول (12)، مما يشير إلى صلاحية المقياس لقياس الأبعاد المذكورة اعلاه، وبذلك تم اعتماد هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات وللإجابة على فرضيات وتساؤلات الدراسة.

### لمجتمع الدراسة الكلي:

تم تطبيق استبانة القيادة الإبداعية على مجتمع الدراسة الكلي قوامه (126) من المدراء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود الاستبانة إلى نصفين وكذلك بنود كل بعد إلى قسمين، حيث تم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للاستبانة وكذلك لكل بعد على حده، وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون للاستبانة الكلية 0.58، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.73) ، حيث تراوحت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمجالات الاستبانة بين (0.64 - 0.73)، مما سبق يتبين أن الاستبانة بفقراتها تتمتع بمعامل ثبات جيد، كما في الجدول (13)، مما يشير إلى صلاحية المقياس لقياس الأبعاد المذكورة اعلاه، وبذلك تم اعتماد هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات وللإجابة على فرضيات وتساؤلات الدراسة.

جدول (12): معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ والتجزئة النصفية لإستبانة القيادة الإبداعية وأبعادها

للعيينة الإستطلاعية

الأبعاد	عدد الفقرات	الفا كرونباخ	معامل الارتباط	سبيرمان براون
الحساسية للمشكلات	7	0.8	0.66	0.79
المتابعة	5	0.66	0.41	0.58
المبادرة	5	0.84	0.55	0.71
الإصالة	5	0.65	0.3	0.46
الكلية	22	0.9	0.76	0.86

جدول (13): معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ والتجزئة النصفية لإستبانة القيادة الإبداعية وأبعادها

للعيينة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	الفا كرونباخ	معامل الارتباط	سبيرمان براون
الحساسية للمشكلات	7	0.79	0.57	0.72
المتابعة	5	0.73	0.48	0.65
المبادرة	5	0.83	0.58	0.73
الإصالة	5	0.66	0.47	0.64
الكلية	22	0.73	0.58	0.73

## ثانياً: استبانة الثقافة التنظيمية:

### طريقة بناء الاستبانة:

بعد الإطلاع على الكتب المتخصصة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلة الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الإستبانة وفق الخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الإستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (25) فقرة.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراها المشرف
- عرض الاستبانة على (9) من المحكمين بعضهم أعضاء هيئة تدريس في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا والجامعة الإسلامية وجامعة الأمة وبعضهم من يشغلون مناصب ادارية في وزارة الصحة الفلسطينية.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ فقرات الاستبانة بعد صياغتها بعد التعديل (26) فقرة موزعة على 4 أبعاد وهي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وكل فقرة في الإستبانة ترتبط بالثقافة التنظيمية، وأمام كل فقرة خمسة إجابات، ويضع المبحوث إشارة (X) أمام الفقرة التي تتفق وتعبر عن مشاعره والإجابات كلها صحيحة وبها تدرج يبدأ من النفسي المطلق وينتهي بالتأكيد والتلازم لهذه المشاعر، ويتم الإجابة على واحدة من الخيارات التي أمام الفقرة، حيث أن الإجابة كبيرة جداً تأخذ 5 درجات و الإجابة كبيرة تأخذ 4 درجات و الإجابة متوسطة تأخذ 3 درجات و الإجابة قليلة تأخذ درجتان والإجابة قليلة جداً تأخذ درجة واحدة، حيث تشير إرتفاع الدرجة إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية، والعكس تشير إنخفاض الدرجة إلى إنخفاض مستوى الثقافة التنظيمية، وتتراوح درجات هذه الاستبانة المقياس من 26 فقرة وحتى 130 درجة (5 x 26)، حيث أن الدرجة 5 هي أعلى مقياس.

## الخصائص السيكومترية للاستبانة:

للتعرف على الخصائص السيكومترية للاستبانة، تم ايجاد الصدق والثبات للاستبانة، وللتحقق من الصدق تم استخدام صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، كما تم التحقق من الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية للاستبانة، وقد تم ذلك كما يلي:

### أولاً: معاملات الصدق للاستبانة:

للتحقق من معاملات الصدق للاستبانة تم حساب الصدق بطريقتين وهما، صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، وسوف نعرضها بالتفصيل من خلال التالي:

#### 1: صدق المحكمين:

تم عرض الإستبانة على (9) من المحكمين، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأمة وبعضهم من يشغل مناصب إدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (26) فقرة (ملحق رقم 1).

#### 2: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل بعد على حده والدرجة الكلية لكل بعد على حده، كما تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وذلك لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لكل بعد على حده، وكذلك لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي رقم (14) يوضح ذلك:

جدول (14): معاملات الارتباط بين أبعاد استبانة الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	.870**	0.001**
المعتقدات التنظيمية	.829**	0.001**
الاعراف التنظيمية	.893**	0.001**
التوقعات التنظيمية	.496**	0.001**

\*\* دالة احصائيا عند 0.01 \* دالة احصائيا عند 0.05 † غير دالة احصائيا

تبين من خلال الجدول السابق رقم (14) بأن أبعاد استبانة الثقافة التنظيمية تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.49 - 0.89)، وهذا يدل على أن أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق، مما يشير إلى صلاحية تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، وبما أن الاستبانة لها أربعة أبعاد، فقد تم إجراء معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال من المجالات والدرجة الكلية لكل مجال على حده، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي رقم (15):

جدول (15) معاملات الارتباط بين فقرات بعد القيم التنظيمية والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
23	يسود الوزارة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين	.840**
24	يعمل المدير على مشاركة الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء	.864**
25	يعمل المدير على تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين	.858**
26	يهتم المدير بتطوير الموظفين مهنيًا وإداريًا	.937**
27	يولي المدير اهتماماً للعلاقات الإنسانية بين الموظفين	.871**
28	يعالج المدير المشكلات التي تواجه الموظفين	.902**
29	يحرص المدير على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	.719**

\*\* دالة احصائيا عند 0.01 \* دالة احصائيا عند 0.05 † غير دالة احصائيا

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (15) أن فقرات بعد القيم التنظيمية تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.71-0.93)، وهذا يدل على أن بعد القيم التنظيمية وفقراتها تتمتع بمعامل صدق عالي.

جدول (16) معاملات الارتباط بين فقرات بعد المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
30	يسود التعاون الجماعي في الوزارة	.704**
31	يفوض المدير بعض سلطاته وصلاحياته للموظفين	.870**
32	يشجع المدير المشاركة الجماعية في حل المشكلات الناجمة عن العمل	.816**
33	تتم ترقية الموظف حسب انجازاته في العمل	.816**
34	يفصل المدير بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين	.845**
35	يتبنى المدير سياسة تحديد الوقت لإنجاز الأعمال	.794**
36	الرضا الوظيفي يساعد في إنجاز المهام بكفاءة	.509**

\*\* دالة احصائيا عند 0.01 \* دالة احصائيا عند 0.05 † غير دالة احصائيا

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (16) بأن فقرات بعد المعتقدات التنظيمية تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.50-0.87)، وهذا يدل على أن بعد المعتقدات التنظيمية وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

جدول (17) معاملات الارتباط بين فقرات بعد الأعراف التنظيمية والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
37	الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	.715**
38	يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع	.863**
39	يشارك المدير موظفيه مناسباتهم الإجتماعية	.698**
40	يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل	.892**
41	عادة يقوم المدير بإتخاذ القرارات بطريقة جماعية	.893**

\*\* دالة احصائيا عند 0.01 \* دالة احصائيا عند 0.05 † غير دالة احصائيا

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (17) أن فقرات بعد الأعراف التنظيمية تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.69-0.89)، وهذا يدل على أن بعد الأعراف التنظيمية وفقراتها تتمتع بمعامل صدق عالي.

جدول (18) معاملات الارتباط بين فقرات بعد التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
42	يتوقع من المدير تنمية روح العمل الجماعي المنظم	.820**
43	يتوقع من المدير توفير الأمن الوظيفي	.845**
44	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي يتوقعها منهم العمل	.811**
45	يتوقع من المدير إتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين	.887**
46	يتوقع من المدير استخدام أسلوب الثواب والعقاب لتسيير العمل	.869**
47	يتوقع من المدير تحسين علاقات العمل	.787**
48	يتوقع من المدير توضيح الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب	.838**

\*\* دالة إحصائية عند 0.01 \* دالة إحصائية عند 0.05 † غير دالة إحصائية

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (18) بأن فقرات بعد التوقعات التنظيمية تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ( 0.78-0.88)، وهذا يدل على أن بعد التوقعات التنظيمية وفقراتها تتمتع بمعامل صدق عالي.

#### ثانياً: معاملات الثبات للاستبانة:

للتحقق من معاملات الثبات تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، والنتائج موضحة من خلال التالي:

#### 1:معامل الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

#### للعينة الإستطلاعية:

تم تطبيق استبانة الثقافة التنظيمية على عينة استطلاعية قوامها (26) من المدراء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وبعد تطبيق المقياس تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة الكلية يساوي 0.93 وبما أن الاستبانة لديها أربعة أبعاد، فقد تراوحت معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بين ( 0.87 - 0.93)، وهذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

## لمجتمع الدراسة الكلي:

تم تطبيق استبانة الثقافة التنظيمية على مجتمع الدراسة الكلي قوامه (126) من المدارء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وبعد تطبيق المقياس تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة الكلية يساوي 0.94 وبما أن الاستبانة لديها أربعة أبعاد، فقد تراوحت معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بين ( 0.82 - 0.91)، وهذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

## 2: معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

### للعيبة الإستطلاعية:

تم تطبيق استبانة الثقافة التنظيمية على عينة استطلاعية قوامها (26) من المدارء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود الاستبانة إلى نصفين وكذلك بنود كل بعد إلى قسمين، وتم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للاستبانة وكذلك لكل بعد على حده، فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون للاستبانة الكلية 0.62، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.77) ، حيث تراوحت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد الاستبانة بين (0.83- 0.92)، ومما سبق يتبين أن الاستبانة بفقراتها تتمتع بمعامل ثبات عالي، كما في الجدول (19)، مما يشير إلى صلاحية الاستبانة لقياس الاستبانة المذكورة اعلاه، وبذلك تم اعتماد هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات وللإجابة على فرضيات وتسؤلات الدراسة.

## لمجتمع الدراسة الكلي:

تم تطبيق استبانة الثقافة التنظيمية على مجتمع الدراسة الكلي قوامه (126) من المدارء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود الاستبانة إلى نصفين وكذلك بنود كل بعد

إلى قسمين، وتم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للاستبانة وكذلك لكل بعد على حده، فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون للاستبانة الكلية 0.74، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.85)، حيث تراوحت معاملات الثبات بطريقة التجزئية النصفية لأبعاد الاستبانة بين (0.80-0.90)، ومما سبق يتبين أن الاستبانة بفقراتها تتمتع بمعامل ثبات عالي، كما في الجدول (20)، مما يشير إلى صلاحية الاستبانة لقياس الاستبانة المذكورة اعلاه، وبذلك تم اعتماد هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات وللإجابة على فرضيات وتساؤلات الدراسة.

جدول (19): معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ والتجزئة النصفية لأستبانة الثقافة التنظيمية وأبعادها

#### للعيبة الإستطلاعية

الأبعاد	عدد الفقرات	الفا كرونباخ	معامل الارتباط	سبيرمان براون
القيم التنظيمية	7	0.93	0.8	0.89
المعتقدات التنظيمية	7	0.88	0.71	0.83
الاعراف التنظيمية	5	0.87	0.76	0.86
التوقعات التنظيمية	7	0.92	0.86	0.92
الاستبانة الكلية	26	0.93	0.62	0.77

جدول (20): معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ والتجزئة النصفية لأستبانة الثقافة التنظيمية وأبعادها

#### للعيبة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	الفا كرونباخ	معامل الارتباط	سبيرمان براون
القيم التنظيمية	7	0.90	0.76	0.87
المعتقدات التنظيمية	7	0.82	0.67	0.80
الاعراف التنظيمية	5	0.85	0.70	0.82
التوقعات التنظيمية	7	0.91	0.83	0.90
الاستبانة الكلية	26	0.94	0.74	0.85

## الأساليب الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 20.0)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي.
- 2- المتوسط الحسابي النسبي (الوزن النسبي): يفيد في معرفة مقدار النسبة المئوية لكل مجال من المجالات، والانحراف المعياري يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف متغيرات الدراسة .
- 3- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) و معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Splithalf methods): لقياس ثبات الإستبانة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة و لقياس درجة الارتباط لدراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية.
- 5- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent T test): لكشف دلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- 6- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لبيان دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

## فرضية التوزيع الطبيعي:

للتعرف على مدى إعتدالية البيانات، تم استخدام اختبار كلمرجوف سمرنوف-Kolmogorov-Smirnov، لمعرفة هل الاستبانة وأبعادها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي رقم (21):

جدول (21) يوضح نتائج اختبار كلمرجوف سمرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الاستبانة

المقياس	الأبعاد	كلمجروف سمرنوف	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	الحساسية للمشكلات	.884	//.415
	المثابرة	1.169	//.130
	المبادرة	1.497	*.023
	الاصالة	1.210	//.107
	الدرجة الكلية - القيادة الإبداعية	.710	//.694
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	1.208	//.108
	المعتقدات التنظيمية	1.094	//.182
	الاعراف التنظيمية	1.703	*.006
	التوقعات التنظيمية	.950	//.327
	الدرجة الكلية - الثقافة التنظيمية	.801	//.542

#### ١١ غير دالة احصائيا

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول السابق رقم (21) أن إستبانة القيادة الإبداعية وأبعادها وكذلك إستبانة الثقافة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن مستويات الدلالة لإختبار كلمجروف سمرنوف أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات للإستبانة والأبعاد تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي تم استخدام الاختبارات (المعلمية)، وهذه الإختبارات تعطي درجة دقة عالية في النتائج التي تم الحصول عليها .

## الفصل الخامس

### تحليل ونقاش الدراسة

## مقدمة:

فيما يلي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أدوات الدراسة والمعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وسيتم عرض النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة، ثم عرض النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة، حيث تم الاعتماد في تصنيف الأبعاد حسب المعيار التالي:

جدول ( 22 ) يوضح معيار التصنيف لمجالات الدراسة

#	التصنيف	النسبة %
1	ممتازة	85% - 100%
2	جيدة جداً	75-84%
3	جيدة	65-74%
4	مقبولة	50-64%
5	ضعيفة	أقل من 50%

( المصدر: شبلاق، 2006، 160)، (أبو هاشم، 2007، 188)، (سكيك، 2008، 164)، (عبد العال، 2009، 149)

## تساؤلات الدراسة:

1. التساؤل الأول: ما مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة

### الصحة الفلسطينية ؟

للتعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات إستبانة القيادة الإبداعية وأبعادها، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي (23):

### جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستبانة القيادة الإبداعية وأبعادها لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	القيادة الإبداعية وأبعادها
2	82.2	3.1	28.8	35	7	الحساسية للمشكلات
1	83.3	2.1	20.8	25	5	المثابرة
3	82.1	2.8	20.5	25	5	المبادرة
4	74.4	2.8	18.6	25	5	الإصالة
	80.6	8.6	88.7	110	22	الدرجة الكلية (القيادة الإبداعية)

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة الوسط الحسابي لكل بعد على الدرجة الكلية لكل بعد ثم ضرب الناتج في 100.

تبين من خلال الجدول السابق رقم (23) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستبانة القيادة الإبداعية للمسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية بلغ 80.6% بمتوسط حسابي 88.7 درجة، وانحراف معياري 8.6 درجة، وهذا يدل على أن مستوى القيادة الإبداعية جيد جداً لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة في المحافظات الجنوبية، وبما أن استبانة القيادة الإبداعية لديها أربعة أبعاد، فقد احتل بعد المثابرة المرتبة الأولى وبوزن نسبي 83.3%، ويليه في المرتبة الثانية بعد الحساسية للمشكلات بوزن نسبي 82.2%، ثم جاء في

المرتبة الثالثة بعد المبادرة بوزن نسبي 82.1%، ويليه في المرتبة الرابعة بعد الأصالة بوزن نسبي 74.4%، ومما سبق يتضح أن المسؤولين العاملين في وزارة الصحة لديهم درجة مرتفعة من سمات القيادة الإبداعية، جاء ترتيب بعد المثابرة أولاً ويعزى ذلك أن وزارة الصحة وزارة خدماتية بالدرجة الأولى "الموت والحياة فيها فارقة" وإن لم تكن هناك مثابرة في التعامل مع الحالات الخطرة لازداد معدل الوفيات إلى الضعف.

### 1. تحليل فقرات بعد الحساسية للمشكلات:

للتعرف على مستوى الحساسية للمشكلات عند المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد الحساسية للمشكلات، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة من خلال الجدول رقم (24):

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (الحساسية للمشكلات) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	%	الترتيب
1	أسارع إلى تحديد أي مشكلة تواجهني	4.4	0.5	87.9	2
2	أجمع أكبر قدرة من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة	4.4	0.5	88.8	1
3	أكتشف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة	4.0	0.7	80.0	5
4	أضع أكثر من حل للمشكلة	4.2	0.6	84.1	3
5	أواجه أكثر من مشكلة وأضع الحلول المناسبة لها	4.0	0.7	80.4	4
6	أقوم بتحليل اسباب تدني العمل الوظيفي	3.8	0.8	76.3	7
7	أقوم بالتشاور مع مختصين لحل مشاكل محددة	3.9	0.9	78.3	6
	الدرجة الكلية للبعد الأول (الحساسية للمشكلات)	28.8	3.1	82.2	

أظهرت النتائج إلى أن الوزن النسبي لبعد الحساسية للمشكلات بلغ 82.2%، بمتوسط حسابي 28.8 درجة، وانحراف معياري 3.1 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم إعداده تبين أن درجة الحساسية للمشكلات لدى المسؤولين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية جيد جداً، وهذا يعطي مؤشر على أن المسؤولين العاملين في وزارة الصحة لديهم مستوى مرتفع من حساسيتهم للمشكلات التي تحدث في الوزارة أو الدوائر التي يعملون بها، ويعزى

ذلك الى أن وزارة الصحة رغم ضعف الإمكانيات والحصار الشديد وكثرة المعوقات التي تعيشها، الا أن هناك العزيمة والقدرة على تحدي كل هذه المشكلات وتحقيق الإنجازات مقارنة بالدول المتقدمة التي تتوفر لديها كل الامكانيات والتمويل اللازم.

#### الفقرات التي حصلت على أعلى الدرجات:

- الفقرة رقم (2) "أجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث التطبيق بوزن نسبي (88.8%)، ويعزى ذلك الى أن المسؤولين في وزارة الصحة لديهم القدرة على جمع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها.
- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الاعا، 2008) حيث احتلت فقرة تحديد جوانب المشكلة درجة استجابة مرتفعة.
- اتفقت مع دراسة (الداعور، 2007) حيث احتلت فقرة الوعي بأبعاد المشكلة درجة استجابة عالية.
- إختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الغامدي، 2012) حيث احتلت فقرة "الوعي بأبعاد المشكلة الجامعية منذ بدايتها" درجة قليلة من الإستجابة.
- و إختلفت مع نتيجة دراسة (السلمي، 2012) حيث احتلت فقرة "جمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد المشكلة" درجة متوسطة من الاستجابة، وهذه الإختلافات تعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها وأنظمتها.
- أما الفقرة رقم (1) "أسارع إلى تحديد أي مشكلة تواجهني " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث التطبيق بوزن نسبي (87.9%)، ويعزى ذلك الى أن المسؤولين في الوزارة يدركون المشكلات التي تحدث داخل الوزارة ويعملون على تحديدها والتعامل معها.
- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (السلمي، 2012) والتي احتلت فقرة "سرعة تحديد أي مشكلة تواجه القيادة" المرتبة الثانية من حيث الاستجابة، وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

- واختلفت مع دراسة (الغامدي، 2012) والتي احتلت فقرة "تحديد جوانب المشكلة بدقة" درجة قليلة من الاستجابة، وهذا الإختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها وأنظمتها.

### الفقرات التي حصلت على أدنى الدرجات:

- الفقرة رقم (6) " أقوم بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (76.3%)، ويعزى ذلك إلى إنشغال بعض المسؤولين بإدارة شؤون الوزارة وإنجاز المهام المطلوبة منهم أكثر من إنشغالهم بتقييم العمل الفعلي للوزارة من حيث المزايا والعيوب، أي أنهم يهتموا بشؤون العمل والمهام الموكلة إليهم في جدول الأعمال أكثر من تقييمهم لمدى جودة الأداء أثناء تأدية هذه المهام، بالإضافة إلى أن بعض المسؤولين لم يخضعوا للتدريب اللازم لتعلم مهارات تقييم الأعمال، تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تستخدم أي دراسة من الدراسات السابقة مثل هذه الفقرة.

- أما الفقرة رقم (7) "أقوم بالتشاور مع مختصين لحل مشاكل محددة " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة قبل الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (78.3%)، ويعزى ذلك إلى الإعتماد المباشر على الكادر المتاح فعلياً في مكان العمل، بالإضافة الى قلة الكوادر المتخصصة في أماكن العمل وسعي المدراء للإستفادة من مهارات الكادر الموجود أكثر من جلب خبراء لمكان العمل ما يكلف مالياً لا تطيقه الوزارة، وترى الباحثة ان يتم تدريب الكادر الموجود في مناحي الاختصاص المطلوبة فكرة عملية وإقتصادية في نفس الوقت، تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تستخدم أي دراسة من الدراسات السابقة مثل هذه الفقرة.

### 2. تحليل فقرات بعد المثابرة:

- للتعرف على مستوى المثابرة عند المسؤولين العاملين في وزارة الصحة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد المثابرة، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة من خلال الجدول رقم (25):

جدول ( 25 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (المثابرة)  
لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	%	الترتيب
8	أثق في قدراتي لتحقيق الأهداف	4.3	0.6	86.4	2
9	أميل للأعمال التي فيها تحدٍ لقدراتي	3.9	0.8	77.8	5
10	أعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة	4.1	0.6	82.1	3
11	أقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات	4.5	0.6	89.7	1
12	لدي القدرة على التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشكلات	4.0	0.6	80.6	4
	الدرجة الكلية للبعد الثاني ( المثابرة )	20.8	2.1	83.3	

أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لبعد المثابرة بلغ 83.3%، بمتوسط حسابي 20.8 درجة، وانحراف معياري 2.1 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم اعتماده تبين أن مستوى المثابرة لدى المسؤولين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية جيد جداً، ويعزى ذلك إلى أن وزارة الصحة ووزارة خدماتية بالدرجة الأولى "الموت والحياة فيها فارقة" وإن لم تكن هناك مثابرة في التعامل مع الحالات الخطرة لزيادة معدل الوفيات إلى الضعف، بالإضافة إلى أن الظروف الخائفة التي يمر بها القطاع الصحي يحتاج إلى مسؤوليين لديهم قوة عزيمة وإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والإستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات ليستطيعوا التعايش مع هذه الظروف والمحافظة على الإستمرار والعطاء في العمل.

#### الفقرات التي حصلت على أعلى الدرجات:

- الفقرة رقم (11) " أقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث التطبيق بوزن نسبي (89.7%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى أن المسؤولين في وزارة الصحة لديهم الرغبة في الإستفادة من قدرات

- ذوي الخبرة بالإضافة الى حرص المسؤولين على تنمية روح المبادرة لدى رؤوسهم وتحفيزهم على الإبداع والإبتكار وتقديم أفكار جديدة قد تساعد في حل المشكلات.
- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الرشودي، 2002) حيث احتلت فقرة "تقبل الأفكار الجديدة" درجة كبيرة جداً من الاستجابة، وهذا الإتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.
  - واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السلمي، 2012) حيث احتلت فقرة "يتقبل الافكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات" درجة متوسطة من الإستجابة.
  - واختلفت مع نتيجة دراسة (الشلوي، 2005) حيث احتلت فقرة " الأخذ بالافكار القيمة والجديدة يتم بسرعة في الكلية " درجة استجابة متوسطة، وهذه الإختلافات ترجع لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة والإجراءات.
  - أما الفقرة رقم (8) " أتق في قدراتي لتحقيق الأهداف " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث التطبيق بوزن نسبي (86.4%)، ويعزى ذلك لمدى الثقة التي يمتلكها هؤلاء المسؤولين، ورغبة وطموح منهم بتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أن أغلب المسؤولين عندما تم إختيارهم لشغل هذه الوظيفة تم إختيارهم ممن يتصفون بقدرتهم على تحقيق الأهداف التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها.
  - اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السلمي، 2012) حيث احتلت فقرة "يثق في قدراته لتحقيق الأهداف" درجة عالية من الإستجابة.
  - واتفقت مع نتيجة دراسة (الرشودي، 2002) حيث احتلت فقرة "مواجهة الأزمات الأمنية بثقة" درجة استجابة عالية من قبل المبحوثين، وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.
  - واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الغامدي، 2012) حيث احتلت فقرة "امتلاك القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة" درجة متوسطة من الاستجابة وهذا الإختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة.
- الفقرات التي حصلت على أدنى الدرجات:**

- الفقرة رقم (9) " أميل للأعمال التي فيها تحد لقدراتي" حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (77.8%)، وهذا يشير إلى أنه هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، إلا أنها احتلت المرتبة الأخيرة ويعزى ذلك إلى أن هناك فروق فردية بين الأفراد فمنهم من يتحلى بالإبداع في التفكير وفي الأداء ومنهم من تنقصه هذه المهارة.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السلمي، 2012) حيث احتلت فقرة "يميل للأعمال التي فيها تحد لقدراته" أدنى درجة من الإستجابة بدرجة متوسطة، وهذا الإتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

### 3. تحليل فقرات بعد المبادرة:

للتعرف على مستوى المبادرة عند المسؤولين العاملين في وزارة الصحة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد المبادرة، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة من خلال الجدول رقم (26):

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (المبادرة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	%	الترتيب
13	أمارس الأعمال والمهام بمبادرة شخصية	4.0	0.7	80.7	4
14	أميل لتسخير مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي والتعليم المستمر	4.0	0.7	80.7	3
15	أستخدم أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال	3.8	0.8	76.1	5
16	أصرف بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة	4.3	1.8	86.9	1
17	أشجع المبادرات المقدمة من المرؤوسين	4.3	0.7	86.0	2
	الدرجة الكلية للبعد الثالث ( المبادرة )	20.5	2.8	82.1	

أظهرت النتائج إلى أن الوزن النسبي لبعده المبادرة بلغ 82.1%، بمتوسط حسابي 20.5 درجة، وانحراف معياري 2.8 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي اعتمده الباحث تبين أن مستوى المبادرة لدى المسؤولين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية جيد جداً، وهذا يعطي مؤشر على المسؤولين العاملين في وزارة الصحة لديهم مستوى مرتفع من المبادرة.

### الفقرات التي حصلت على أعلى الدرجات:

- الفقرة رقم (16) " أتصرف بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة " حيث أحتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث التطبيق بوزن نسبي (86.9%)، ويعزى ذلك الى أن القطاع الصحي بما له من خصوصية تميزه عن باقي القطاعات الخدمية الأخرى يحتاج إلى تضافر الجهود سواء من داخل الوزارة أو من خارجها لدعم هذا القطاع والمحافظة على مكاسبه وإنجازاته وبالدرجة الأولى المحافظة على إستمرارية الخدمة في ظل هذه الظروف القاهرة من حصار قاسي ونقص وشح في الموارد والإنقطاع الطويل للتيار الكهربائي وعدم إستقرار في إمدادات الوقود وتضييق في الموارد المالية، لذا لا بد من وجود قادة لديهم القدرة على التصرف الواعي والسريع ولديهم حكمة في التعامل مع الموارد المتاحة وهذا يساعدهم في التغلب على الكثير من المشاكل ويرفع القدرة على التحدي، بالإضافة إلى قدرة المسؤولين على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ولديهم مهارة الإتصال.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السلمي، 2012) حيث احتلت فقرة "التصرف السريع والحكيم في مواجهة المواقف المختلفة" أعلى درجة قبول بدرجة متوسطة، وهذا الإتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

- واختلفت مع نتيجة دراسة (الغامدي، 2012) حيث إحتلت فقرة "انجاز العمل داخل الكلية بأسرع وقت وأقل جهد" درجة قليلة من الإستجابة، وهذا الإختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة والإجراءات.

- أما الفقرة رقم (17) " أشجع المبادرات المقدمة من المرؤوسين " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث التطبيق بوزن نسبي (86.0%)، ويعزى ذلك إلى أن المسؤولين في الوزارة لديهم قناعة وإيمان بأنهم لا يستطيعون تحقيق النتائج وحدهم بل أنهم يحتاجون إلى مجهود مرؤوسيههم، كما أنهم يحرصون على تنمية روح المبادرة لدى مرؤوسيههم وتحفيزهم على الإبداع والإبتكار والتصرف الواعي والسريع، بالإضافة الى تعزيز المسؤولين للعمل ضمن فريق.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عكاشة، 2008) حيث احتلت فقرة "يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل" أعلى الدرجات بوزن نسبي 85.5%.

- واتفقت مع دراسة (بوراس، 2014) التي أشارت إلى أن القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تكون حافزاً لإنضباط العاملين بوزن نسبي 84.5%، وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفتيات المستخدمة فيها.

- اختلفت مع دراسة (الشلوي، 2005) حيث احتلت فقرة "يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في الكلية" درجة متوسطة من الاستجابة.

- واختلفت مع نتيجة دراسة (الداغور، 2007) حيث احتلت فقرة "يشارك المعلمين في ابتكار أساليب وأنشطة تساعد في تدريس المنهاج أدنى الدرجات" أدنى الدرجات بوزن نسبي 66%، وهذا الاختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة والإجراءات.

#### **الفقرات التي حصلت على أدنى الدرجات:**

- الفقرة رقم (15) " أستخدم أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (76.1%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، إلا أنها حصلت على أدنى درجة ويعزى ذلك إلى قلة تزويد الوزارة بالتقنية الحديثة في مجال العمل مما يعيق استخدام أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في تنفيذ بعض الأعمال والمهام. - تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة، حيث لم تستخدم أي دراسة من الدراسات السابقة مثل هذه الفقرة.

#### **4. تحليل فقرات بعد الأصالة:**

للتعرف على مستوى الأصالة عند المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد الأصالة، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة من خلال الجدول رقم (27):

جدول (27) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (الأصالة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة

الترتيب	%	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
3	75.3	0.8	3.8	تتولد لدي افكار جديدة لم يسبقني اليها أحد	18
4	74.0	0.8	3.7	أشجع أفكار المرؤوسين وان كانت غريبة	19
1	76.4	0.7	3.8	أدرك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين	20
5	70.8	0.8	3.5	تتولد لدي أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين	21
2	75.7	0.8	3.8	أعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات	22
	74.4	2.8	18.6	الدرجة الكلية للبعد الرابع ( الأصالة)	

أظهرت النتائج إلى أن الوزن النسبي لبعد الأصالة بلغ 74.4%، بمتوسط حسابي 18.6 درجة، وبانحراف معياري 2.8 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم إعماله تبين أن مستوى الأصالة لدى المسؤولين في وزارة الصحة في المحافظات الجنوبية جيد، وهذا يعطي مؤشر على أن المسؤولين العاملين في وزارة الصحة لديهم مستوى جيد من الأصالة.

#### الفقرات التي حصلت على أعلى الدرجات:

- الفقرة رقم (20) "أدرك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين" حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث التطبيق بوزن نسبي (76.4%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى أن الأصل وجود فروق فردية في مدرجات المدراء للعلاقات مع الآخرين، حيث أن مهارة الإتصال هي أعلى وأعمق في بعض الموظفين عن بعضهم الآخر، بالإضافة الى أن المسؤولين قد يمتازون بمعرفتهم بأساليب الإتصال ومهارتهم في تطبيقها، تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة، حيث لم تستخدم اي من الدراسات السابقة مثل هذه الفقرة.

-أما الفقرة رقم (22) "أعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات" حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث التطبيق بوزن نسبي (75.7%)، ويعزى ذلك الى كفاءة ومهارة المسؤولين في حل المشكلات، حيث أن هناك بعض المشكلات لا يمكن حلها بالطرق

التقليدية ما يجعلهم يستخدمون الحلول الغير تقليدية، بالإضافة إلى أن العمل داخل الوزارة يسمح بتطبيق الحلول المبتكرة.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الرشودي، 2002) حيث احتلت فقرة "ابتكار الوسائل لمواجهة المواقف الأمنية الطارئة" درجة استجابة كبيرة من قبل المبحوثين، وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

#### الفقرات التي حصلت على أدنى الدرجات:

- الفقرة رقم (21) " تتولد لدي أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (70.8%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، إلا أنها حصلت على أدنى درجة إستجابة ويعزى ذلك إلى أن القلة من الناس لديهم أفكار نادرة بخصوص تطوير الأعمال في حين أن النماذج المتعلقة بالحدثة متاحة في كل الوسائل للإستخدام.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السلمي، 2012) حيث احتلت فقرة توليد افكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين" على أدنى درجات بدرجة استجابة قليلة، وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

- أما الفقرة رقم (19) " أشجع أفكار المرؤوسين وإن كانت غريبة " حيث أحتلت هذه الفقرة المرتبة قبل الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (74.0%)، ويعزى ذلك الى تخوف بعض المدراء من عدم تناسب هذه الافكار الغريبة مع أهداف الوزارة، حيث ان الأفكار الغريبة غير مضمونة وغير مقبولة ويتردد الناس في تطبيقها لعدم ضمان النتيجة.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (السلمي، 2012) حيث احتلت فقرة "تشجيع أفكار المرؤوسين وإن كانت غريبة" ادنى درجات بدرجة استجابة متوسطة، وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

**التساؤل الثاني: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية؟**

للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات إستبانة الثقافة التنظيمية وأبعادها، والنتائج موضحة من خلال الجدول رقم (28):

**جدول (28)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإستبانة الثقافة التنظيمية وأبعادها

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	الثقافة التنظيمية وأبعادها
2	75.4	4.8	26.4	35	7	القيم التنظيمية
4	72.3	4.5	25.3	35	7	المعتقدات التنظيمية
3	74.4	3.4	18.6	25	5	الاعراف التنظيمية
1	79.0	4.7	27.6	35	7	التوقعات التنظيمية
	75.4	14.9	98.1	130	26	الدرجة الكلية (الثقافة التنظيمية)

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة الوسط الحسابي لكل بعد على الدرجة الكلية لكل بعد ثم ضرب الناتج في 100.

تبين من خلال الجدول السابق رقم (28) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لإستبانة الثقافة التنظيمية بلغ 75.4% بمتوسط حسابي 98.1 درجة، وانحراف معياري 14.9 درجة، وهذا يدل على أن مستوى الثقافة التنظيمية جيد جداً بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية، وبما أن إستبانة الثقافة التنظيمية لديها أربعة أبعاد، فقد إحتمل بعد التوقعات التنظيمية المرتبة الأولى وبوزن نسبي 79.0%، ويليه في المرتبة الثانية بعد القيم التنظيمية بوزن نسبي 75.4%، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد الأعراف التنظيمية بوزن نسبي 74.4%، ويليه في المرتبة الرابعة بعد المعتقدات التنظيمية بوزن نسبي 72.3%، ومما سبق يتضح بأن مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة مرتفع وأن الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية ثقافة قوية.

## 1. تحليل فقرات بعد القيم التنظيمية:

للتعرف على مستوى القيم التنظيمية السائدة في وزارة الصحة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد القيم التنظيمية، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة من خلال الجدول رقم (29):

جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (القيم التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة

الترتيب	%	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
7	68.0	0.8	3.4	يسود الوزارة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين	23
5	74.0	0.8	3.7	يعمل المدير على مشاركة الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء	24
6	73.8	0.8	3.7	يعمل المدير على تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين	25
3	75.9	0.9	3.8	يهتم المدير بتطوير الموظفين مهنيًا وإداريًا	26
2	76.6	1.0	3.8	يولي المدير اهتماماً للعلاقات الإنسانية بين الموظفين	27
4	75.3	0.9	3.8	يعالج المدير المشكلات التي تواجه الموظفين	28
1	83.7	0.8	4.2	يحرص المدير على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	29
	75.4	4.8	26.4	الدرجة الكلية للبعد الأول (القيم التنظيمية)	

أظهرت النتائج إلى أن الوزن النسبي لبعد القيم التنظيمية بلغ 75.4%، بمتوسط حسابي 26.4 درجة، وبانحراف معياري 4.8 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم اعتماده تبين أن مستوى القيم التنظيمية السائد في وزارة الصحة في المحافظات الجنوبية جيد جداً، وهذا يعطي مؤشر على أن مستوى القيم التنظيمية مرتفع في وزارة الصحة.

### الفقرات التي حصلت على أعلى الدرجات:

- الفقرة رقم (29) " يحرص المدير على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث التطبيق بوزن نسبي (83.7%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه

الفقرة، ويعزى ذلك إلى حرص المسؤولين على ضبط العمل الإداري في الوزارة وإنجاز الأعمال الموكلة اليهم على أكمل وجه، بالإضافة الى حرص المسؤولين في الوزارة على تعريف الموظفين بحقوقهم وواجباتهم في العمل وأن أي تأخير في تنفيذ الأعمال وإنجازها سيعود سلباً عليهم في تحمل كامل المسؤولية أمام الجهات المسؤولة، بالإضافة إلى أن الإلتزام بالأنظمة والتعليمات يجنب المدير كثير من الإحراج سواء مع الموظفين او مع الإدارات العليا، كما أن طبيعة العمل في المجال الصحي يلزم الإلتزام بالأنظمة الطبية.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عسكر، 2012)، والتي أظهرت أن مدير المدرسة يعطي أهمية بالغة للقواعد والانظمة بوزن نسبي (80.5%).

- واتفقت مع نتيجة دراسة (الليثي، 2008) والتي تؤكد على الإلتزام بتعاميم إدارة التعليم بوزن نسبي %90.2.

- واتفقت مع نتيجة دراسة (الشلوي، 2005) حيث احتلت فقرة "لا أتقيد بالأنظمة المعمول بها في الكلية" درجة منخفضة جداً من الاستجابة.

- واتفقت مع دراسة (أبو الخير، 2013) حيث احتلت فقرة "القوانين واللوائح الرسمية تزعجني" أدنى درجة استجابة وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفتيات المستخدمة فيها.

#### **الفقرات التي حصلت على أدنى الدرجات:**

- الفقرة رقم (23) " يسود الوزارة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين " حيث إحتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (68.0%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك الى غياب الاجتماعات الدورية عند بعض المسؤولين والتي في حد ذاتها تعتبر مهمة جداً في الحفاظ على كيان المؤسسة وخلق جو عمل صحي، بالإضافة الى عدم الانسجام والتفاعل بين بعض المسؤولين والموظفين، فالموظف لا يتقبل المدير او العكس وكل منهم ينظر للآخر بأنه اكفى منه، اضافةً الى الانقسام الفلسطيني الداخلي الذي بدوره يخلق جو من القلق والتوتر بين المدير والموظفين.

- إتفقت مع نتيجة دراسة (أسعد، 2008) حيث حصلت فقرة الترابط والتماسك بين المدير والعاملين على أدنى الدرجات.

- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (بوراس، 2014) والتي أشارت الى أن المعاملة الطيبة لك ولزملائك تفرض عليك التفاني في العمل حصلت على أعلى درجة بوزن نسبي 94%، وهذا الإختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة.

- أما الفقرة رقم (25) "يعمل المدير على تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين" حيث إحتلت هذه الفقرة المرتبة قبل الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (73.8%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك الى ان حالة الرضا لبعض الموظفين لا ترتقي الى المستوى والقناعة بالإجراءات المبذولة من الإدارة في الوزارة.

- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الليثي، 2008) والتي تؤكد على العدل والمساواة بين العاملين بوزن نسبي 96.2%

- واختلفت مع نتيجة دراسة (الشلوي، 2005) والتي تؤكد على العدل بين العاملين بدرجة استجابة مرتفعة، وهذا الإختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة.

## 2. تحليل فقرات بعد المعتقدات التنظيمية:

للتعرف على مستوى المعتقدات التنظيمية في وزارة الصحة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد المعتقدات التنظيمية، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة من خلال الجدول رقم (30):

جدول ( 30 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (المعتقدات التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة

الترتيب	%	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
6	64.7	0.8	3.2	يسود التعاون الجماعي في الوزارة	30
5	72.7	0.8	3.6	يفوض المدير بعض سلطاته وصلاحياته للموظفين	31
3	73.8	0.8	3.7	يشجع المدير المشاركة الجماعية في حل المشكلات الناجمة عن العمل	32
7	60.9	1.2	3.0	تتم ترقيّة الموظف حسب انجازاته في العمل	33
2	75.3	0.9	3.8	يفصل المدير بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين	34
4	73.6	0.9	3.7	يتبنى المدير سياسة تحديد الوقت لإنجاز الأعمال	35
1	85.3	0.9	4.3	الرضا الوظيفي يساعد في إنجاز المهام بكفاءة	36
	72.3	4.5	25.3	الدرجة الكلية للبعد الثاني (المعتقدات التنظيمية)	

أظهرت النتائج إلى أن الوزن النسبي لبعء المعتقدات التنظيمية بلغ 72.3%، بمتوسط حسابي 25.3 درجة، وبانحراف معياري 4.5 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم إعتماده تبين أن مستوى المعتقدات التنظيمية السائد في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية جيد.

#### الفقرات التي حصلت على أعلى الدرجات:

- الفقرة رقم (36) " الرضا الوظيفي يساعد في إنجاز المهام بكفاءة " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث التطبيق بوزن نسبي (85.3%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى أن شعور العاملين بالرضا الوظيفي يدفعهم نحو مزيداً من الإنجاز والعطاء ويزيد من درجة الدافعية لدى الموظف نحو إنجاز الأعمال المطلوبة، بالإضافة إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الكفاءة الإدارية.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الليثي، 2008) والتي أكدت على تهيئة جو من الرضا بين العاملين في المدرسة بوزن نسبي 96.8%،

- واتفقت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عكاشة، 2008) التي اشارت الى أن هناك معتقدات لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة بوزن نسبي 89.7% وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

#### الفقرات التي حصلت على أدنى الدرجات:

- الفقرة رقم (33) " تتم ترقية الموظف حسب انجازاته في العمل " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (60.9%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى عدم تفعيل نظام الحوافز المادية المنصوصة في قانون الخدمة المدنية بسبب الوضع الإقتصادي، وقلة ثقة الموظفين في مصداقية نظام الترقيات الموجود، بالإضافة إلى تجميد

صرف المستحقات المالية من قبل وزارة المالية الناتجة عن الترقيات الوظيفية للموظفين وخاصة الوظائف الإشرافية وتحويلها إلى رصيد المستحقات.

-اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (العامودي، 2013) حيث احتلت فقرة "غالبية الترقيات والحوافز تمنح بناءً على مؤشرات الكفاءة الإدارية" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 48.4% وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

-اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الشلوي، 2005) حيث احتلت فقرة "يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية حسب الأنظمة" مستوى استجابة مرتفع، وهذا الاختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة.

- أما الفقرة رقم (30) "يسود التعاون الجماعي في الوزارة" حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة قبل الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (64.7%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى تداخل عدة عوامل مؤثرة على سير العمل الجماعي في الوزارة، ولكن هذا لا يعني عدم وجود تفاعل وتعاون جماعي وإنما ما هو موجود ليس بالصورة التي تتناسب مع ما هو مقر من سياسة عامة وضعتها الوزارة، بالإضافة إلى عدم وضوح البروتوكولات التي تنظم التواصل الفعال مع جميع الإدارات في الوزارة، علاوة على الانقسام السياسي التي تعيشه قطاعات الدولة بما فيها القطاع الصحي وتأثيره على الحالة الانتاجية والادائية والتعاونية للموظف والإدارات.

- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الرشودي، 2002) حيث احتلت فقرة "دعم العمل التعاوني مع الفريق" درجة استجابة مرتفعة من قبل المبحوثين.

- اختلفت مع نتيجة (الداعور، 2007) حيث احتلت فقرة "يتعاون العاملون في المدرسة لانجاز العمل" درجة استجابة مرتفعة بوزن نسبي 83%، وهذا الاختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة.

### 3: تحليل فقرات بعد الأعراف التنظيمية:

للتعرف على مستوى الأعراف التنظيمية عند المسؤولين العاملين في وزارة الصحة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد الأعراف التنظيمية، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة من خلال الجدول رقم (31):  
جدول ( 31 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (الأعراف التنظيمية) الساندة في وزارة الصحة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	%	الترتيب
37	الأعراف الساندة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	3.5	0.8	69.3	5
38	يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع	3.9	0.8	77.8	1
39	يشارك المدير موظفيه مناسباتهم الإجتماعية	3.9	0.9	77.6	2
40	يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل	3.7	1.0	74.6	3
41	عادة يقوم المدير بإتخاذ القرارات بطريقة جماعية	3.6	1.0	72.5	4
	الدرجة الكلية للبعد الثالث ( الأعراف التنظيمية)	18.6	3.4	74.4	

أظهرت النتائج إلى أن الوزن النسبي لبعده الأعراف التنظيمية بلغ 74.4%، بمتوسط حسابي 18.6 درجة، وانحراف معياري 3.4 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم إيماده تبين أن مستوى الأعراف التنظيمية في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية جيد.

#### الفقرات التي حصلت على أعلى الدرجات:

- الفقرة رقم (38) " يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة إحترام عادات وتقاليد المجتمع " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث التطبيق بوزن نسبي (77.8%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني ينضبط لعادات وتقاليد تحت مظلة الثقافة الاسلامية وبالتالي تعتبر هذه الضوابط حدود لكل فرد في المجتمع لا يجوز تجاوزها ومن هنا يحرص المسؤولين في وزارة الصحة بالتماشي مع هذه المنظومة لما لها من أثر واضح وكبير في تكوين ثقافة تنظيمية صحية وسلوك ايجابي يعكس على أداء وانتاجية الموظفين

داخل الوزارة، بالإضافة إلى أن طبيعة العمل في المجال الصحي يلزم الإلتزام بالأنظمة الصحية.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (بوراس، 2014) حيث أشارت إلى أن عدم خروج القائد عن القيم الاجتماعية في تسيير المؤسسة يكون المثل الأعلى للعامل في ادائه الوظيفي بوزن نسبي 88%

- واتفقت مع نتيجة دراسة (الداعور، 2007) حيث احتلت فقرة "يذكر مدير المدرسة المعلمين والطلاب بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع" درجة استجابة كبيرة جداً بوزن نسبي 86%، وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

- أما الفقرة رقم (39) القائلة بأن "يشارك المدير موظفيه مناسباتهم الاجتماعية" حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث التطبيق بوزن نسبي (77.6%)، وهذا يشير إلى أنه هناك موافقة بدرجة كبيرة من من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى حرص المسؤولين على المحافظة على علاقات متسمة بالحب والإحترام والتقدير بينهم وبين الموظفين مما ينعكس ذلك إيجابياً على سير العمل على أتم وجه، بالإضافة إلى حرص المسؤولين على خلق إنسجام في الوزارة بعيداً عن النفور والإضرابات وحفاظاً على مشاعر الموظفين مما يجعل الإتصال والتواصل فعال داخل الوزارة.

- إتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عسكر، 2012) في مشاركة مدير المدرسة المعلمين أفرأهم وأترأهم بوزن نسبي 86.6%.

- واتفقت مع نتيجة دراسة (أبو الخير، 2013) حيث احتلت فقرة "أشارك الموظفين مناسباتهم الاجتماعية" أعلى درجة استجابة بوزن نسبي 89.7%، وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

- واختلفت مع نتيجة دراسة (الرشودي، 2002) حيث احتلت فقرة "تكوين علاقات اجتماعية طيبة مع الرؤساء والمرؤوسين" درجة استجابة متوسطة من قبل المبحوثين، وهذا الإختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة.

## الفقرات التي حصلت على أدنى الدرجات:

- أما الفقرة رقم (37) " الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين " حيث أحتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (69.3%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك عدم وجود ثقافة موحدة سائدة وواضحة للجميع تنظم سير العمل، كما أن السياسات الموجودة قد تكون غير مفهومة لدى الكثيرين، إضافة إلى آلية التواصل في بيئة العمل غير واضحة مما يعكس تداخلاً في بعض الصلاحيات.

- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الرشودي، 2002) حيث احتلت فقرة "دعم العمل التعاوني مع الفريق" درجة استجابة مرتفعة من قبل المبحوثين.

- واختلفت مع نتيجة دراسة (الداعور، 2007) حيث احتلت فقرة "تسود علاقات طيبة بين العاملين داخل المدرسة" درجة استجابة مرتفعة بوزن نسبي 86%، وهذا الإختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة.

- أما الفقرة رقم (41) " عادة يقوم المدير بإتخاذ القرارات بطريقة جماعية " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة قبل الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (72.5%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى أن بعض المسؤولين يعتمدون على إتخاذ القرار بصفة فردية وليست جماعية وفرض القرار على جميع العاملين في الوزارة، بالإضافة إلى عدم التوافق في إتخاذ القرار بين جميع العاملين في الوزارة مما يجعل بعض المسؤولين يتفردون باتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الداعور، 2007) حيث احتلت فقرة "يتم اتخاذ القرار داخل المدرسة بالإجماع من قبل العاملين" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 75%، وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفتيات المستخدمة فيها.

#### 4: تحليل فقرات بعد التوقعات التنظيمية:

للتعرف على مستوى التوقعات التنظيمية عند المسؤولين العاملين في وزارة الصحة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد التوقعات التنظيمية، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة من خلال الجدول رقم (32):  
جدول ( 32 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد (التوقعات التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	%	الترتيب
42	يتوقع من المدير تنمية روح العمل الجماعي المنظم	4.1	0.8	81.7	3
43	يتوقع من المدير توفير الأمن الوظيفي	3.8	0.9	76.4	6
44	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي يتوقعها منهم العمل	3.7	0.8	74.6	7
45	يتوقع من المدير إتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين	3.9	0.8	78.9	4
46	يتوقع من المدير استخدام أسلوب الثواب والعقاب لتسيير العمل	3.9	0.9	77.0	5
47	يتوقع من المدير تحسين علاقات العمل	4.1	0.8	81.7	2
48	يتوقع من المدير توضيح الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب	4.1	0.9	82.6	1
	الدرجة الكلية للبعد الرابع ( التوقعات التنظيمية)	27.6	4.7	79.0	

أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لبعد التوقعات التنظيمية بلغ 79.0%، بمتوسط حسابي 27.6 درجة، وانحراف معياري 4.7 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم اعتماده تبين أن مستوى التوقعات التنظيمية في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية جيد جداً.

#### الفقرات التي حصلت على أعلى الدرجات:

- أما الفقرة رقم (48) " يتوقع من المدير توضيح الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى من حيث التطبيق بوزن نسبي (82.6%)، وهذا يشير إلى أنه هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى أن المسؤولين في وزارة الصحة يحرصوا على

حماية النظم والقوانين والتعليمات المعمول بها في الوزارة من التآكل والإهمال ومن بينها الوصف الوظيفي، بالإضافة إلى أنهم يقومون بتحديد مهام ومسئوليات كل موظف من أجل توزيع أعباء العمل والأدوار وتغيب التضارب والإزدواجية.

- تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة، لم تستخدم اي من الدراسات السابقة مثل هذه الفقرة.

- أما الفقرة رقم (47) " يتوقع من المدير تحسين علاقات العمل " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الثانية من حيث التطبيق بوزن نسبي (81.7%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى حرص المسؤولين على الإهتمام بمشاعر الموظفين وعواطفهم وميولهم وإشعارهم أنهم موضع تقدير وإحترام وأنهم ليسوا آلة بل لهم مشاعرهم مما ينعكس على سير العمل في الوزارة مما يؤثر ذلك ايجابياً على تحقيق أهداف ورسالة الوزارة.

- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عسكر، 2012) في يتوقع من مدير المدرسة تحسين علاقات العمل في المدرسة وربطها بالمجتمع المحلي بوزن نسبي (82.3%) وهذا الاتفاق يعود للتشابه في بعض الأساليب والفنيات المستخدمة فيها.

- واختلفت مع نتيجة دراسة (الرشودي، 2002) حيث احتلت فقرة "التعرف على ميول المرؤوسين واتجاهاتهم نحو العمل الامني" درجة استجابة متوسطة من قبل المبحوثين، وهذا الإختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة.

#### **الفقرات التي حصلت على أدنى الدرجات:**

- الفقرة رقم (44) " يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي يتوقعها منهم العمل " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (74.6%)، وهذا يشير إلى أنه هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى التحديات والمعوقات التي تواجه بعض الموظفين من نقص مواد وقلة إمكانيات، بسبب الحصار على القطاع والتي تحد من إنجازهم للعمل.

- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عكاشة، 2008) حيث إحتلت فقرة "يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة من الموظف" أعلى درجات بوزن نسبي 83.6%.

- اختلفت مع نتيجة دراسة (الرشودي، 2002) حيث احتلت فقرة "يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود" على أعلى الدرجات، وهذا الإختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة.

- أما الفقرة رقم (43) " يتوقع من المدير توفير الأمن الوظيفي " حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة قبل الأخيرة من حيث التطبيق بوزن نسبي (76.4%)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المسؤولين العاملين في وزارة الصحة على هذه الفقرة ويعزى ذلك إلى عدم إستقرار الظروف الإقتصادية والسياسية التي يمر بها القطاع، بالإضافة الى الانقسام الداخلي والذي يؤثر سلباً على نفسية الموظف، وشعور البعض بالنقص في إشباع حاجة الأمن الوظيفي.

- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (عكاشة، 2008) والتي أشارت إلى أن أفراد العينة متفقين بأن الشركة توفر الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بنظم وقوانين العمل، وهذا الإختلاف يعود لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها والأنظمة.

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  بين القيادة الإبداعية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة الفلسطينية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجات القيادة الإبداعية وبين مستوى الثقافة التنظيمية (Pearson's Correlation Coefficient) في وزارة الصحة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول رقم (33):

جدول (33) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية وبين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية

الدرجة الكلية ( الثقافة التنظيمية )	التوقعات التنظيمية	الاعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية القيادة الإبداعية
.449**	.433**	.285**	.367**	.444**	الحساسية للمشكلات
.314**	.333**	.281**	.244*	.265**	المثابرة
.228*	.240*	.142	.176	.239*	المبادرة
.372**	.408**	.236*	.340**	.291**	الإصالة
.435**	.447**	.294**	.360**	.395**	الدرجة الكلية (القيادة الإبداعية)

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01 \* دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

**الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية:** تبين من خلال النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة ، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت أبعاد القيادة الإبداعية ( الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة والعكس صحيح.

**بعد القيم التنظيمية:** تبين من خلال النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإبداعية وأبعادها وبين درجات بعد القيم التنظيمية السائدة في وزارة الصحة، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت خصائص القيادة الإبداعية وأبعادها ( الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى القيم التنظيمية في وزارة الصحة والعكس صحيح.

**بعد المعتقدات التنظيمية:** تبين من خلال النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإبداعية وأبعادها وبين درجات بعد المعتقدات التنظيمية السائدة في وزارة الصحة، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت خصائص القيادة الإبداعية وأبعادها ( الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة) كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى المعتقدات التنظيمية في وزارة الصحة والعكس صحيح.

**بعد الاعراف التنظيمية:** تبين من خلال النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإبداعية وأبعادها وبين درجات بعد الأعراف التنظيمية السائدة في وزارة الصحة، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت خصائص القيادة الإبداعية وأبعادها ( الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة) كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الاعراف التنظيمية في وزارة الصحة والعكس صحيح.

**بعد التوقعات التنظيمية:** تبين من خلال النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإبداعية وأبعادها وبين درجات بعد التوقعات التنظيمية السائدة في وزارة الصحة، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت خصائص القيادة الإبداعية وأبعادها ( الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى التوقعات التنظيمية في وزارة الصحة والعكس صحيح.

ويعزى ذلك الى أن القيادة الإبداعية لها دور في تكوين الثقافة التنظيمية، ولا يتجلى هذا إلا بتهيئة البيئة الخصبة التي تسمح بنمو وتميز الثقافة التنظيمية القوية والتي تتوصل بحكمتها ومقدرتها على استثمار تلك الثقافات المتنوعة إيجاباً نحو مصالح الوزارة لتتكامل أهدافها مع اهداف العاملين، فكلما كانت ثقافة القيادة التنظيمية ناجحة قوية استطاعت خلق ثقافة تنظيمية قوية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية ستؤثر وتتأثر بثقافة قادة التنظيم وعلى قادة

المنظمات أن يفهموا أبعادها ومكوناتها باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها، ويعتمد ذلك على حكمة القيادة التنظيمية بأن تجعل همها خلق ثقافة داعمة مشتركة لثقافة العاملين والعمليات الإدارية التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم والعاملين والجمهور والتي يتوقف عليها مقدرة الحكم على نجاح أداء المنظمة من فشلها.

تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تستخدم أي دراسة من الدراسات السابقة هذا المتغير في نتائجها.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq a$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجات القيادة الإبداعية السائدة بوزارة الصحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات حسب المتغيرات الديمغرافية، وسوف نعرض كل فرضية على حده .

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق دال إحصائياً في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة يعزى لنوع الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين لدراسة الفروقات في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير نوع الجنس (ذكور، إناث) والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي رقم (34):

جدول (34) نتائج إختبار ت لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين

العاملين بوزارة الصحة تعزى لمتغير نوع الجنس

الأبعاد	نوع الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	ذكور	95	29.1	2.9	2.70	*0.01
	إناث	12	26.6	3.9		

0.20//	1.29	2.0	20.9	95	ذكور	المثابرة
		3.1	20.1	12	إناث	
0.31//	1.03	2.8	20.6	95	ذكور	المبادرة
		2.3	19.8	12	إناث	
0.43//	0.79	2.7	18.7	93	ذكور	الإصالة
		3.0	18.0	12	إناث	
0.07//	1.84	8.2	89.2	93	ذكور	الدرجة الكلية (القيادة الإبداعية)
		10.9	84.4	12	إناث	

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01 \* دالة إحصائياً عند 0.05 ١١ غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق (34) مايلي:

- **الحساسية للمشكلات:** لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (p-value < 0.05) في درجات الحساسية للمشكلات لدى المسؤولين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لنوع الجنس، والفروق كانت لصالح الذكور، وهذا يدل على أن المسؤولين الذكور لديهم حساسية عالية في المشكلات أكثر من الإناث.
- لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (p-value > 0.05) في درجات القيادة الإبداعية الكلية والأبعاد التالية (المثابرة، المبادرة، الإصالة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة تعزى لنوع الجنس (ذكور، إناث)، وهذا يدل على أن نوع الجنس ليس متغير مؤثر على القيادة الإبداعية للمسؤولين العاملين في وزارة الصحة، ويعزى ذلك إلى الأنظمة والقوانين المتبعة والمعمول بها داخل الوزارة موحدة على حد سواء، وحيث ان المهام والمسئوليات المناطة للذكور هي نفسها المهام والمسئوليات المناطة للإناث من قبل الجهات المسؤولة، كما أن الظروف والأجواء المحيطة التي يعيشها الذكور هي نفسها الظروف التي تعيشها الإناث فهي ظروف متشابهة إلى حد كبير، مع الأخذ بعين الاعتبار الفارق البسيط بين الإناث والذكور في القدرة على أداء الأعمال وتحملها بالإضافة الى ان الذكور لديهم احتكاك مباشر مع كافة اطراف المجتمع مما جعلهم اكثر تميزا في حساسيتهم للمشكلات، وبالرغم من هذا الى أن الفروق بين الجنسين أصبحت تتلاشى، وان المسؤولين في الوزارة ذكورا واناثا لا يختلفون في وجهة نظرهم حول ممارسة

القيادة الإبداعية، وإيمانهم بأهمية القيادة الإبداعية مما يعود بالنفع على العاملين والوزارة في تحقيق أهدافها.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الغامدي، 2012) حيث أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغير الجنس.
- واتفقت مع نتيجة (الداعور، 2007) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي تعزى لمتغير الجنس.
- واتفقت مع نتيجة (أبو الخير، 2013) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق دال إحصائياً في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للفئات العمرية.

ولإختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA) لدراسة الفروقات في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة تعزى لمتغير الفئات العمرية ((أقل من 40 سنة، من 40-أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر))، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول رقم (35):

جدول (35) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة تعزى لمتغير الفئات العمرية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	33.6	2	16.80	1.79	//.173
	داخل المجموعات	978.4	104	9.41		
	المجموع	1012.1	106			
المثابرة	بين المجموعات	10.1	2	5.07	1.14	//.323
	داخل المجموعات	461.5	104	4.44		
	المجموع	471.6	106			

0.55	4.25	2	8.5	بين المجموعات	المبادرة
//.579	7.75	104	806.2	داخل المجموعات	
		106	814.7	المجموع	
0.49	3.75	2	7.5	بين المجموعات	الإصالة
//.615	7.69	102	783.9	داخل المجموعات	
		104	791.4	المجموع	
1.29	95.45	2	190.9	بين المجموعات	الدرجة الكلية (القيادة الإبداعية)
//.278	73.73	102	7520.1	داخل المجموعات	
		104	7711.0	المجموع	

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01 \* دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق رقم (35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (p-value > 0.05) في درجات القيادة الإبداعية والأبعاد التالية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة تعزى لمتغير الفئات العمرية ((أقل من 40 سنة، من 40- أقل من 50 ، 50 سنة فأكثر))، وهذا يدل على أن متغير الفئات العمرية ليس متغير مؤثر على مستوى القيادة الإبداعية وأبعاده السابقة عند المسؤولين العاملين في وزارة الصحة، ويعزى ذلك إلى أن الإبداع صفة فردية ولا علاقة للعمر فيه، بالإضافة إلى البرامج التطويرية الإدارية تستهدف جميع الفئات العمرية ولا تقتصر على عمر معين سواء داخل الوزارة أو خارجها، بالإضافة إلى أن من يشغل منصب مدير غالباً يتمتع بكفاءة إدارية.

- اتفقت مع نتيجة (الرشودي، 2002) التي اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية ضباط الشرطة ازاء المهارات القيادية تعزى لمتغير العمر.

- اتفقت مع نتيجة (الداعور، 2007) التي اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد فرق دال إحصائياً في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية يعزى للمؤهل العلمي.

ولإختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One -Way ANOVA) لدراسة الفروقات في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة

الصحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ((دبلوم فما دون، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه))،  
والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول (36):

جدول (36) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير للمؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	9.2	3	3.07	.316	//.814
	داخل المجموعات	1002.8	103	9.74		
	المجموع	1012.1	106			
المثابرة	بين المجموعات	2.2	3	0.72	.158	//.924
	داخل المجموعات	469.5	103	4.56		
	المجموع	471.6	106			
المبادرة	بين المجموعات	19.1	3	6.36	.823	//.484
	داخل المجموعات	795.6	103	7.72		
	المجموع	814.7	106			
الاصالة	بين المجموعات	8.0	3	2.67	.344	//.793
	داخل المجموعات	783.4	101	7.76		
	المجموع	791.4	104			
القيادة الإبداعية	بين المجموعات	30.9	3	10.29	.135	//.939
	داخل المجموعات	7680.1	101	76.04		
	المجموع	7711.0	104			

\*\* دالة إحصائية عند 0.01 \* دالة إحصائية عند 0.05 || غير دالة إحصائية

تبين من خلال الجدول السابق رقم (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (p-value > 0.05) في درجات القيادة الإبداعية والأبعاد التالية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الاصالة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة تعزى لمتغير المؤهلات العلمية ((دبلوم فما دون، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه))، وهذا يدل على أن متغير المؤهل العلمي ليس متغير مؤثر على مستوى القيادة الإبداعية وأبعاده السابقة عند المسؤولين العاملين في وزارة الصحة، ويعزى ذلك إلى أن الإبداع صفة فردية ولا علاقة

للمجال العلمي "التخصص" في هذه المهارة، بالإضافة الى ان الشخصيات التي تتولى الاماكن الادارية وتمارس الدور القيادي هم شخصيات إعتبارية تحمل جميعها مؤهلات علمية تؤهلهم لهذا المركز، حيث أن القيادة الابداعية ومن يمارسها يعمل على توفير مناخ صحي من خلال التفكير التطويري والابداعي.

-اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (الغامدي، 2012) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الاكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

- اتفقت مع نتيجة (كنعان، 2014) التي أشارت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

- اتفقت مع نتيجة (أبو الخير، 2013) التي أشارت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-واختلفت مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (السلي، 2012) بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الذين يحملون مؤهل دبلوم عالي على لذين يحملون مؤهل بكالوريوس.

-واختلفت مع نتيجة (الرشودي، 2002) التي اشارت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين رؤية ضباط الشرطة ازاء المهارات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد فرق دال إحصائياً في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية يعزى للمسمى الوظيفي.**

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لدراسة الفروقات في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ((مدير دائرة، مدير وحدة، مدير عام))، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول رقم (37):

جدول (37) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة تعزى لمتغير للمسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	.7	2	.37	.04	//.963
	داخل المجموعات	1011.3	104	9.72		
	المجموع	1012.1	106			
المثابرة	بين المجموعات	2.1	2	1.06	.24	//.791
	داخل المجموعات	469.5	104	4.51		
	المجموع	471.6	106			
المبادرة	بين المجموعات	14.2	2	7.12	.93	//.399
	داخل المجموعات	800.4	104	7.70		
	المجموع	814.7	106			
الإصالة	بين المجموعات	11.6	2	5.80	.76	//.471
	داخل المجموعات	779.8	102	7.64		
	المجموع	791.4	104			
الدرجة الكلية (القيادة الإبداعية)	بين المجموعات	85.6	2	42.78	.57	//.566
	داخل المجموعات	7625.4	102	74.76		
	المجموع	7711.0	104			

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01 \* دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق رقم (37) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (p-value > 0.05) في درجات القيادة الإبداعية والأبعاد التالية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الإصالة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ((مدير دائرة، مدير وحدة، مدير عام))، وهذا يدل على أن متغير المسمى الوظيفي ليس

متغير مؤثر على مستوى القيادة الإبداعية وأبعاده السابقة عند المسؤولين العاملين في وزارة الصحة، ويعزى ذلك الى ان المسؤولين في الوزارة يمارسون سمات القيادة الإبداعية وينظرون الى المهام والواجبات المكلفون بها نظرة شاملة بغض النظر عن المسمى الوظيفي سواء مدير عام أو مدير وحدة او مدير دائرة.

- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (السلمي، 2012) التي أشارت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات القيادة الإبداعية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين.

- واختلفت أيضاً مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (الغامدي، 2012) حيث اشارت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لصالح الذين عملهم رئيس قسم على اللذين عملهم عميد ووكيل وعضو.

**الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد فرق دال إحصائياً في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة يعزى لسنوات الخبرة العملية.**

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة الفروقات في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية (( أقل من 7 سنوات، من 7-9 سنوات، 10-14 سنة، 15 سنة فأكثر))، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول رقم (38):

**جدول (38) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	72.1	3	24.02	2.63	0.054
	داخل المجموعات	940.0	103	9.13		
	المجموع	1012.1	106			

//.356	1.09	4.85	3	14.5	بين المجموعات	المثابرة
		4.44	103	457.1	داخل المجموعات	
			106	471.6	المجموع	
//.217	1.51	11.42	3	34.3	بين المجموعات	المبادرة
		7.58	103	780.4	داخل المجموعات	
			106	814.7	المجموع	
//.401	0.99	7.54	3	22.6	بين المجموعات	الإصالة
		7.61	101	768.8	داخل المجموعات	
			104	791.4	المجموع	
//.339	1.13	83.73	3	251.2	بين المجموعات	الدرجة الكلية القيادة الإبداعية
		73.86	101	7459.8	داخل المجموعات	
			104	7711.0	المجموع	

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01 \* دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق رقم (38) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (p- $>0.05$  value) في درجات القيادة الإبداعية والأبعاد التالية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الإصالة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية ((أقل من 7 سنوات، من 7-9 سنوات، 10-14 سنة، 15 سنة فأكثر))، وهذا يدل على أن متغير سنوات الخبرة العملية ليس متغير مؤثر على مستوى القيادة الإبداعية وأبعاده السابقة عند المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية، ويعزى ذلك إلى أن جميع المدراء سواء أكانوا ممن لهم خبرة طويلة أم قصيرة يخضعون لبرامج تطويرية قد تعدل من خبرة الجدد فتجعلهم يتساوون مع من لهم خبرة طويلة، بالإضافة إلى أن القيادة الإبداعية لا تحتاج فقط لسنوات خبرة بل تحتاج لمهارات خاصة تساعد المدير على الإبداع وحل المشكلات.

- اتفقت مع نتيجة (الداعور، 2007) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- اتفقت مع نتيجة (كنعان، 2014) التي أشارت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- اتفقت مع نتيجة (أبو الخير، 2013) التي أشارت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة. -اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (سلمي، 2012) حيث اشارت وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات القيادة الإبداعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث تميل لصالح ذوي الخبرة المرتفعة على ذوي الخبرة المنخفضة.

- واختلفت ايضا مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة (الغامدي، 2012) بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الاكاديميين بجامعة الباحة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم اكثر من 10 سنوات والذين عدد سنوات خبرتهم من 5 الى اقل من 10 سنوات على الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

- واختلفت مع نتيجة (الرشودي، 2002) التي اشارت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين رؤية ضباط الشرطة ازاء المهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فرق دال احصائياً في درجات الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (نوع الجنس، الفئات العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية).

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات حسب المتغيرات الديمغرافية، وسوف نعرض كل فرضية على حده من خلال التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق دال إحصائياً في درجات الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة يعزى لنوع الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين لدراسة الفروقات في درجات الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير نوع الجنس ( ذكور، إناث) والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول رقم (39):

جدول (39) نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في درجات الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة تعزى لمتغير نوع الجنس

الأبعاد	نوع الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	ذكور	95	26.7	4.6	2.30	*0.02
	إناث	12	23.4	5.5		
المعتقدات التنظيمية	ذكور	95	25.5	4.7	0.88	//0.38
	إناث	11	24.2	2.4		
الاعراف التنظيمية	ذكور	95	18.8	3.4	1.72	//0.09
	إناث	12	17.0	3.2		
التوقعات التنظيمية	ذكور	95	27.7	4.8	0.05	//0.96
	إناث	12	27.6	4.2		
الدرجة الكلية (الثقافة التنظيمية)	ذكور	95	98.6	15.4	1.17	//0.24
	إناث	11	93.1	8.0		

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01 \* دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول رقم (39) ما يلي:

لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} > 0.05$ ) في درجات الثقافة التنظيمية الكلية والأبعاد التالية (المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة تعزى لنوع الجنس (ذكور، إناث)، ومن هنا يتضح أن نوع الجنس لم يؤثر على معظم أبعاد الثقافة التنظيمية، وهذا يدل على أن نوع الجنس ليس متغير مؤثر على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية، ويعزى ذلك إلى إهتمام المسؤولين سواء ذكور أو إناث في تبني الثقافة التنظيمية الإيجابية، وأن لديهم المقدرة على الإهتمام والعناية بأنفسهم وبالعاملين داخل الوزارة، بالإضافة إلى أن الثقافة القوية أدت إلى تمسك العاملين بهذه الثقافة من وأعراف ومعتقدات وتوقعات داعمة للعمل.

ولوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} < 0.05$ ) في درجات القيم التنظيمية السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لنوع الجنس، والفروق كانت لصالح

الذكور ويعزى ذلك إلى أن الذكور هم الأقرب لإطار العمل من الإناث وإن كان هناك مجموعات فردية من النساء ترقى في أدائها إلى دعم القيم التنظيمية.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عكاشة، 2008) ودراسة (عسكر، 2012) بأن نوع الجنس لا يؤثر على مستوى الثقافة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق دال إحصائياً في درجات الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة يعزى للفئات العمرية.**

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA) لدراسة الفروقات في درجات الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الفئات العمرية ((أقل من 40 سنة، 41-49 سنة، 50 سنة فأكثر))، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول رقم (40):

**جدول (40) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة تعزى لمتغير الفئات العمرية**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	60.5	2	30.23	1.31	// .274
	داخل المجموعات	2400.6	104	23.08		
	المجموع	2461.0	106			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	43.0	2	21.48	1.05	// .355
	داخل المجموعات	2116.1	103	20.54		
	المجموع	2159.1	105			
الاعراف التنظيمية	بين المجموعات	44.2	2	22.10	1.92	// .151
	داخل المجموعات	1195.7	104	11.50		
	المجموع	1239.9	106			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	17.3	2	8.66	0.38	// .683
	داخل المجموعات	2357.2	104	22.67		
	المجموع	2374.5	106			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	513.3	2	256.66	1.16	// .318

	221.33	103	22797.2	داخل المجموعات	(الثقافة)
		105	23310.5	المجموع	(التنظيمية)

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01 \* دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق رقم (40) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (p-value > 0.05) في درجات الثقافة التنظيمية والأبعاد التالية (القيم التنظيمية، المتعقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة تعزى لمتغير الفئات العمرية التالية ((أقل من 40 سنة، 40-49 سنة، 50 سنة فأكثر))، وهذا يدل على أن متغير الفئات العمرية ليس متغير مؤثر على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها السابقة السائدة في وزارة الصحة، ويعزى ذلك إلى أن مدركات ومعرفة الأفراد بالأنظمة ليس له علاقة بالعمر.

-اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عكاشة، 2008) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الثقافة التنظيمية تعزى للعمر.

-وافقت مع نتيجة دراسة (الشلوي، 2005) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فرق دال إحصائياً في درجات الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة يعزى للمؤهل العلمي.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لدراسة الفروقات في درجات الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ((دبلوم فما دون، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه))، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول رقم (41):

جدول (41) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة

الصحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	66.0	3	22.01	.946	//.421
	داخل المجموعات	2395.0	103	23.25		
	المجموع	2461.0	106			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	65.0	3	21.68	1.056	//.371
	داخل المجموعات	2094.1	102	20.53		
	المجموع	2159.1	105			
الاعراف التنظيمية	بين المجموعات	26.2	3	8.72	.740	//.530
	داخل المجموعات	1213.7	103	11.78		
	المجموع	1239.9	106			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	53.9	3	17.98	.798	//.498
	داخل المجموعات	2320.6	103	22.53		
	المجموع	2374.5	106			
الدرجة الكلية (الثقافة التنظيمية)	بين المجموعات	578.8	3	192.93	.866	//.462
	داخل المجموعات	22731.8	102	222.86		
	المجموع	23310.5	105			

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01 \* دالة إحصائياً عند 0.05 † غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق رقم (41) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (p-value > 0.05) في درجات الثقافة التنظيمية والأبعاد التالية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهلات العلمية ((دبلوم فما دون، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه))، وهذا يدل على أن متغير المؤهل العلمي ليس متغير مؤثر على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها السابقة السائدة في وزارة الصحة، ويعزى ذلك إلى أن المسؤولين على قدر من الوعي بأهمية وجود ثقافة تنظيمية داعمة للفهم والحوار وتبادل الآراء في مناقشة القضايا دون تسلط بغض النظر عن المؤهل العلمي.

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عسكر، 2012) بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- واتفقت مع نتيجة دراسة (الشلوي، 2005) بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- واختلف مع دراسة (الليثي، 2008) بوجود فروق احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة كبعد من ابعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم دراسات عليا وبكالوريوس.

**الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فرق دال إحصائياً في درجات الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية يعزى للمسمى الوظيفي.**

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة الفروقات في درجات الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ((مدير دائرة، مدير وحدة، مدير عام))، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول رقم (42):

**جدول (42) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	40.4	2	20.21	.87	//.423
	داخل المجموعات	2420.6	104	23.28		
	المجموع	2461.0	106			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	7.6	2	3.78	.18	//.835
	داخل المجموعات	2151.5	103	20.89		
	المجموع	2159.1	105			
الاعراف	بين المجموعات	18.4	2	9.22	.79	//.459

		11.74	104	1221.5	داخل المجموعات	التنظيمية
			106	1239.9	المجموع	
//.372	1.00	22.34	2	44.7	بين المجموعات	التوقعات التنظيمية
		22.40	104	2329.8	داخل المجموعات	
			106	2374.5	المجموع	
//.926	.08	17.27	2	34.5	بين المجموعات	الدرجة الكلية (الثقافة التنظيمية)
		225.98	103	23276.0	داخل المجموعات	
			105	23310.5	المجموع	

**\*\* دالة إحصائية عند 0.01 \* دالة إحصائية عند 0.05** || غير دالة إحصائية

تبين من خلال الجدول السابق رقم (42) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (p- $value > 0.05$ ) في درجات الثقافة التنظيمية والأبعاد التالية (القيم التنظيمية، المتعدّات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة تعزى لمتغير للمسميات الوظيفية التالية ((مدير دائرة، مدير وحدة، مدير عام))، وهذا يدل على أن متغير المسمى الوظيفي ليس متغير مؤثر على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها السابقة السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية، ويعزى ذلك إلى أنه بالرغم من كل مسمى وظيفي له وصف واضح للمهام إلا أن كل المسميات تلتقي عند دعم ثقافة تنظيمية إيجابية، فالثقافة التنظيمية الإيجابية تعتبر المحرك والدافع للموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وهي التي تسمح بالمساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

- اتفقت مع نتيجة دراسة (الثلوي، 2005) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمرتبة الوظيفية.

**الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فرق دال إحصائياً في درجات الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة يعزى لسنوات الخبرة العملية.**

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لدراسة الفروقات في درجات الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية (( أقل من 7 سنوات، من 7-9

سنوات، 10-14 سنة، 15 سنة فأكثر))، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول رقم (43):

جدول (43) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	37.9	3	12.63	0.54	//.658
	داخل المجموعات	2423.1	103	23.53		
	المجموع	2461.0	106			
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	30.3	3	10.09	0.48	//.694
	داخل المجموعات	2128.8	102	20.87		
	المجموع	2159.1	105			
الاعراف التنظيمية	بين المجموعات	39.9	3	13.30	1.14	//.336
	داخل المجموعات	1200.0	103	11.65		
	المجموع	1239.9	106			
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	15.0	3	5.00	0.22	//.884
	داخل المجموعات	2359.5	103	22.91		
	المجموع	2374.5	106			
الدرجة الكلية (الثقافة التنظيمية)	بين المجموعات	253.0	3	84.34	0.37	//.773
	داخل المجموعات	23057.5	102	226.05		
	المجموع	23310.5	105			

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01 \* دالة إحصائياً عند 0.05 \*\* غير دالة إحصائياً

تبين من خلال الجدول السابق رقم (43) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (p-value > 0.05) في درجات الثقافة التنظيمية والأبعاد التالية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية ((أقل من 7 سنوات، من 7-9 سنوات، 10-14 سنة، 15 سنة فأكثر))، وهذا يدل على أن متغير سنوات الخبرة العملية ليس متغير مؤثر على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها السابقة عند المسؤولين العاملين في وزارة الصحة

بالمحافظات الجنوبية، ويعزى ذلك إلى أن المسؤولين في الوزارة على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم الخبرة والمعرفة والدارية بجميع القوانين الادارية والفنية الخاصة بهم، والتي تعمل على سير العمل بخطى ثابتة من خلال القدرة على جذب الموظفين نحو الانتماء للوزارة والرقي بها، بالاضافة الى ان اختيار المسؤولين تم على اساس الكفاءة وبالتالي تفهمهم لاهمية العلاقات الانسانية و لاهمية خلق و ايجاد ثقافة موحدة داعمة للعمل، وكذلك الكادر ذو الخبرة القليلة بحاجة لثقافة تنظيمية لتطوير قدراته، بينما الكادر الخبير يرغب في تعزيز الثقافة التنظيمية في كل الظروف.

- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عسكر، 2012) حيث أشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- واتفقت مع نتيجة دراسة (الشلوي، 2005) بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة.

## الفصل السادس

### نتائج وتوصيات الدراسة

## ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات:

تناول هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

### أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

- إرتبط السؤال الأول وهو "مامدى توافر السمات الإبداعية لدى القيادات في وزارة الصحة الفلسطينية؟" بالهدف الأول وهو "التعرف على مدى توافر السمات الإبداعية لدى القيادات في وزارة الصحة الفلسطينية" وتم تحقيق الهدف وكانت الاجابة كالتالي:

1. أظهرت النتائج أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستبانة القيادة الإبداعية للمسؤولين العاملين في وزارة الصحة بلغ 80.6% بمتوسط حسابي 88.7 درجة، وبانحراف معياري 8.6 درجة.

2. أظهرت النتائج أن بعد المثابرة احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي 83.3%، وبمتوسط حسابي 20.8 درجة، وبانحراف معياري 2.1 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم إعماده تبين أن مستوى المثابرة لدى المسؤولين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية جيد جداً.

3. أظهرت النتائج أن بعد الحساسية للمشكلات احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي 82.2%، وبمتوسط حسابي 28.8 درجة، وبانحراف معياري 3.1 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم اعتماده تبين أن درجة الحساسية للمشكلات لدى المسؤولين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية جيد جداً.

4. أظهرت النتائج أن بعد المبادرة احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي 82.1%، وبمتوسط حسابي 20.5 درجة، وبانحراف معياري 2.8 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم اعتماده تبين أن مستوى المبادرة لدى المسؤولين في وزارة الصحة في المحافظات الجنوبية جيد جداً.

5. أظهرت النتائج أن بعد الأصالة احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 74.4%، وبمتوسط حسابي 18.6 درجة، وبانحراف معياري 2.8 درجة، و بناءً على معيار

التصنيف الذي الذي تم اعتماده تبين أن مستوى الأصالة لدى المسؤولين في وزارة الصحة في المحافظات الجنوبية جيد.

- إرتبط السؤال الثاني وهو "ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية؟" بالهدف الثاني وهو "التعرف على ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية" وتم تحقيق الهدف وكانت الاجابة كالتالي:

6. أظهرت النتائج أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لإستبانة الثقافة التنظيمية بلغ 75.4% بمتوسط حسابي 98.1 درجة، وبانحراف معياري 14.9 درجة.

7. أظهرت النتائج أن بعد التوقعات التنظيمية احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي 79.0%، وبمتوسط حسابي 27.6 درجة، وبانحراف معياري 4.7 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم اعتماده تبين أن مستوى التوقعات التنظيمية في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية جيد جداً.

8. أظهرت النتائج أن بعد القيم التنظيمية احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي 75.4%، وبمتوسط حسابي 26.4 درجة، وبانحراف معياري 4.8 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم اعتماده تبين أن مستوى القيم التنظيمية السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية جيد جداً.

9. أظهرت النتائج أن بعد الأعراف التنظيمية احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي 74.4%، وبمتوسط حسابي 18.6 درجة، وبانحراف معياري 83.4 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم اعتماده تبين أن مستوى الأعراف التنظيمية في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية جيد.

10. أظهرت النتائج أن بعد المعتقدات التنظيمية احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 72.3%، وبمتوسط حسابي 25.3 درجة، وبانحراف معياري 4.5 درجة، و بناءً على معيار التصنيف الذي تم اعتماده تبين أن مستوى المعتقدات التنظيمية في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية جيد.

- أثبتت النتائج عدم صحة الفرضية الأولى " لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  بين القيادة الإبداعية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة الفلسطينية " حيث أظهرت النتائج التالي:

11. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإبداعية وأبعادها وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة ، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت القيادة الإبداعية وابعادها ( الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة والعكس صحيح.

12. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأبعادها وبين درجات بعد القيم التنظيمية السائدة في وزارة الصحة، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت خصائص القيادة الإبداعية وابعادها ( الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى القيم التنظيمية في وزارة الصحة والعكس صحيح.

13. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأبعادها وبين درجات بعد المعتقدات التنظيمية السائدة في وزارة الصحة، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت خصائص القيادة الإبداعية وابعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة) كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى المعتقدات التنظيمية في وزارة الصحة والعكس صحيح.

14. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأبعادها وبين درجات بعد الأعراف التنظيمية السائدة في وزارة الصحة، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت خصائص القيادة الإبداعية وابعادها (الحساسية للمشكلات، المثابرة، الأصالة) كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الأعراف التنظيمية في وزارة الصحة والعكس صحيح.

15. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأبعادها وبين درجات بعد التوقعات التنظيمية السائدة في وزارة الصحة، وهذا يدل

على أنه كلما ارتفعت خصائص القيادة الإبداعية وأبعادها ( الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى التوقعات التنظيمية في وزارة الصحة والعكس صحيح.

- أثبتت النتائج صحة الفرضية الثانية لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) باستثناء بعد الحساسية للمشكلات في الجنس (لصالح الذكور) والنتائج كالتالي:

16. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} > 0.05$ ) في درجات القيادة الإبداعية الكلية والأبعاد التالية ( المثابرة، المبادرة، الأصالة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لنوع الجنس (ذكور، إناث)، باستثناء بعد الحساسية للمشكلات فقد ظهرت فروق كانت لصالح الذكور.

17. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} > 0.05$ ) في درجات القيادة الإبداعية والأبعاد التالية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الفئات العمرية (أقل من 40 سنة، 41-49 سنة، 50 سنة فأكثر).

18. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} > 0.05$ ) في درجات القيادة الإبداعية والأبعاد التالية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).

19. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} > 0.05$ ) في درجات القيادة الإبداعية والأبعاد التالية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة،

الاصالة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، مدير وحدة، مدير عام).  
20. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} > 0.05$ ) في درجات القيادة الإبداعية والأبعاد التالية (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الاصالة) لدى المسؤولين العاملين في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية (أقل من 7 سنوات، من 7-9 سنوات، 10-14 سنة، 15 سنة فأكثر).

- أظهرت النتائج بشكل عام صحة الفرضية الثالثة " لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجات الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) باستثناء بعد القيم التنظيمية في الجنس (لصالح الذكور) والنتائج كالتالي:

21. أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} > 0.05$ ) في درجات الثقافة التنظيمية الكلية والأبعاد التالية (المتعدّات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لنوع الجنس (ذكور، إناث)، باستثناء القيم التنظيمية حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} < 0.05$ ) في درجات القيم التنظيمية السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لنوع الجنس، والفروق كانت لصالح الذكور.

22. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} > 0.05$ ) في درجات الثقافة التنظيمية والأبعاد التالية (القيم التنظيمية، المتعدّات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الفئات العمرية التالية (أقل من 40 سنة، 41-49 سنة، 50 سنة فأكثر).

23. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} > 0.05$ ) في درجات الثقافة التنظيمية والأبعاد التالية (القيم التنظيمية، المتعدّات التنظيمية،

- الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).
24. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} > 0.05$ ) في درجات الثقافة التنظيمية والأبعاد التالية (القيم التنظيمية، المتعقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة تعزى لمتغير المسميات الوظيفية التالية (مدير دائرة، مدير وحدة، مدير عام).
25. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $p\text{-value} > 0.05$ ) في درجات الثقافة التنظيمية والأبعاد التالية (القيم التنظيمية، المتعقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) السائدة في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخبرة العملية (أقل من 7 سنوات، من 7-9 سنوات، 10-14 سنة، 15 سنة فأكثر).

## ثانياً: توصيات الدراسة

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، تم تقديم التوصيات التالية:

### 1. التوصيات الخاصة بالقيادة الإبداعية:

- إعطاء حوافز تشجيعية للمسؤولين في وزارة الصحة الذين لديهم أفكاراً وحلولاً مبتكرة لتطوير الوزارة ومساندتهم في تنفيذها.
- العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري الوزارة من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة الإبداعية، على أن تأخذ هذه الدورات صفة الإستمرارية والمتابعة الجادة.
- أن يولي صانعو القرار في وزارة الصحة الإبداع القيادي ما يستحق من أهمية عند اختيارهم لمن يشغل منصب مدير، واعتماد معايير وآليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين الى هذه الوظيفة، ( يمكن أن يتم ذلك من خلال اعطاء نقاط إضافية لمن يقوم بعمل إبداعي أو يسهم بشكل فعال في تطوير الوزارة مما سيضفي مزيداً من الجو التنافسي بين المرشحين لهذا المنصب ).
- تقليل المهام والأعباء الروتينية اليومية المكلف بها مديري الوزارة عن طريق تفويض بعض مهامه إلى الموظفين التابعين له ليتاح له الوقت الكافي لبحث ودراسة الأفكار الجديدة وتفعيلها ومتابعتها داخل الوزارة.

### 2. التوصيات الخاصة بتحسين مستوى الثقافة التنظيمية:

- العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري الوزارة بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأهداف.
- أن يعمل مديري الوزارة على تنمية الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل الوزارة من خلال توفير أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقات طيبة مع كافة العاملين، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الانجاز والتميز.

- اشباع حاجات التقدير والإحترام لدى العاملين، والعمل على توفير الحوافز المادية وربطها بانجازاتهم الوظيفية، وتهيئة مناخ مناسب يشجع على المشاركة وعلى القدرة على مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترضهم.
- المساهمة في زيادة أجواء الترابط والتماسك بين العاملين في وزارة الصحة.
- ضرورة توفير الأمان الوظيفي للعاملين.
- استخدام العدالة بأنواعها بين العاملين من خلال تشجيع الملتزم ومحاسبة المقصر"ومن خلال الحوافز لتعطي دافعاً لمن يعمل وينجز وعدم المساواة بين من يتفوق ممن سواه فلكل مجتهد نصيب" .

## جدول رقم (44) يوضح خطة الأنشطة

المصدر: إعداد الباحثة

- المساهمة في زيادة الترابط والتماسك بين زملاء العمل، وبين المدير والعاملين

مؤشرات الانجاز	الجهة المنفذة	الاطار الزمني (الربع الاول - الربع الثاني - الربع الثالث)	الأنشطة	م
افتتاح النادي اضافة إلى عدد الفعاليات التي تم تنفيذها.	وزارة الصحة	على مدار العام	انشاء نادي إجتماعي خاص بموظفي وزارة الصحة	1.
موافقة العاملين على المقترح.	العلاقات العامة بالادارات التابعة لوزارة الصحة	على مدار العام	انشاء صندوق لصالح الموظفين	2.
عدد الرحلات التي تم تنفيذها.	العلاقات العامة بالادارات التابعة لوزارة الصحة	الربع الثاني	رحلات ترفيهية	3.
قائمة الموظفين الذين تم تكريمهم.	الادارات المختلفة بوزارة الصحة	الربع الثالث	تكريم المميزين من الموظفين	4.

• استخدام العدل والمساواة بين العاملين

مؤشرات الانجاز	الجهة المنفذة	الاطار الزمني (الربع الاول - الربع الثاني - الربع الثالث)	الانشطة	م
تحسين مستوى العمل والاداء.	الجهة المنفذة للحوافز المادية هي الشؤون الإدارية والمالية التابعة لوزارة الصحة، اما للحوافز المعنوية فهي شاملة لجميع الادارات التابعة لوزارة الصحة.	في الربع الأخير	تقديم حافز مادي ومعنوي للعاملين المبدعين	1
تقديم الحوافز المعنوية للمتقدم العقوبات التأديبية للمقصرين	جميع الإدارات التابعة لوزارة الصحة	على مدار العام	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب	2
مخاطبة المعنويين للبدء في تنفيذ الاجراءات	وزارة المالية ووزارة الصحة	على مدار العام	المساواة بين رواتب العاملين الشهرية من ذوي نفس المؤهلات العلمية.	3
جداول العمل.	الإدارات المختلفة في وزارة الصحة.	على مدار العام	مراعاة الخبرة والسن عند توزيع المهام للعاملين	4

تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على حاجة الموظف والوزارة، قائمة المتدربين الذين تلقوا التدريب.	الإدارة العاملة لتنمية القوى البشرية بوزارة الصحة.	على مدار العام	إتاحة الفرص أمام الجميع لتطوير انفسهم من خلال الدورات التدريبية او ورش العمل أو الإبتعاث للخارج	5
رضا الموظفين عن مكان العمل.	الإدارات المختلفة في وزارة الصحة.	الربع الأول والثاني	توفير بيئة سليمة للعاملين	6

• توفير الأمان الوظيفي للعاملين

مؤشرات الانجاز	الجهة المنفذة	الاطار الزمني (الربع الاول - الربع الثاني - الربع الثالث)	الأشطة	م
رضا العاملين وإثمتانهم لعملمهم وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.	جميع الإدارات التابعة لوزارة الصحة.	على مدار العام	الدعم النفسي الإجتماعي للموظف	1.
- العمل بروح الفريق. - مشاركة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية. - انخفاض مستوى تدمر العاملين.	جميع الإدارات التابعة لوزارة الصحة	على مدار العام	الإحترام المتبادل بين المدير والمرؤوسين	2.

إستمارة الراتب.	وزارة المالية ووزارة الصحة	الربع الأول	صرف العلاوات السنوية للموظفين	3.
إستلام الراتب كاملاً.	وزارة المالية ووزارة الصحة	على مدار العام	إنتظام صرف الرواتب الشهرية بشكل كامل	4.

• العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري الوزارة

مؤشرات الاجاز	الجهة المنفذة	الاطار الزمني (الربع الاول - الربع الثاني - الربع الثالث)	الأشطة	م
البدء في هذه الدورات ومتابعتها.	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بوزارة الصحة	على مدار العام	الحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة الابداعية.	1.
- تطوير أداء الوزارة. - انخفاض المشكلات التي تواجه الوزارة.	الإدارة العامة للشئون الادارية والمالية في وزارة الصحة	الربع الثالث	إعطاء حوافر تشجيعية للمسؤولين لمن لديهم حلولاً مبتكرة	2.
- تفويض بعض المهام للمرؤوسين. - تطوير أداء الوزارة.	وزارة الصحة	على مدار العام	تقليل المهام والأعباء الروتينية اليومية المكلف	3.

<p>بها مديري الوزارة ليتاح لهم الوقت الكافي لبحث ودراسة الأفكار الجديدة وتفعيلها ومتابعتها.</p>			<p>- انخفاض المشكلات التي تواجه الوزارة</p>
---	--	--	---

• زيادة وعي ومعرفة مديري الوزارة بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تحقق الأهداف.

م	الأنشطة	الاطار الزمني (الربع الاول - الربع الثاني - الربع الثالث)	الجهة المنفذة	مؤشرات الانجاز
1.	تحديد الإحتياجات التدريبية الخاصة بالثقافة التنظيمية	الربع الأول	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بوزارة الصحة.	قائمة المدربين والاحتياجات التدريبية.
2.	إختيار المدربين	الربع الأول	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بوزارة الصحة.	البدء بالدورات التدريبية.
3.	عقد دورات تدريبية بذات الخصوص	على مدار العام	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بوزارة الصحة.	تقارير الدورات.
4.	عقد ورش عمل بالخصوص	3 مرات في العام	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بالتعاون مع الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية.	تقارير وتوصيات ورش العمل.

### ثالثاً: الدراسات المقترحة:

1. دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.
2. إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في وزارات أخرى وذلك لمعرفة دور الإبداع القيادي في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.
3. القيادة اللامركزية وأثرها على الثقافة التنظيمية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو الخير، سامي(2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالابداع الإداري من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو بكر، مصطفى محمود(2000). التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الأغا، إحسان(1997). البحث التربوي، عناصره،منهاجه، ادواته، الطبعة الثانية. الجامعة الإسلامية: غزة.
- الاغا، رائد(2008). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين.
- بارود، رضوان(2014) الخطة التشغيلية الصحية- وزارة الصحة الفلسطينية. وحدة التخطيط ورسم السياسات، غزة.
- البدري، طارق(2002). أساسيات في علم ادارة القيادة. الطبعة الأولى. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
- برو (2003) الكتاب السنوي، المركز الوطني للوثائق التربوية. وزارة التربية الوطنية. الجمهورية الجزائرية.
- بطاح، أحمد(2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- البلعاوي، أسامة (2013). دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لدى المدراء في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية، وزارة الصحة- غزة.
- بوسنر، كوزس(2004). القيادة تحد (ترجمة مكتبة جرير). الطبعة الثالثة، الرياض: مكتبة جرير.

- بيملك (2004). التفكير الإبداعي، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، منهج الإدارة العليا، القاهرة.
- الثويني، عبد الكريم (2007). أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية "بالطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- جاد الرب، سيد (2012). القيادة الاستراتيجية. الاسماعيلية.
- جروان، فتحي (2002). أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- الجعبري، طارق (2008). دور الادارة العليا في تحقيق الابداع المؤسسي في المنظمات الاهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة: القدس، فلسطين
- جلاب، إحسان (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جلولي، أسماء (2013). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- الجيزان، عبد الإله (2002) لمحات عامة عن التفكير الإبداعي: كتاب البيان سلسلة تصدر عن مجلة البيان، مكتبة الملك فهد الوطنية: الطبعة الأولى، الرياض.
- حسن، راوية (2002). السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسن، صالح (2004). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الاولى. عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- الحسيني، صلاح (2009). القيادة الادارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً. رسالة ماجستير غير منشورة، العراق.

- حريم، حسين(2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمود، كاظم (2010). منظمة المعرفة، الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء.
- خير الله، جمال(2009). الإبداع الإداري. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- الخضراء، بشير وآخرون(2009). السلوك التنظيمي. فلسطين. جامعة القدس المفتوحة: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- الخطة الاستراتيجية للقطاع الصحي - محافظات غزة (2014-2018)
- ستراك، رياض (2003). دراسات في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سلطان، محمد(2002). السلوك الانساني في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة العربية.
- السلمي، فهد (2012). القيادة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السمادوني، السيد (2007). الذكاء الوجداني اسسه، تطبيقاته، تنميته، الطبعة الأولى. القاهرة: دار الفكر.
- السويدان، طارق، باشرا حيل، فيصل(2006). صناعه القائد. الطبعة الرابعة، السعودية: دار الأندلس الخضراء.
- شارلزهل، وجونز، جاريت(2001). الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل(ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد حمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ.
- الشامي، لبنان، ونيو، ماركو إبراهيم(2001). الإدارة: المبادئ الأساسية. الطبعة الأولى، إربد، عمان: المركز القومي للنشر.
- الشيني، هاشم(1997). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (75).

- شتاتحة، عائشة(2009). ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار. ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية(14-15 ابريل). جامعة عمار ناجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، الأغواط.
- الشريف، علي (1997). الادارة المعاصرة. الطبعة الثانية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- الشلوي، حمد(2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي"دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين". رسالة ماجستير. جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، أحمد (2012). درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- شوثة، فريد(2006). القيادة الإستراتيجية. الطبعة الثانية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الشخيلي، عبد القادر(2003) القائد الاداري المبدع، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق- الجمهورية العربية السورية.
- الصافي، عبد الله(1997). التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى. الرياض
- الصيرفي، محمد(2003). الادارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الطالب، هشام (1996). دليل التدريب القيادي، الطبعة الثانية. فرجينيا: المعهد العالمي للفكر الاسلامي.
- طوالب، توفيق(2008). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين. رسالة دكتوراة غير منشورة. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

- الداعور، سعيد(2007). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدولية، فهد(2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الرشودي، محمد (2002). المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي : دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض والدمام. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الرشودي، سالم (2004). أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- الرخيمي، ممدوح جلال(2000). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- العاجز، ايهاب(2011) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية 'دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- العازمي، محمد(2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عاشور، مجدي (2008) الصحة بالمحافظات الجنوبية: الحصار والنار والانقسام الداخلي- ورقة عمل. المؤتمر الدولي عن الحصار والصحة النفسية- برنامج غزة للصحة النفسية، غزة.

- العبدالله، عبد الرحمن(2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الأردن.
- عبد الاله، سمير(2006) واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الرحيم، لينا(2009). أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الاقليمي بغزة (الاونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- العتيبي، صبحي(2005). تطور الفكر والاساليب في الادارة. الطبعة الاولى. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العريقي، منصور(2009). الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين"دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية". المجلة الاردنية في ادارة الاعمال. المجلد 5، العدد 2.
- عريفج، عيد، نصر الله، حنا، صبري، هالة(2002). مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، عمان: دار زهران.
- العساف، أحمد(2002). مهارات القيادة وصفات القائد. الطبعة الأولى، الرياض: النشر العلمي والمطابع.
- عساف، عبد المعطي(1993). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. عمان.
- عسكر، عبد العزيز(2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.
- عطوي، جودت (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها. الأردن: الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- عكاشة، أسعد(2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الاسلامية، غزة.
- علوان، قاسم (2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000. الطبعة الاولى، الإصدار الثاني. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود(2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثالثة. عمان: دار وائل للنشر.
- العميان، محمود (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، بسام، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425
- العواد، عبد الله(2005). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العوفي، محمد(2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العياصرة، أحمد(1998). القيادة الإبداعية. مركز التدريب التربوي، وزارة التربية والتعليم، الاردن.
- الغامدي، جمعان(2011). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخاوة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- الغامدي، فهد (2012). درجة الممارسة العملية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- غباين، عمر (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال. الطبعة الأولى. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- الفاعوري، رفعت (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الطبعة الأولى، القاهرة.
- الفهيد، عبد الله (2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- القحطاني، لاحق (2007). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القرشي، ليلي (2004). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- القريوتي، محمد (2003). نظرية المنظمة والتنظيم. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- قنديل، علاء (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.
- كرسب، مايكل (2001). اثنتا عشر خطوة للتطوير الذاتي، ترجمة: مفيد ناجي عودة، الطبعة الأولى. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- الليثي، محمد (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- المحاسنة، محمد(2006). أثر الأنماط القيادية على الابداع التنظيمي"دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الاردن.
- المربع، صالح بن سعد(2008) القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الامنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- مصطفى، أحمد (2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة.
- المغربي، عبد الحميد(1998). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. المنصورة. المكتبة العربية.
- المغربي، عبد الحميد(2006). الإدارة- الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية. المنصورة. المكتبة المصرية.
- المغربي، كامل، وآخرون(1995). أساسيات في الإدارة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- نافع، بشرى (2008). دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لدى المدراء في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة.
- النعماني، عبد الفتاح (1996). إدارة الجودة الشاملة. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- النمر، سعود وآخرون(1995). الإدارة العامة الأسس والوظائف. الطبعة الرابعة. الرياض: الفرزدق للنشر والتوزيع.
- الهواري، سيد (1999). منظمة القرن ال 21. القاهرة، مكتبة عين شمس.
- هيجان، عبد الرحمن(1999). المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الطبعة الأولى. الرياض. APA
- ويتون وكامبيرون(2001). الإدارة والقيادة: الذات أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). الطبعة الأولى. القاهرة

- (1992). المنجد. بيروت: دار المشرق للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdu Rashid & Sambasivan & Abdul Rahman (2004). **The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change**. University Putra Malaysia, Selangor, Malaysia.
- Akhavan, Peyman, Zahedi, M. R., Dastyari, Akram, and ali Abasaltian (2014), **The effect of organizational culture and leadership style on knowledge management in selected research organizations**, International Journal of Scientific Management and Development; Vol. 2, No. 9, pp. 432-440.
- Aripin, Ubud Salim, Margono Setiawan, Djumahir (2013). **Implications of Organizational Culture and Leadership Styles The Effects on Job Satisfaction and Organizational Performance Of Police Sector In Bandung, Cimahi, Garut-West Java**, Doctorate Program of Management Sciences – Faculty of Economics and Business – University Brawijaya, Malang, East Java, Indonesia.
- Angelo, J.(2002). **The Organization Culture Perspective**, Chicago: Dorsa press.
- Likert, Rensis. (1961). **New Patterns of Management**, New York, McGraw-Hill Book Co. Inc.
- Lok, Peter & Crawford, John(2004) **The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment**, Journal of Management

- Development, Vol. 23, no. 4, Australian Graduate School of management, Australia
- Nelson & Quick. (1996). **Organization Behavior**. The essentials, St.Paulmn: West publishing.
  - Pao-Cheng Lin(2005). **Leadership Style and Organizational Culture Case Study in A College of Technology**. Uupublished doctoral dissertation, Ann Arbor: University of Incarnate Word.
  - Refik Balay and Cemalettin IPEK.(2010). **Teachers, Perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools**. Journal of World of Turks Vol. 2, No.1.
  - Roberts, W. L. (1997). **An Inverstigation of the Relationship Between Principal's Self-Efficacy**, Unpublished ED.D Thesis, Aubum University.
  - Robbins Stephen, p. (2007). **Oragnizational Behavior**, 12<sup>th</sup> ed. Ypper Saddle, River, New Jersey, Prentice Hall International Inc.
  - Shin,s. & zhou,j. (2003). **Transformational Leadership**, Academy of Management Journal, Vol (46), No (6).
  - Tannenbaum, R. & Schmidtm W.H.(1973). **How to chose a Leadership Pattern**, Harvard Business Review, Vo1. 7, No.2
  - Yafang Tsai (2011). **Relationship between Organizational Culture,Leadership Behavior and Job Satisfactio**. Taiwan University.
  - Yang, Sarah (2006). **Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance**. La Trobe University.

- Yukl, G. (2001). **Leadership in organization**, New York: Prentice Hall.

### ثالثاً: المراجع الإلكترونية

- بن يمينة، السعيد، 29 يوليو 2010 الساعة 01:00 ص  
<http://drsaid.maktoobblog.com>
- جرينت، كيث (2013) القيادة "مقدمة قصيرة جداً"  
16.6.2015 الساعة [/http://www.hindawi.org/books/categories/business](http://www.hindawi.org/books/categories/business)
- 9.32
- الدكان، عبد الله، 6 مايو 2010، القيادة الإبداعية  
<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=2794>
- السليمان، نورة (2012). **الابداع والابتكار ومفهوم كل منهما**، 13.6.2015، الساعة 8:40 pm  
[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjABahUKEwih3LzYmY3GAhXtFNsKHQAGAEA&url=http%3A%2F%2Ffac.ksu.edu.sa%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2F1bd\\_wlbtkr\\_wmfh\\_wm\\_kl\\_mnhm.doc&ei=H2l8VeHqJ-2p7AaAjICABA&usq=AFQjCNFjzaWXTvylHSFyO3PBRX00DKZDew&bv=95515949.d.ZGU](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCcQFjABahUKEwih3LzYmY3GAhXtFNsKHQAGAEA&url=http%3A%2F%2Ffac.ksu.edu.sa%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2F1bd_wlbtkr_wmfh_wm_kl_mnhm.doc&ei=H2l8VeHqJ-2p7AaAjICABA&usq=AFQjCNFjzaWXTvylHSFyO3PBRX00DKZDew&bv=95515949.d.ZGU)
- العطار، محمد (الأربعاء 30 ديسمبر 2009) **الثقافة التنظيمية أنواعها وخصائصها**  
<http://www.islammemo.cc/2009/12/30/92673.html>
- العيسوي، رجب (2003) **مدير المدرسة وتحديات العولمة**  
<http://www.wannabaa.Org/nba57/ibdaa.Htm> الساعة 11:47 AM
- كردي، أحمد السيد، 20 يونيو 2011، **الثقافة التنظيمية**  
[http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/06/blog-post\\_2600.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/06/blog-post_2600.html)
- لونيس، علي، جغبوب، دلال (2013) **إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات دراسة ميدانية بولاية سطيف**، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 17  
[http://dr-saud-a.com/cgi-](http://dr-saud-a.com/cgi-sys/suspendedpage.cgi?t=72828&page=3)  
الساعة 6:30 2015/3/19 sys/suspendedpage.cgi?t=72828&page=3  
.pm

- مصطفى، أحمد سيد (2001م): نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الادارة، القيادة الإبداعية في مواجهة تحديات المعاصرة، الادارة العربية، القاهرة.
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan006097.pdf>
- نبيل، سارة (الاثنين 7 مايو 2012)، المدير والقائد والرئيس وأوجه التشابه والاختلاف.
- <http://www.hrdiscussion.com/hr52553.html>
- النفيعي، فارس (2010/11/18)، مسـتويات الإبداع
- <http://www.hrdiscussion.com/hr19667.html>
- تقرير انجازات الرعاية الأولية 2012
- [http://www.moh.gov.ps/care/index.php?option=com\\_content&view=article&id=912w=article&catid=2012:-----912w=article&id=61&Itemid=32-36](http://www.moh.gov.ps/care/index.php?option=com_content&view=article&id=912w=article&catid=2012:-----912w=article&id=61&Itemid=32-36)
- [https://ar.wikipedia.org/wiki/وزارة\\_الصحة-فلسطين](https://ar.wikipedia.org/wiki/وزارة_الصحة-فلسطين) 2016/01/27
- [الساعة 11:54 AM](https://ar.wikipedia.org/wiki/وزارة_الصحة-فلسطين)

## ملاحق الدراسة

- ملحق رقم (1) قائمة بأسماء محكمين الدراسة.
- ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية.
- ملحق رقم (3) طلب تسهيل مهمة باحث.

### ملحق رقم (1)

#### قائمة بأسماء محكمين الدراسة (الإستبانة)

م	الاسم	مكان العمل	طبيعة العمل
1.	د. محمد المدهون	أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا	رئيس أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا
2.	د. يحيى عابد	جامعة القدس أبو ديس	صحة عامة
3.	د. رضوان بارود	وزارة الصحة	مدير عام الرقابة الداخلية
4.	د. صبحي سكيك	مجمع الشفاء الطبي	المدير الطبي لمجمع الشفاء الطبي
5.	أ.د. سمير صافي	الجامعة الاسلامية	نائب عميد كلية التجارة
6.	د. يوسف بحر	الجامعة الاسلامية	محاضر في كلية التجارة
7.	أ.روحية سليمان	وزارة الصحة	نائب مدير في وزارة الصحة
8.	أ.خليل مقداد	مركز ساستك للتحليل الاحصائي	محلل احصائي
9.	أ.أحمد يوسف اللوح	جامعة الأمة	محاضر في كلية التجارة

## ملحق رقم (2)

### الاستبانة بصورتها النهائية



برنامج الدراسات العليا المشترك بين:  
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى  
برنامج القيادة والإدارة

## استبيان حول

دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية  
في وزارة الصحة الفلسطينية

الاخ/ت الكريم/ة،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يهدف هذا الإستبيان إلى الكشف عن مدى توفر خصائص الإبداع القيادي للمسئولين في وزارة الصحة ودورها في تحسين الثقافة التنظيمية في الوزارة، وتعد هذه الإستبانة جزء من دراسة الماجستير في مجال القيادة والإدارة.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع نرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان مع العلم أن إجاباتكم على الاستبيان بدقة وموضوعية سيكون له الأثر الكبير على نجاح البحث، والمعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

واليك المثال التالي لتوضيح كيفية التعامل مع هذه الاستبانة:

موافق بدرجة				العبرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً	
	X			يميل المدير إلى تركيز جميع السلطات في يده

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،،،

الباحثة: نهى عواد ساعد

إشراف الأستاذ الدكتور: يوسف عاشور

البيانات الشخصية:

الرقم المسلسل:

1. الفئة العمرية:  أقل من 40  40- أقل من 50  50 فأكثر

2. النوع:  ذكر  أنثى

3. المؤهل العملي:  دبلوم فما دون  بكالوريوس

ماجستير  دكتوراه

4. المسمى الوظيفي:  مدير دائرة  مدير وحدة  مدير عام

5. سنوات الخبرة العملية:  أقل من 7 سنوات  من 7 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

أولاً: القيادة الإبداعية

موافق بدرجة					العبارة	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					البعد الأول: الحساسية للمشكلات	
					1. أسارع الى تحديد أي مشكلة تواجهني	
					2. أجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة	
					3. أكشف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة	

					أضع أكثر من حل للمشكلة	4.
					أواجه أكثر من مشكلة وأضع الحلول المناسبة لها	5.
					أقوم بتحليل أسباب تدني العمل الوظيفي	6.
					أقوم بالتشاور مع مختصين لحل مشاكل محددة	7.
					<b>البعد الثاني: المثابرة</b>	
					أثق في قدراتي لتحقيق الأهداف	8.
					أميل للأعمال التي فيها تحد لقدراتي	9.
					أعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة	10.
					أقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات	11.
					لدي القدرة على التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشتتات	12.
					<b>البعد الثالث: المبادرة</b>	
					أمارس الأعمال والمهام بمبادرة شخصية	13.
					أميل لتسخير مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي والتعليم المستمر	14.
					أستخدم أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال	15.
					أصرف بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة	16.
					أشجع المبادرات المقدمة من المرؤوسين	17.
					<b>البعد الرابع: الأصالة</b>	
					تتولد لدي أفكار جديدة لم يسبقني إليها أحد	18.
					أشجع أفكار المرؤوسين وان كانت غريبة	19.
					أدرك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين	20.
					تتولد لدي أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين	21.
					أعمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات	22.

## ثانياً: الثقافة التنظيمية

موافق بدرجة					العبارة	م
كبرى جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					<b>البعد الأول: القيم التنظيمية</b>	
					يسود الوزارة جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين	23.
					يعمل المدير على مشاركة الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء	24.
					يعمل المدير على تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين	25.
					يهتم المدير بتطوير الموظفين مهنيًا وإداريًا	26.
					يولي المدير اهتماماً للعلاقات الإنسانية بين الموظفين	27.
					يعالج المدير المشكلات التي تواجه الموظفين	28.
					يحرص المدير على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	29.
					<b>البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية</b>	
					يسود التعاون الجماعي في الوزارة	30.
					يفوض المدير بعض سلطاته وصلاحياته للموظفين	31.
					يشجع المدير المشاركة الجماعية في حل المشكلات الناجمة عن العمل	32.
					تتم ترقية الموظف حسب انجازاته في العمل	33.
					يفصل المدير بين العمل والعلاقات الشخصية للموظفين	34.
					يتبنى المدير سياسة تحديد الوقت لإنجاز الأعمال	35.
					الرضا الوظيفي يساعد في إنجاز المهام بكفاءة	36.
					<b>البعد الثالث: الأعراف التنظيمية</b>	
					الأعراف السائدة في بيئة العمل تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	37.
					يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع	38.
					يشارك المدير موظفيه مناسباتهم الإجتماعية	39.

					40. يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل
					41. عادة يقوم المدير بإتخاذ القرارات بطريقة جماعية
					<b>البعد الرابع: التوقعات التنظيمية</b>
					42. يتوقع من المدير تنمية روح العمل الجماعي المنظم
					43. يتوقع من المدير توفير الأمان الوظيفي
					44. يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات التي يتوقعها منهم العمل
					45. يتوقع من المدير إتاحة الفرص الكافية لتطوير أداء الموظفين
					46. يتوقع من المدير إستخدام أسلوب الثواب والعقاب لتسيير العمل
					47. يتوقع من المدير تحسين علاقات العمل
					48. يتوقع من المدير توضيح الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب

ملحق رقم (3)  
طلب تسهيل مهمة باحث

www.mpa.edu.ps  
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies  
مسار التخرية



الفاصل : 27 يناير، 2015  
الترقيم : MPA,EX, 1727

الأخ الفاضل/ د. ناصر أبو شعبان  
مدير عام تنمية القوى البشرية/ وزارة الصحة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

تهديكم حاضر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تتعمروا بالسحة والسعادة الوفيرة،  
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالبة: نهى عواد رشيد مساعد، برقم  
جامعي: 220110008، تخصص: انقيادة والإدارة، تقوم بإعداد رسالة ماجستير  
بعنوان: (دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى انقيادة التنظيمية)، تحت إشراف الأستاذ  
الدكتور: يوسف حسن عاشور، ونظراً لحاجة الطالبة للعديد من المعلومات والبيانات وتوزيع  
بعض الإمتيادات، نأمل منكم تسهيل مهمتها في الحصول عليها.

وتفضلوا بتبول فائق الاحترام والتقدير،،

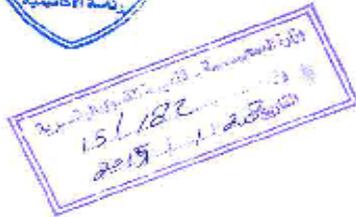
رئيس الأكاديمية  
د. محمد إبراهيم المدهون



د. نوره أبو بكر  
28/1/2015

نسخة ٢:

- ملف الطالب



+970 8 2821838  
+970 8 2844470  
+970 8 2861245

قتسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الغلاشيني)  
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421



التاريخ: 2015/01/28م

رقم: 15/193

المحترمون،،،

الإخوة / المدراء العامون

المحترمون،،،

الإخوة / مدراء الوحدات

المحترمين،،،

الإخوة / مدراء الدوائر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع / تسهيل مهمة باحث

بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ فهد عواد سباعه  
المتحققة ببرنامج ماجستير القيادة والإدارة - أكاديمية الإدارة والتمهينة للدراسات  
العلية، في إجراء بحث بعنوان :-

### “دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية“

حيث الباحث بحاجة لتعبئة استبانة من الخبراء العامون - مدراء الوحدات - مدراء الدوائر العاملين في  
وزارة الصحة، بما لا يتعارض مع جدولة العمل وضمن أخلاقيات البحث العلمي، و دون تحمل الوزارة  
أي أعباء أو مسؤولية.

وتفضلوا بقبول التحية والتقدير،،،

د. ناصر رأيت أبو شعبان  
مدير عام تنمية القوى البشرية



صورة  
الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية  
مكتب العلاقات