

عنوان البحث

أثر الثقافة التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي:

دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام

**The Impact of Organizational Culture on the Adoption of
Administrative Innovation in the Saudi Healthcare Sector:**

An Applied Study on King Fahd Specialist Hospital in Dammam

إعداد الطالب: عبد الله محمد المهنا (٢٥٢٠٠١٨٠)

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

فهرس المحتويات

المقدمة:	٣
مشكلة الدراسة:	٥
أهمية الدراسة:	٥
أولاً: الأهمية العلمية	٥
ثانياً: الأهمية العملية	٦
أهداف الدراسة:	٦
تساؤلات الدراسة:	٧
فروض الدراسة:	٧
الدراسات السابقة:	٨
أولاً: الدراسات العربية	٨
ثانياً: الدراسات الأجنبية	١٢
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة	١٦
المنطلقات النظرية للدراسة:	١٩
أولاً: الثقافة التنظيمية	١٩
ثانياً: الابتكار الإداري	٢٠
المفاهيم المرتبطة بالدراسة:	٢١
النظريات المفسرة:	٢٣
المنهجية وطرق البحث:	٢٤
منهج الدراسة:	٢٤
مجتمع الدراسة:	٢٤
عينة الدراسة:	٢٥
طرق جمع البيانات:	٢٥
الأساليب الإحصائية:	٢٥
نموذج الدراسة:	٢٦
أدوات الدراسة:	٢٦
حدود الدراسة:	٢٧
قائمة المراجع:	٢٨
أولاً: المراجع العربية	٢٨
ثانياً: المراجع الأجنبية	٣٠

المقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم المحاور الاستراتيجية في المنظمات الحديثة، إذ تمثل الإطار الذي تُدار من خلاله الطاقات البشرية وتُصاغ فيه السياسات التي تحقق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين، وقد أسهم التطور العلمي في توسيع دور هذه الإدارة ليشمل التمكين، وبناء الثقافة التنظيمية، وتحفيز الإبداع، بما يجعلها ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات ورفع قدرتها التنافسية في البيئات الديناميكية المتغيرة، ويُنظر اليوم إلى الموارد البشرية باعتبارها محركاً رئيسياً للابتكار والتطوير داخل القطاعات الصحية والخدمية على حد سواء (أحمد، ٢٠١٧، ص ٣٥).

تُعد الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والمعياري الذي يوجّه سلوك العاملين ويشكّل طريقة تفكيرهم وتعاملهم مع المواقف داخل المنظمة، وهي التي تحدد درجة الانفتاح على الأفكار الجديدة، ومستوى تقبل التغيير، والاستعداد لتبني الابتكار الإداري، وتشير مجموعة من الدراسات إلى أن الثقافة التي تتسم بالمرونة، والعمل الجماعي، واحترام المبادرات الفردية، تُعد أكثر قدرة على دعم الإبداع وتحسين جودة القرارات الإدارية، كما يظهر في دراسات الحربي (٢٠٢٥) والشيخ (٢٠١٨) والغامدي (٢٠٢٠)، والتي أكدت جميعها أن الثقافة التنظيمية هي حجر الأساس في تشجيع الابتكار واختزال مقاومة التغيير لدى الموظفين (الشيخ، ٢٠١٨، ص ٤١).

يمثل الابتكار الإداري أحد أهم عناصر التطوير داخل المؤسسات الصحية، إذ يساهم في تحسين كفاءة العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتطوير أساليب اتخاذ القرار، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمرضى، ويظهر هذا المفهوم في الدراسات الحديثة التي تناولت دور الإبداع والابتكار في حل المشكلات التنظيمية ورفع كفاءة الأداء، مثل دراسة حمادة (٢٠٢٣) ودراسة سيد (٢٠٢٥)، حيث أشارت النتائج إلى أن الابتكار الإداري لا يتحقق إلا عبر بيئة مؤسسية توفر الدعم، وتشجع التجريب، وتسمح بتبني أفكار جديدة تتوافق مع احتياجات القطاع الصحي ومتطلباته التقنية والإدارية (حمادة، ٢٠٢٣، ص ٢٧٩).

أظهرت الدراسات السابقة اتفاقاً واسعاً حول أهمية الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في دعم الابتكار، إذ أشارت دراسة بادي (٢٠١٨) ودراسة الزواهرة (٢٠١٨) إلى أن الثقافة المرنة القائمة على

المشاركة والثقة تُعد من أهم المحركات لتبني الابتكار في المؤسسات، كما أكدت دراسات أخرى مثل الغامدي (٢٠٢٠) والحربي (٢٠٢٥) وجود علاقة مباشرة بين وضوح القيم التنظيمية واستعداد العاملين للمبادرة وممارسة الإبداع الإداري، إلا أن هذا الاتفاق لم يكن شاملاً، حيث بيّنت دراسة ديب (٢٠١٩) أن الثقافة قد تعمل أحياناً كمعيق إذا اتسمت بالجمود والالتزام الصارم بالتعليمات، مما يؤثر سلباً على تقبل التغيير (ديب، ٢٠١٩، ص ١٠١).

في المقابل، أشارت بعض الدراسات إلى اختلاف في مستوى تأثير الثقافة على الابتكار بحسب طبيعة القطاع، إذ وجدت الروبي (٢٠٢٠) أن المستشفيات الخاصة في الأردن تُظهر مستويات أعلى من تبني الابتكار مقارنة بالمؤسسات الحكومية بسبب مرونة الهياكل التنظيمية، بينما رأت دراسة سيد (٢٠٢٥) ودراسة حمادة (٢٠٢٣) أن القطاع الصحي الحكومي يمكنه تحقيق مستويات عالية من الابتكار عند توفر القيادة الداعمة والثقافة التي تحفز المبادرة، وهذا التباين يدل على أن أثر الثقافة التنظيمية ليس ثابتاً، بل يعتمد على السياق والأنظمة ودرجة تمكين العاملين (الروبي، ٢٠٢٠، ص ٦٧).

يتضح من مراجعة الأدبيات أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتبني الابتكار الإداري تُعد علاقة متبادلة التأثير، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع الصحي، ويُعد مستشفى الملك فهد التخصصي بالدمام أحد أهم المستشفيات المرجعية في المنطقة الشرقية، ويشهد تطوراً مستمراً في بنيته التنظيمية وتقنياته الطبية، مما يجعل دراسة العلاقة بين ثقافته التنظيمية ومستوى تبنيه للابتكار الإداري أمراً بالغ الأهمية، إذ قد تسهم هذه الثقافة في تعزيز الإبداع لدى العاملين، ودعم التطوير في الإجراءات السريرية والإدارية، بما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات الصحية المقدمة، ومن ثم تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية مهمة، عبر تحليل هذا الارتباط في بيئة صحية سعودية متقدمة، تمهيداً لوضع توصيات تستند إلى واقع ميداني قابل للتطبيق (الحياصات، ٢٠٢١، ص ٥٤).

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السعي إلى فهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة داخل مستشفى الملك فهد التخصصي في الدمام على تبني الابتكار الإداري بين العاملين، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي السعودي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تدفع المؤسسات الصحية إلى تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة والابتكار في الإجراءات والعمليات الإدارية، وعلى الرغم من أن المستشفيات المتقدمة تعتمد بشكل كبير على الابتكار الإداري بوصفه محوراً أساسياً للتحسين المستمر، إلا أن العديد من الدراسات السابقة تشير إلى وجود فجوة في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية الداعمة والقدرة الفعلية على تبني الابتكار داخل المؤسسات الصحية، مما يستدعي دراسة معمقة في بيئة عمل حساسة ومعقدة كالمستشفيات التخصصية، للكشف عن طبيعة هذه العلاقة ومعوقاتها وإمكانياتها المستقبلية داخل المستشفى محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تأتي أهمية هذه الدراسة علمياً من كونها تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الابتكار الإداري داخل المؤسسات الصحية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث في السياق السعودي.

كما تضيف الدراسة إطاراً نظرياً وتطبيقياً يساعد الباحثين على فهم الكيفية التي تتفاعل بها أبعاد الثقافة التنظيمية — مثل الاتساق والتجانس والقدرة على التكيف والقيم التنظيمية — مع ممارسات الابتكار الإداري داخل بيئة العمل الصحية، مما يسهم في سد الفجوة البحثية حول هذه العلاقة. وتكتسب الدراسة قيمة إضافية من خلال اعتمادها على نموذج تطبيقي داخل أحد أكبر المستشفيات المتخصصة، الأمر الذي يعزز دقة النتائج وقابليتها للاستخدام في الدراسات المستقبلية.

ثانياً: الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات واضحة لصناع القرار داخل مستشفى الملك فهد التخصصي حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تبني الابتكار الإداري، مما يساعد الإدارة العليا على تعزيز الجوانب الثقافية التي تدعم الابتكار، ومعالجة الجوانب التي قد تُعيق تطبيقه. كما يمكن أن تسهم النتائج في تصميم برامج تطوير إداري وتدريب مهني تستهدف العاملين بالقطاع الصحي، وتدعم التحول نحو بيئة عمل محفزة على التجديد والإبداع، كذلك توفر الدراسة أداة قياس يمكن الاستفادة منها في تقييم الابتكار الإداري داخل مستشفيات أخرى، مما يعزز من إمكانية تطبيق نتائجها على نطاق أوسع في القطاع الصحي السعودي.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

بيان أثر الثقافة التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.

الأهداف الفرعية:

- بيان أثر الاتساق والتجانس على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.
- بيان أثر القدرة على التكيف على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.
- بيان أثر القيم التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر الثقافة التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام؟

الاسئلة الفرعية:

○ ما أثر الاتساق والتجانس على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام؟

○ ما أثر القدرة على التكيف على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام؟

○ ما أثر القيم التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.

الفرضية الفرعية الاولى Ha:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتساق والتجانس على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.

الفرضية الفرعية الثانية Hb:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقدرة على التكيف على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

قدمت الباحثة إيمان أحمد عمار في دراستها الصادرة عام ٢٠١٧ بعنوان "الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري بالتطبيق على قطاع التأمين" محاولة علمية لفهم كيفية تفاعل المناخ التنظيمي مع الثقافة التنظيمية وتأثير هذا التفاعل على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركات التأمين، واستهدفت الدراسة تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً بين المناخ السائد داخل المؤسسة وبين قدرة العاملين على الإبداع، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقات البينية بين المتغيرات، وشمل مجتمع الدراسة موظفي قطاع التأمين، بينما اقتصرَت العينة على مجموعة ممثلة منهم، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان المبني على مقياس ليكرت، وتم تحليل البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً قوياً في تعزيز هذه العلاقة، مما يعني أن المناخ الإيجابي لا يؤدي إلى الإبداع ما لم يكن مدعوماً بثقافة تنظيمية محفزة ومشجعة.

أما توصيات الدراسة فقد ركزت على ضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على دعم المبادرات الفردية وتشجيع التفكير الإبداعي داخل مؤسسات التأمين، إضافة إلى أهمية تحسين المناخ التنظيمي بما يشمل العدالة التنظيمية، والوضوح في الإجراءات، وتوفير بيئة عمل مستقرة تساعد على الإبداع، كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات على بناء ثقافة داعمة للإبداع، وربط الحوافز بنوعية الابتكارات المقدمة من العاملين، فضلاً عن تعزيز قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية لتسهيل تدفق الأفكار الإبداعية داخل المؤسسة.

قدمت الباحثة سوهم بادي في دراستها المنشورة عام ٢٠١٨ بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات" إطاراً علمياً لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المكتبات، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية الداعمة أو المعوقة على تطبيق الأنظمة الإلكترونية، مع التركيز على مدى استعداد العاملين لتقبل التغيير والتحول نحو الممارسات التقنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت مجتمع المكتبات ومراكز المعلومات، بينما شملت العينة عدداً من العاملين في هذه المؤسسات، وتم جمع البيانات عبر استبيان مبني على مقياس ليكرت الخماسي، وتوظيف أدوات تحليل إحصائي لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكشفت النتائج أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية مرنة وتشجع الابتكار والتعلم المستمر تحقق مستوى أعلى من النجاح في التحول الإلكتروني، في حين أن المؤسسات ذات الثقافة التقليدية تواجه صعوبات كبيرة في تبني إدارة إلكترونية فعالة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية تواكب التطور الرقمي، وبتكثيف البرامج التدريبية الموجهة للعاملين، وتطوير القيادات لتصبح أكثر دعماً للتحول الرقمي، كما أكدت على أهمية تحسين البنية التحتية التقنية وتوفير بيئة تنظيمية تتقبل التغيير، مع تطوير سياسات وتشريعات داخلية تسهل التحول الإلكتروني، وأشارت أيضاً إلى ضرورة بناء ثقافة تشاركية بين العاملين تقوم على التعاون والانفتاح المعرفي من أجل ضمان الاستفادة القصوى من الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات.

أجرى الحياصات (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على إدارة الابتكار في شركة الخدمات الفنية للكمبيوتر في الأردن، وذلك لفهم الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية وأنماط السلوك والاتجاهات المشتركة في تعزيز قدرة المؤسسة على تبني الابتكار وتطويره، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدف مجتمع الدراسة العاملين في الشركة، وتم اختيار عينة مكونة من موظفين بالمستويات الإدارية المختلفة، وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، متضمناً محاور خاصة بالثقافة التنظيمية وأخرى بإدارة

الابتكار، وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من تبني الثقافة الداعمة للابتكار داخل الشركة، كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وقدرة المؤسسة على إدارة الابتكار بكفاءة، حيث تبين أن القيم المشتركة والانفتاح نحو التغيير كانا من أقوى المتغيرات المؤثرة. كما أظهرت الدراسة أن تعزيز الثقة التنظيمية وتشجيع المبادرات الفردية يسهمان بشكل مباشر في تحسين إدارة الابتكار، خاصة في بيئة تعتمد على التكنولوجيا وخدمات البرمجيات، وأوصت الدراسة بضرورة توجه الإدارة العليا نحو بناء ثقافة تحفز التجريب وتقبل المخاطرة، وتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز الإبداع لدى العاملين، كما أوصى الحياصات بالتركيز على تحسين قنوات الاتصال الداخلي وتقوية الروابط بين الإدارات بما يخلق بيئة عمل قادرة على دعم الأفكار الجديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية، وأكدت الدراسة أن الإدارة المستندة إلى ثقافة تنظيمية مرنة وقيم تشاركية تُمكن المؤسسات التقنية من مواجهة التغيرات السريعة في سوق التكنولوجيا وتضمن لها الاستدامة والريادة في مجالها.

ركزت الروبي (٢٠٢٠) في دراستها على تحليل أثر التغيير التنظيمي في المستشفيات الأردنية الخاصة على مستوى الابتكار الاستراتيجي، وذلك في ظل الضغوط المتزايدة على القطاع الصحي وضرورة تبني ممارسات ابتكارية لتحسين الخدمات الطبية، هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير عمليات التغيير (الهيكلي، التقني، الثقافي) على قدرة المستشفيات على تطوير حلول استراتيجية مبتكرة، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة المستشفيات الخاصة في الأردن، بينما اختيرت عينة من العاملين الإداريين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للتغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي، خاصة في المستشفيات التي تتبنى تغييرات تقنية وتطويراً مستمراً في النظم.

بينت الدراسة أن التغيير التنظيمي الذي يصاحبه تطوير في الثقافة التنظيمية يسهم في تعزيز الابتكار، حيث يساعد العاملين على تقبل الأفكار الجديدة ويشجعهم على المشاركة في صنع القرار، كما أكدت الروبي أن التحول في أساليب الإدارة ورفع كفاءة الموارد البشرية يدعمان قدرة المستشفى على تحقيق ابتكار استراتيجي يتماشى مع متطلبات السوق الصحي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني

برامج تغيير مخطط ومدرّوس، والتركيز على التدريب وتطوير القدرات القيادية، إضافة إلى تعزيز بيئة العمل المحفزة للابتكار، كما شددت على أهمية تعزيز التواصل الداخلي ومشاركة العاملين في مراحل التغيير لضمان نجاح عملية الابتكار الاستراتيجي واستدامته داخل المنظمات الصحية.

تناولت انتصار فرحان الروبي في دراسة عام ٢٠٢٠ موضوع أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة، وهدفت إلى تحديد كيفية مساهمة عمليات التغيير التنظيمي - مثل تطوير الهياكل، وتحديث الأنظمة، وتحسين الإجراءات الإدارية - في تعزيز قدرة المستشفيات على تبني الابتكار الاستراتيجي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة شملت إداريين ورؤساء أقسام يمثلون مجتمع الدراسة، استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقامت بتقسيم عبارات الأداة إلى محاور تقيس التغيير التنظيمي والابتكار الاستراتيجي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى التغيير التنظيمي داخل المستشفيات وقدرتها على تبني الابتكار الاستراتيجي، مما يشير إلى أنّ التغيير الفعّال يساهم في تحسين القدرة التنافسية، وتطوير الخدمات الصحية، وتعزيز الأداء التنظيمي، كما أكدت الدراسة أن العاملين الذين يعملون في بيئات أكثر مرونة واستعداداً للتغيير لديهم قابلية أعلى للابتكار.

وأوصت الروبي بضرورة إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وتطوير برامج تدريبية مستمرة للعاملين في المستشفيات بهدف رفع جاهزيتهم للتعامل مع الابتكار والتغيير، كما شددت على أهمية توفير نظم اتصال فعّالة تعزز تبادل المعرفة وتشجع الموظفين على المشاركة في صياغة الاستراتيجيات الجديدة، وأوصت كذلك بضرورة الاستثمار في التكنولوجيا الصحية الحديثة لما لها من دور أساسي في دعم الابتكار الاستراتيجي، إضافة إلى مراجعة السياسات الداخلية للمستشفيات لضمان توافقها مع متطلبات التغيير والابتكار، تُعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تربط بين التغيير التنظيمي والابتكار في بيئة حساسة كالقطاع الصحي، وقدمت توصيات عملية قابلة للتطبيق.

قدمت حنين محمد أمين الزواهرة في عام ٢٠١٨ دراسة بعنوان عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وسعت فيها

إلى توضيح أثر مكونات الثقافة التنظيمية - مثل القيم التنظيمية، الممارسات القيادية، والاتجاه نحو العمل الجماعي - على الابتكار القيادي لدى مديري المدارس، إضافة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة ومفهوم الذات الوظيفي لديهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على استبيان موزع على عينة من مديري المدارس الحكومية، وتضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية لقياس الثقافة التنظيمية، الابتكار القيادي، ومفهوم الذات، وأشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في معظم المدارس تتسم بدرجة متوسطة من الدعم والتحفيز، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والابتكار القيادي، بما يعني أن المديرين الذين يعملون في بيئات داعمة وقائمة على الحوار والمشاركة يظهرون مستويات أعلى من الإبداع في أساليب القيادة واتخاذ القرار. كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر كذلك على مفهوم الذات المهني لدى المديرين، فكلما كانت الثقافة إيجابية قائمة على الثقة والتقدير والمشاركة، ارتفعت ثقة المديرين بأنفسهم وقدرتهم على الابتكار، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة مدرسية داعمة للابتكار، وتطوير برامج تدريبية تُعنى بتنمية مهارات القيادة الإبداعية، وتعزيز الاتصال الفعال داخل المدارس، كما دعت إلى توفير بيئة عمل تشجع على المبادرات الفردية والعمل الجماعي، وتطوير أساليب التحفيز لضمان استدامة الابتكار في الأداء القيادي، وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تربط بين الثقافة التنظيمية والابتكار القيادي في قطاع حيوي مثل التعليم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

تناولت دراسة **Abdi & Senin (2014)** أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار داخل المؤسسات، وهدفت إلى تحليل الكيفية التي تسهم بها القيم والمعايير التنظيمية في تعزيز أو إضعاف قدرات الابتكار، ركز الباحثان على تحديد أكثر عناصر الثقافة التنظيمية ارتباطاً بالابتكار، مثل دعم الإدارة، أسلوب القيادة، والانفتاح نحو التغيير، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى استبانة وزعت على عينة من المؤسسات الماليزية بلغ عددها ٢٣٠ مشاركاً، وشملت أدوات الدراسة مقياساً متعدد الأبعاد لقياس الثقافة التنظيمية ومؤشرات الابتكار الإداري والتنظيمي، وأشارت النتائج

إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة الداعمة والابتكار، بينما ضعف الابتكار في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية أو البيروقراطية.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى قيماً مرنة وتشجع الحوار المفتوح واتخاذ القرار التشاركي تميل إلى تحقيق ابتكار أعلى من غيرها، وهو ما يعكس دور الثقافة التنظيمية في تحويل المعرفة إلى ممارسات ابتكارية قابلة للتطبيق، وأوصت الدراسة بضرورة تمكين العاملين وتعزيز الثقة التنظيمية، وتطوير قنوات الاتصال الداخلي، واعتماد برامج تدريبية تركز على بناء ثقافة ابتكارية مستدامة، كما دعت الإدارة العليا إلى مراجعة قيمها ومعاييرها الداخلية لضمان اتساقها مع متطلبات التغيير والتطوير في بيئة العمل الحديثة.

هدفت دراسة **Aboramadan** وزملاؤه (٢٠٢٠) إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار والأداء التنظيمي في سياق غير عربي، حيث ركزت على عينة من المؤسسات الفلسطينية، استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، واعتمدت على استبانة وزعت على ٣١١ موظفاً من مؤسسات خدمية مختلفة، وتم قياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد مثل المشاركة، الاتساق، التكيف، والرؤية، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تعد محفزاً رئيسياً للابتكار، والذي بدوره ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي، كما أكدت النتائج دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة الموجهة نحو الإبداع.

بيّنت الدراسة أن الابتكار يلعب دور الوسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء، بحيث تعمل الثقافة المنظمة على تشكيل سلوكيات العاملين وتوجهاتهم نحو التجديد وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، كما أكدت أن المؤسسات التي تشجع الحرية الفكرية والتجريب تتفوق على غيرها في الأداء العام، وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بتطوير ثقافة تشاركية وتطبيق أساليب إدارية حديثة تدعم المبادرات الابتكارية، إضافة إلى تعزيز الثقة التنظيمية والعدالة الداخلية لتشجيع العاملين على المساهمة في الأفكار الجديدة.

تتناول هذه الدراسة التي أجراها **Al Jehani & Sherfudeen (2021)** موضوع تعزيز الثقافة التنظيمية بوصفها داعماً رئيسياً لعمليات الابتكار في الجهات الحكومية، حيث ركز الباحثان على

تحليل كيفية تأثير القيم التنظيمية، والاتجاهات الإدارية الحديثة، وأنماط القيادة الحكومية في تطوير بيئة عمل قادرة على احتضان الممارسات الابتكارية، وهدفت الدراسة إلى تحديد النقاط التي تمكن المؤسسات الحكومية من تفعيل الابتكار بوصفه عنصراً استراتيجياً لتحسين الأداء العام، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واستخدما استبانة طبقت على عينة من الموظفين الحكوميين، بهدف قياس إدراكهم لمستوى الثقافة التنظيمية ومدى انعكاسها على الابتكار، وشملت العينة عدداً من العاملين في قطاعات حكومية مختلفة، بينما تضمنت أداة الدراسة مجموعة من المحاور المرتبطة بقيم المؤسسة، دعم القيادات، وأنماط الاتصال التنظيمي.

وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الإيجابية القائمة على الشفافية، وتمكين العاملين، وتشجيع مشاركة الأفكار، تُعدّ عاملاً مؤثراً في تحفيز الابتكار في القطاع الحكومي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين دعم القيادة وتنفيذ المبادرات الابتكارية، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الجهات الحكومية على بناء بيئة عمل مستقرة تعزز من الثقة والانفتاح، وتكثيف برامج التدريب التي تدعم الإبداع والابتكار، إضافة إلى تعزيز المرونة التنظيمية لمواكبة التطورات السريعة في بيئة العمل الحديثة، مما يسهم في تحويل الثقافة التقليدية إلى ثقافة محفزة للابتكار.

قدم Ali Taha, Sirkova & Ferencova (2016) دراسة مهمة حول أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، وتركز الدراسة على تحليل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع لدى العاملين، هدف الباحثون إلى تحديد ما إذا كانت القيم المشتركة، وطرق الاتصال، والدعم القيادي، والهيكل التنظيمي تسهم في توليد الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ابتكارات تنظيمية، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث استخدم الباحثون استبانة قياس لجمع البيانات من موظفين في عدد من المؤسسات الأوروبية، وتم تحليل النتائج إحصائياً لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار.

وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية التشاركية والمنفتحة هي الأكثر دعماً للإبداع، وأن المؤسسات ذات الاتصال الواضح والقيادة التحفيزية تحقق مستويات أعلى من التفكير الابتكاري، وبيّنت الدراسة أن القيم التنظيمية التي تشجع المخاطرة المحسوبة وتقبل الأفكار الجديدة ترتبط إيجابياً بتحسين القدرة

الابتكارية لدى الموظفين، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الثقة وتمكين العاملين، وتحديث الهياكل التنظيمية لجعلها أكثر مرونة، وفرض ممارسات قيادية داعمة للإبداع، إذ أكدت أن الاستثمار في بناء ثقافة محفزة يُعد الأساس لنجاح الابتكار داخل المؤسسات.

في هذه الدراسة التي أعدها Büschgens وزملاؤه سنة ٢٠١٣، جاء عنوانها "مراجعة تحليلية شمولية حول الثقافة التنظيمية والابتكار"، وهدفت إلى دمج نتائج البحوث السابقة لتحليل العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية المختلفة ومستويات الابتكار في المنظمات عبر قطاعات متعددة، اعتمد الباحثون على منهج التحليل البعدي Meta-analysis من خلال جمع بيانات عشرات الدراسات الكمية التي تناولت المتغيرين، وشملت قاعدة بياناتهم منظمات صناعية وخدمية في دول متعددة، ما شكّل مجتمعاً واسعاً للدراسة، واعتمدت الدراسة على بيانات ثانوية تم استخراجها من الأبحاث المنشورة، وجرى تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل تقدير حجم الأثر وتأثير المتغيرات المعدلة، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين بعض أنماط الثقافة—خاصة الثقافة المرنة والمنفتحة—وبين معدلات الابتكار التنظيمي، بينما تبين أن الثقافة المحافظة أو البيروقراطية تُضعف قدرة المؤسسة على الابتكار، كما أشارت النتائج إلى أن تأثير الثقافة يتوسطة متغيرات أخرى مثل طبيعة الصناعة وحجم المنظمة وهيكلها الإداري.

وأوصى الباحثون بضرورة أن تتجه المؤسسات إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتجريب والمخاطرة والمرونة الداخلية، وأن تقوم الإدارات العليا بتطوير قيم تشجع العمل الجماعي والانفتاح على التغيير، كما أكدت الدراسة أن زيادة الابتكار لا تعتمد فقط على الموارد المالية أو التقنية، بل تبدأ من تغيير ثقافة المنظمة نفسها، واقترح الباحثون أن تتبنى المؤسسات برامج لإدارة الثقافة وإعادة هندسة السلوكيات التنظيمية بما يعزز الإبداع والابتكار، مع التأكيد على أهمية استمرار الدراسات المقارنة في قطاعات متعددة لرصد أثر الثقافة على الابتكار في سياقات مختلفة.

قدّم الباحثان Çakar وErtürk في سنة ٢٠١٠ دراسة بعنوان "مقارنة قدرات الابتكار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال تأثير الثقافة التنظيمية والتمكين"، وهدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تركيا، بالإضافة

إلى تحليل الدور الذي يلعبه تمكين العاملين كمتغير ذي تأثير مباشر وغير مباشر في تعزيز الابتكار، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وطبقوا الدراسة على مجتمع من المنشآت الصغيرة والمتوسطة عبر عينة بلغ حجمها عدة عشرات من الشركات الصناعية، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان مقنن وزّع على المديرين والعاملين، واعتمدت أدوات الدراسة على مقياس لثقافة المنظمة ومقياس لقدرات الابتكار إضافة إلى مقياس لتمكين العاملين، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط والانحدار المتعدد، وبيّنت النتائج أن الثقافة التي تتميز بالثقة والتواصل والانفتاح تعزز قدرة الابتكار أكثر من الثقافة الرسمية أو البيروقراطية، كما تبين أن تمكين الموظفين يلعب دوراً محورياً في تحسين قدرة المنظمة على تطوير منتجات وخدمات جديدة.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنشآت الصغيرة والمتوسطة ببناء ثقافة تنظيمية قائمة على التشجيع، وإعطاء مساحة أكبر للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز حرية المبادرة الفردية، معتبرة أن التمكين يمثل حلقة الوصل بين الثقافة الإيجابية والابتكار الفعلي في المنظمة، كما شددت الدراسة على أهمية الاستثمار في التدريب والتطوير المهني، وتحسين قنوات الاتصال الداخلية لضمان انتقال المعرفة داخل المؤسسة، وأكد الباحثان أن دعم الإدارة العليا لتغيير الثقافة وتبني نموذج قيادة تشاركية يعدّ من أهم العوامل التي ترفع قدرة الابتكار في هذه المؤسسات، خصوصاً في البيئات الاقتصادية التنافسية مثل قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

تتفق غالبية الدراسات العربية والأجنبية على أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصراً محورياً في تعزيز الابتكار الإداري داخل المؤسسات، إذ أجمع الباحثون على أن القيم التنظيمية الداعمة، والمرونة في أساليب العمل، والانفتاح على التغيير، تعد عوامل أساسية تسهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على تطوير الأداء وتوليد أفكار جديدة، كما تشترك هذه الدراسات في التأكيد على أهمية الدور القيادي في تشكيل الثقافة التنظيمية وتوجيهها نحو دعم الابتكار، وهو ما ظهر بوضوح في نتائج دراسات مثل Abdi & Senin، وبادي، والبسيبي، حيث وجد أن القادة الذين يشجعون المبادرات الفردية

يرفعون مستوى الابتكار الإداري داخل المنظمات، كذلك، تبين أن مستوى الابتكار يرتفع في المؤسسات التي تعتمد على الاتصال الواضح والمشاركة في اتخاذ القرار، ما يعكس قوة تأثير الثقافة التنظيمية في السلوكيات المهنية للعاملين وقدرتهم على الإبداع.

كما تتشابه الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة، إذ يُعد هذا المنهج الأكثر ملاءمة لتحليل العلاقات بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري، وقد ظهر هذا التشابه في العديد من الدراسات مثل دراسة الحياصات، ودراسة الروبي، ودراسة الزواهره، إضافة إلى الدراسات الأجنبية التي استخدمت أدوات كمية مماثلة، ويتضح من خلال هذه الاتجاهات البحثية أن قياس الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري أصبح يرتبط بشكل مباشر بالمؤشرات السلوكية والإدارية التي يتم رصدها من خلال الاستبيانات، ما يؤكد وحدة الأساليب العلمية المستخدمة عبر الدراسات، كما تشترك الدراسات في إبراز أن الابتكار الإداري لا يمكن تحقيقه بمعزل عن بيئة تنظيمية داعمة، ما يعكس اتفاقاً عاماً على مركزية الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في قدرات الابتكار داخل المؤسسات.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

تختلف الدراسات في السياق الذي عُولجت فيه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري، حيث ركزت دراسات عربية مثل دراسة الزواهره والحياصات على قطاعي التعليم والخدمات التقنية، بينما تناولت دراسات أخرى مثل الروبي والرحماوي قطاع المستشفيات والإعلام، في حين ركزت الدراسات الأجنبية على مؤسسات صناعية وتجارية وخدمية في سياقات دولية متنوعة، ويظهر الاختلاف أيضاً في نوع الابتكار الذي تمت دراسته؛ فقد ركز بعضها على الابتكار الإداري، بينما تناولت دراسات أجنبية أخرى الابتكار التنظيمي أو الاستراتيجي أو الإبداع المهني، وهو ما أدى إلى تنوع في النتائج بحسب طبيعة كل مؤسسة وطبيعة الابتكار محل الدراسة، كما اختلفت الدراسات من حيث حجم العينة وخصائصها، ما أثر على درجة تعميم النتائج.

وتختلف الدراسات كذلك في الأبعاد المحددة للثقافة التنظيمية، حيث اعتمدت بعض الأبحاث على أبعاد مثل الاتساق، والتكيف، والمشاركة، كما في دراسة Aboramadan، بينما استخدمت دراسات

أخرى أبعاداً تشمل القيم التنظيمية والممارسات القيادية والاتصال التنظيمي كما في دراسة الزواهره، كما ركزت دراسات مثل البسيبي على الريادة الاستراتيجية بوصفها نمطاً تنظيمياً يرتبط بالثقافة، فيما اعتمدت دراسات مثل Çakar & Ertürk على مفهوم التمكين بوصفه متغيراً مرتبطاً بالثقافة والابتكار، بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسات الأجنبية كانت أكثر تركيزاً على القياسات الإحصائية المتقدمة مثل Meta-analysis، بينما اكتفت أغلب الدراسات العربية بالتحليل الوصفي والارتباط والانحدار، ما يعكس اختلافاً واضحاً في القوة المنهجية بين الاتجاهين.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تكمن الفجوة البحثية في أن معظم الدراسات السابقة — العربية والأجنبية — ركزت على قطاعات مثل التعليم، الخدمات التقنية، المؤسسات الصناعية، والمكتبات، فيما لم تُعالج العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتبني الابتكار الإداري بشكل مباشر داخل القطاع الصحي السعودي، وخاصة في مستشفى متخصص كبير مثل مستشفى الملك فهد التخصصي بالدمام، كما أن عدداً محدوداً من الدراسات جمع بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، القيم التنظيمية) وبين مفهوم "تبني الابتكار الإداري" بصورة تطبيقية داخل المستشفيات، إضافة إلى ذلك، فإن الدراسات العربية نادراً ما بحثت هذا الموضوع وفق نموذج مزدوج يربط الثقافة التنظيمية بالابتكار في بيئة صحية ذات طبيعة معقدة تعتمد على التكنولوجيا والتطوير المستمر، ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي في سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة في سياق صحي سعودي معاصر، والاعتماد على أدوات إحصائية تقيس مستوى تبني الابتكار الإداري بدقة داخل مؤسسة حيوية تقدم خدمات تخصصية متقدمة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الثقافة التنظيمية

(١) مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعدّ الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجّه تفاعل الأفراد داخل المنظمة، فهي تمثل المنظومة العميقة من المعتقدات والعادات والمعايير التي تحدد طريقة التفكير والعمل واتخاذ القرار، وتتّعكس على أسلوب القيادة ومستوى التعاون والالتزام وتعامل العاملين مع التغيير والإبداع داخل المؤسسة، مما يجعلها أساساً حاكماً لجودة الأداء والابتكار الإداري في مختلف القطاعات، خاصة القطاع الصحي الذي يعتمد على بيئة عمل داعمة للتحسين المستمر (أحمد، ٢٠١٧، ص ٤٠).

(٢) أهمية الثقافة التنظيمية

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في قدرتها على خلق بيئة عمل محفزة قادرة على مواجهة التحديات التشغيلية والإدارية، حيث تُعدّ الثقافة الداعمة للإبداع عاملاً رئيسياً في تطوير قدرة العاملين على التفكير الخلاق واتخاذ المبادرات وتحسين جودة الخدمات، كما ترتبط الثقافة القوية بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، والالتزام، وتماسك فرق العمل، بالإضافة إلى دورها في تسهيل التحول الرقمي ورفع كفاءة الاتصال ودعم عمليات التطوير المستمر داخل المستشفيات، وهو ما يجعلها عنصراً استراتيجياً لا يمكن تجاوزه عند دراسة تبني الابتكار الإداري (بادي، ٢٠١٨، ص ٧٢).

(٣) نشأة الثقافة التنظيمية

تطورت الثقافة التنظيمية منذ بداياتها في سبعينيات القرن الماضي من كونها مجرد مظاهر سلوكية ظاهرة إلى مفهوم عميق يدرس الجوانب الإدراكية والرمزية داخل المؤسسات، ومع توسع المدارس الإدارية الحديثة أصبحت الثقافة التنظيمية تُدرس بوصفها متغيراً استراتيجياً مؤثراً في بقاء المؤسسات وقدرتها على المنافسة، ثم اتسعت في العقدين الأخيرين لتشمل علاقتها بالتحول الرقمي، إدارة المعرفة، الابتكار التنظيمي، التمكين، والتغيير المؤسسي، مما يعكس انتقالها من مفهوم اجتماعي

بسيط إلى عنصر بنائي معقد يحدد فعالية المنظمة وتكيفها مع بيئاتها المتغيرة (الشيخ، ٢٠١٨، ص ٥٥).

٤) أبعاد الثقافة التنظيمية

تعتمد الثقافة التنظيمية على ثلاثة أبعاد محورية هي الاتساق والتجانس الذي يعبر عن درجة التوافق القيمي والسلوكي داخل المنظمة، والقدرة على التكيف التي تحدد مدى استجابة المؤسسة للتطوير والتغيير والقدرة على تبني الابتكار، إلى جانب القيم التنظيمية التي تُعدّ الإطار الأخلاقي والإداري الذي يوجه السلوك ويحدد جودة التفاعل والعلاقات بين العاملين، وتشكل هذه الأبعاد مجتمعة الأساس الذي تستند إليه المستشفيات في دعم الإبداع وتحسين الأداء الإداري ورفع جودة الخدمات المقدمة للمرضى (الزواهرة، ٢٠١٨، ص ٤٤).

ثانياً: الابتكار الإداري

١) مفهوم الابتكار الإداري

يمثل الابتكار الإداري قدرة المؤسسة على تطوير أساليب العمل، وتحديث الهياكل التنظيمية، وتبني أنماط جديدة في التخطيط واتخاذ القرار وحل المشكلات، بما يحقق كفاءة أعلى وتطويراً مستمراً في العمليات والإجراءات، ويشمل الابتكار الإداري إدخال ممارسات جديدة في إدارة الموارد البشرية، نظم الاتصال، وإدارة المعرفة، إضافة إلى تحسين الخدمات من خلال أدوات إدارية حديثة ترفع الجودة وتحقق الاستدامة في الأداء، مما يجعله عنصراً محورياً في تطوير القطاع الصحي الذي يعتمد على دقة الإجراءات وسرعة الاستجابة (البسيبي، ٢٠٢٢، ص ٧٠).

٢) أهمية الابتكار الإداري

تتجلى أهمية الابتكار الإداري في قدرته على تمكين المؤسسات الصحية من مواجهة التحديات المتسارعة المرتبطة بزيادة الطلب على الخدمات، وتطور التقنيات الطبية، وارتفاع توقعات المستفيدين، مما يجعل الابتكار ضرورة استراتيجية لتحسين جودة الخدمات وخفض التكاليف ورفع كفاءة التشغيل، إضافة إلى دوره في تعزيز المرونة التنظيمية، وتطوير المهارات القيادية، وتحسين

قدرات العاملين على التفاعل مع المتغيرات، بما يسهم في رفع كفاءة المستشفيات وتحقيق أهدافها التشغيلية والتنموية (الناصر، ٢٠٢٤، ص ٦٢٥).

٣) نشأة الابتكار الإداري

بدأ مفهوم الابتكار الإداري في الظهور ضمن نظريات الإدارة الحديثة التي ركزت على التطوير التنظيمي والتحسين المستمر، ثم تطور في تسعينيات القرن الماضي مع إدخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتمكين العاملين وخلق العمل ذاتية القيادة، وفي العقد الأخير اكتسب الابتكار الإداري بعداً رقمياً مع التحول نحو الأتمتة والذكاء الاصطناعي وإدارة المعرفة والحوكمة الإلكترونية، مما جعل المؤسسات الصحية تعتمد عليه لتطوير الإجراءات وتقليل الأخطاء ورفع مستوى الوعي التقني للعاملين (الرحماوي، ٢٠٢٠، ص ٤٢٠).

٤) أبعاد الابتكار الإداري

تتوزع أبعاد الابتكار الإداري إلى عدة مكونات أساسية تشمل ابتكار العمليات الإدارية، وابتكار أساليب اتخاذ القرار، وابتكار الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى تحديث إجراءات العمل وتطوير آليات التواصل الداخلي، وابتكار الأساليب الرقابية وتقنيات التحسين المستمر، وتشكل هذه الأبعاد مجتمعة الإطار الذي تعتمد عليه المستشفيات لتعزيز كفاءة العمل وتطوير جودة الخدمات بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل الصحية (مزغيش، ٢٠٢١، ص ٥٢٠).

المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

١ - الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى المنظومة المترابطة من القيم والاتجاهات والمعتقدات والرموز والسلوكيات التي تشكل الهوية الداخلية للمنظمة وتوجه طريقة تفكير العاملين وتفاعلهم مع المشكلات، وتمثل الإطار الذي يُبنى عليه كل مناخ الابتكار والإبداع داخل المؤسسات، خاصة في القطاعات الخدمية والصحية، وقد أكدت العديد من الدراسات أن الثقافة التنظيمية تعد محددًا رئيسيًا في تفسير الفروق بين المؤسسات في مستوى قدرتها على توليد وتبني الابتكار الإداري (أحمد، ٢٠١٧، ص ٤١).

٢- الابتكار الإداري

يمثل الابتكار الإداري قدرة المؤسسة على تطوير أساليب العمل والقرارات والإجراءات والتنظيم الداخلي بما يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع كفاءة تقديم الخدمات، ويرتبط هذا الابتكار ارتباطاً وثيقاً بمدى مرونة المؤسسة وقدرتها على التغيير، إضافة إلى وجود بيئة داعمة تشجع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة وتجريب طرق عمل مبتكرة في إطار من الثقة والتمكين (الرحماوي، ٢٠٢٠، ص. ٤٢٠).

٣- الاتصال الإداري

يعد الاتصال الإداري أحد أهم المحركات التي توصل القيم التنظيمية إلى الموظفين وتدعم تبادل المعلومات داخل المنظمة، مما يسهم في نشر ثقافة الابتكار، فكلما تحسن مستوى الاتصال وتحققت الشفافية في المعلومات داخل المؤسسة، ارتفعت قدرة العاملين على التعاون وتوليد حلول مبتكرة تدعم الابتكار الإداري (إبراهيم، ٢٠١٨، ص. ٥٥).

٤- التمكين الإداري

يشير التمكين الإداري إلى منح الموظفين الصلاحيات وتوفير بيئة تعزز الثقة وتسمح بالمبادرة واتخاذ القرار، ويعتبر التمكين مدخلاً أساسياً لخلق مناخ ابتكاري، حيث يساعد الموظف على تجربة طرق عمل جديدة دون خوف من الفشل، ويزيد من مستوى الدافعية تجاه الابتكار (جاد الله، ٢٠٢٤، ص. ٧٢).

٥- الجودة الوظيفية

ترتبط جودة الحياة الوظيفية بشكل مباشر بقدرة العاملين على الابتكار، إذ إن توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة نفسياً وتنظيمياً ينعكس على طاقة الموظفين واستعدادهم للمشاركة في عمليات التغيير التنظيمي، فالعامل الذي يشعر بالراحة والدعم يكون أكثر ميلاً لتبني الأفكار الإبداعية (حمادة، ٢٠٢٣، ص. ٢٨٠).

النظريات المفسرة:

١- نظرية الثقافة التنظيمية لـ "أدغار شاين" (Schein, 1985)

ترى هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاث طبقات: artefacts (الرموز الظاهرة)، espoused values (القيم المُعلنة)، basic assumptions (الافتراضات العميقة)، وتؤكد النظرية أن الافتراضات العميقة هي المحرك الأساسي لسلوك العاملين وهي العامل الأخطر في تشكيل الميل نحو تبني الابتكار الإداري، فالمنظمات التي تتبنى افتراضات تدعم التعلم والتجريب وتنتظر للخطأ باعتباره فرصة للتحسين، تكون أكثر قدرة على تبني الابتكار، وقد اعتمدت عدة دراسات عربية على هذه النظرية في تفسير أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري (حليلو، ٢٠١٧، ص. ٤٣٠).

وفي سياق القطاع الصحي السعودي، تقدم نظرية شاين إطاراً مهماً لفهم كيفية تأثير القيم المهنية، وأنماط القيادة الطبية، والطقوس التنظيمية في المستشفى على قدرة العاملين على طرح أفكار مبتكرة تتعلق بتطوير الإجراءات والخدمات، وبالتالي فهي تساعد في تفسير تفاوت مستوى تبني الابتكار بين المستشفيات الحكومية والخاصة (الشيخ، ٢٠١٨، ص. ٦٧).

٢- نظرية السلوك التنظيمي الإبداعي لـ "أمابايل" (Amabile, 1996)

تركز هذه النظرية على ثلاثة عناصر أساسية لتعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات: المهارات الإبداعية الفردية، الدافعية الداخلية، والبيئة التنظيمية الداعمة، وتؤكد أن العاملين قادرين على توليد الابتكار الإداري فقط عندما تتوفر لهم بيئة تشجع التجريب وتقدر الأفكار الجديدة، وقد دعمت نتائج دراسات عربية هذا الطرح؛ إذ أثبتت أن المنظمات ذات الثقافة المرنة والمتسامحة مع الفشل تسجل مستويات أعلى من الابتكار الإداري (الزواهرة، ٢٠١٨، ص. ٤٥).

وفي المستشفيات، تتضح أهمية النظرية في تفسير دور بيئة العمل الصحية، ودعم القيادات التمريضية والطبية، ووجود اتصال إداري فعال في تعزيز ميل العاملين نحو الابتكار في الإجراءات والخدمات الطبية، خاصة مع الضغط التشغيلي العالي والقرارات الحساسة التي تميز القطاع الصحي (الغامدي، ٢٠٢٠، ص. ٣٥٠).

٣- نظرية التغيير التنظيمي لـ "كيرت لوين" (Lewin, 1951)

تقترح هذه النظرية ثلاث مراحل لتطبيق أي تغيير أو ابتكار إداري: فك التجميد (Unfreezing)، التغيير (Changing)، وإعادة التجميد (Refreezing)، وتؤكد أن نجاح الابتكار الإداري مرتبط بمدى استعداد الثقافة التنظيمية لقبول التغيير، فإذا كانت الثقافة داعمة للتعليم والتجديد، فإن عملية التغيير تصبح أسهل وأكثر استدامة، ويدعم هذا الاتجاه العديد من الدراسات التي أوضحت أن المنظمات ذات الثقافة التقليدية تواجه صعوبات أكبر في تطبيق الابتكار (الروبي، ٢٠٢٠، ص. ٨٨).

وعند تطبيق النظرية على مستشفى الملك فهد التخصصي بالدمام، يمكن ملاحظة أن تبني أي ابتكار إداري—مثل تحسين المسارات الإجرائية أو استخدام الأنظمة الرقمية—يتطلب تهيئة العاملين فكرياً وثقافياً قبل البدء في التنفيذ، وهو ما يبرز أهمية الثقافة التنظيمية كعامل حاسم في مراحل التغيير الثلاث (المجالي، ٢٠٢١، ص. ٦٠).

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية المرتبطة بسلوك الأفراد داخل المنظمات، حيث يسمح بوصف الثقافة التنظيمية في مستشفى الملك فهد التخصصي بالدمام وتحديد مستوى تبني الابتكار الإداري بين العاملين، ثم تحليل طبيعة العلاقات بين المتغيرين واستخلاص الأنماط والمؤشرات الداعمة لصنع قرارات واقعية قابلة للتطبيق، ويتميز هذا المنهج بقدرته على جمع البيانات من الميدان، وفحصها بطريقة كمية تسمح بقياس الاتجاهات، وتحديد الفروق، وبناء استنتاجات تعتمد على بيانات فعلية مستمدة من بيئة العمل الصحية.

مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين والأطباء والعاملين في الأقسام المختلفة داخل مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام، ممن تتعلق أعمالهم بأنشطة إدارية، تنظيمية، تشغيلية، أو تتضمن

عمليات اتخاذ القرار، ويشمل ذلك الأقسام الإدارية، الموارد البشرية، الجودة، التخطيط، التطوير، وتقنية المعلومات، بوصفها الجهات الأكثر ارتباطاً بموضوع الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من ٩٠ موظفاً من مختلف الأقسام الإدارية في المستشفى، بحيث تمثل جميع الفئات الوظيفية المرتبطة بالثقافة التنظيمية وتبني الابتكار الإداري، وتم الاعتماد على هذا العدد لأنه مناسب لإجراء التحليل الإحصائي، ويحقق درجة مقبولة من التمثيل للهيكل الإداري في المستشفى، مما يساعد في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بدقة مقبولة.

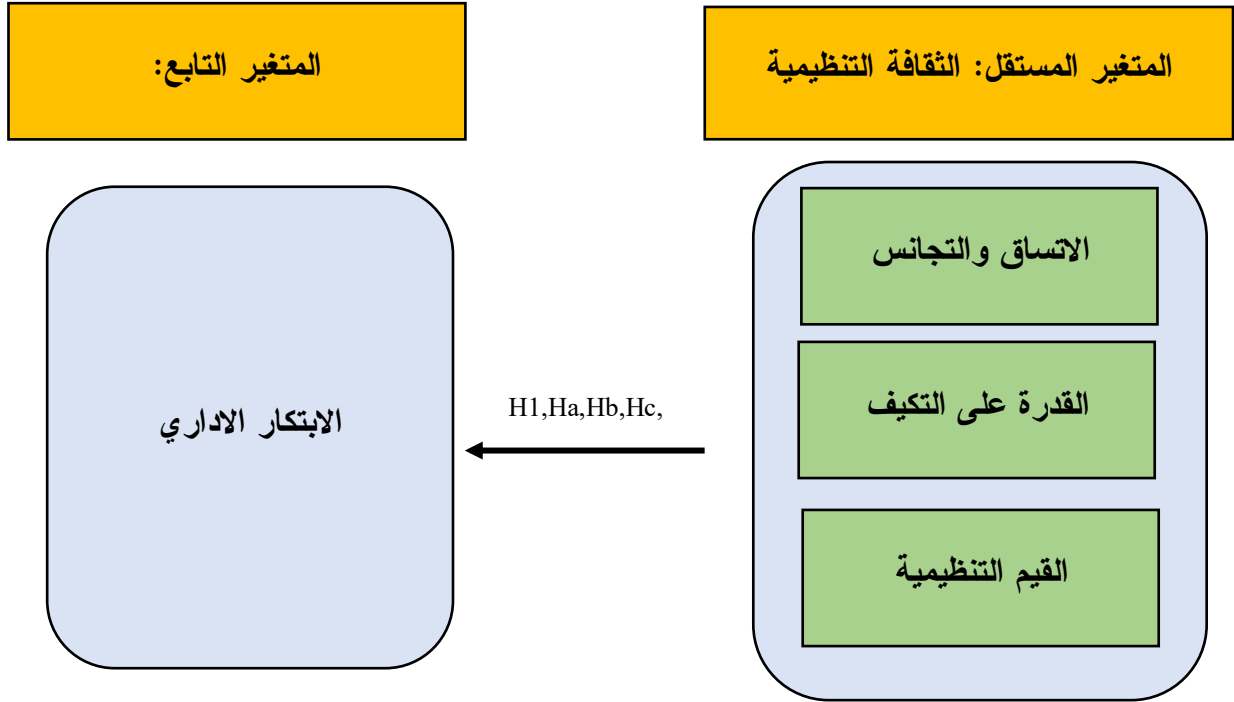
طرق جمع البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات أولاً: البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال استبانة ميدانية تم تصميمها وفق مقاييس علمية معتمدة لقياس الثقافة التنظيمية وأبعاد الابتكار الإداري، حيث شملت الاستبانة مجموعة من العبارات بصيغة ليكرت الخماسي لتقييم اتجاهات الموظفين، ثانياً: البيانات الثانوية والتي تم جمعها من مصادر مكتوبة كالكتب، الدوريات العلمية، الدراسات السابقة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الوثائق الرسمية الصادرة عن المستشفى أو وزارة الصحة، بهدف دعم الجانب النظري وتفسير النتائج الميدانية بطريقة علمية منهجية.

الأساليب الإحصائية:

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، حيث تم أولاً الاعتماد على الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيري الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري، كما تم تطبيق اختبار كرونباخ ألفا لقياس الثبات الداخلي لأداة الدراسة، إضافة إلى استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، وقد تم إجراء جميع التحليلات باستخدام برنامج SPSS لرفع مستوى الدقة والموضوعية في تفسير النتائج.

نموذج الدراسة:



أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات، وهي الاستبيان المبني على مقياس ليكرت الخماسي الذي يُعد من أكثر الأدوات شيوعاً في البحوث الوصفية التحليلية لقياس اتجاهات وآراء الباحثين بشكل كمي دقيق، وقد صُمم الاستبيان بصورة مباشرة وواضحة لضمان سهولة الإجابة ودقتها، واعتمد على خمس درجات استجابية تتراوح بين: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، بما يتيح مستوى عالياً من التمييز في قياس المتغيرات، وتضمن الاستبيان محورين رئيسيين؛ حيث شمل المحور الأول الخاص بالثقافة التنظيمية عدد ١٥ عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، والقيم التنظيمية، بحيث خُصص لكل بُعد خمس عبارات لقياسه بدقة، أما المحور الثاني المتعلق بالابتكار الإداري فقد اشتمل على ٧ عبارات صُممت لقياس مستوى تبني الابتكار الإداري لدى العاملين في مستشفى الملك فهد التخصصي بالدمام، مما يساعد في تكوين صورة كمية واضحة حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتبني الابتكار داخل بيئة العمل الصحية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ستتناول الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في

القطاع الصحي السعودي: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.

الحدود الزمانية: سيتم اجراء الدراسة في العام الجامعي ٢٠٢٥م الموافق ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية: سيتم اجراء الدراسة على عينة من الإداريين والأطباء والمرضى والممرضات

في مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.

الحدود المكانية: سيتم اجراء الدراسة في مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام في السعودية

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، إيمان أحمد عمار. (٢٠١٧). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري بالتطبيق على قطاع التأمين. مجلة كلية التجارة العلمية، ٥، ٣٢-٦٩.
- إبراهيم، إخلاص قسم السيد محمد. (٢٠١٨). أثر تقنية المعلومات في جودة الاتصال الإداري: بالتطبيق على وحدة تنفيذ السدود (٢٠١٢م - ٢٠١٧م). [رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية].
- بادي، سوهام. (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، ٥٣(١)، ٦١-١١٤.
- البسيبي، غالية. (٢٠٢٢). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاقتصاد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(٦)، ٦٤-٨٨.
- جاد الله، جيهان إبراهيم سيد. (٢٠٢٤). التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات رعاية الشباب الجامعي. مجلة الخدمة الاجتماعية، ٨١(٢)، ٦١-١٠٥.
- الحربي، بدر بن جزا. (٢٠٢٥). إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز في تقديم الخدمات: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٤.
- حليلو، نبيل. (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟ دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية بسكرة. مجلة آفاق للعلوم، ٦، ٤٢٥-٤٣٦.
- حمادة، أحمد. (٢٠٢٣). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإبداع الإداري: جامعة ماردين نموذجاً. مجلة ريحان للنشر العلمي، ٤١، ٢٧٢-٢٩٦.
- الحياصات، محمود صالح يوسف. (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الابتكار لدى شركة الخدمات الفنية للكمبيوتر في الأردن. [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية].

ديب، كندة علي. (٢٠١٩). أثر ثقافة المنظمة على مشاركة العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في الفنادق الساحلية السورية ذات الأربع والخمس نجوم. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤١(٢)، ٩٣-١١٢.

الرحماوي، رحاب حسني. (٢٠٢٠). دور الإبداع والابتكار في علاج مشاكل قطاع الإعلام: دراسة ميدانية على اتحاد الإذاعة والتلفزيون المصري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤، ٤١١-٤٣٤. الروبي، انتصار فرحان. (٢٠٢٠). أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة. [رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة].

زهران، إيمان حمدي رجب. (٢٠٢٣). تنمية الإبداع الإداري بجامعة الفيوم على ضوء استراتيجيات المحيط الأزرق "BOS": رؤية مستقبلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٧(١)، ١٧٩-٣٤٧.

زهرة، نرمين علي محمد فهميم. (٢٠٢١). إطار مقترح لدور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونظام تخطيط التعاقب. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢، ٣٢١-٣٤٠.

الزواهرة، حنين محمد أمين علي. (٢٠١٨). عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. [رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية].

سيد، شروق السيد محمد. (٢٠٢٥). تأثير رفاهية الموظف على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة أسوان. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٤(١٤)، ٢٢٤٣-٢٢٦٦.

الشيخ، رجاء الشيخ محمد. (٢٠١٨). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري: بالتطبيق على شركة النيل للبترول للفترة من ٢٠١٢ - ٢٠١٧م. [رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية].

الغامدي، وفاء بنت علي بن هشبول. (٢٠٢٠). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مكاتب التعليم للبنات بالرياض. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ٥٣، ٣٠٦-٣٧٩.

المجالي، عبدالرحمن نضال عبدالرحمن. (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة].

مزغيش، إيمان. (٢٠٢١). المعوقات التنظيمية لتطبيق الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية الجزائرية: دراسة حالة المركب الأولمبي محمد بوضياف. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، ١٢(١)، ٥١٣-٥٢٩.

ناصر الدين، أحمد يعقوب. (٢٠٢٠). أثر الريادة الاستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية: التفكير الرشيق كمتغير وسيط. [رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة].

الناصر، محمد صالح. (٢٠٢٤). دور الابتكار في تحسين الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، ٧٤، ٦٢٢-٦٣١.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Abdi, K., & Senin, A. A. (2014). Investigation on the impact of organizational culture on organization innovation. Journal of Management Policies and Practices, 2(2), 1-10.

Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. (2020). Organizational culture, innovation and performance: A study from a non-Western context. Journal of Management Development, 39(4), 437-451.

Al Jehani, L. M., & Sherfudeen, N. (2021). Advancing organizational culture as a supporter of innovation processes in governmental entities. International Journal of Entrepreneurship, 25(1S).

Ali Taha, V., Sirkova, M., & Ferencova, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 7–17 .

Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781.

Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325–359.

Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2018). Fit between organizational culture and innovation strategy: Implications for innovation performance. *Sustainability*, 10(10), 3378.

Harel, R., Schwartz, D., & Kaufmann, D. (2020). Organizational culture processes for promoting innovation in small businesses. *EuroMed Journal of Business*, 15(3), 257–278.

Hauser, M. (1998). Organizational culture and innovativeness of firms: An integrative view. *International Journal of Technology Management*, 16(1–3), 239–255.

Heinze, K. L., & Heinze, J. E. (2020). Individual innovation adoption and the role of organizational culture. *Review of Managerial Science*, 14(3), 561–586.

- Kraśnicka, T., Głód, W., & Wronka-Pośpiech, M. (2018). Management innovation, pro-innovation organisational culture and enterprise performance: Testing the mediation effect. *Review of Managerial Science*, 12(3), 737–769.
- Lau, C.-M., & Ngo, H.-Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685–703 .
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55–72.
- Okatan, O., & Alankuş, Z. (2017). The effect of organizational culture on internal innovation capacity: An empirical research for Turkish manufacturing firms. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 4(2), 1–12.
- Pedraza-Rodríguez, V., Rangel-Valdez, N., Guzmán-Soria, E., Aguilar-Barajas, I., & Morales-Matamoros, O. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122504.
- Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2017). Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry. *Technology in Society*, 51, 66–73.
- Tang, T.-W., & Yeh, S.-L. (2015). Effect of organizational culture, leadership style and organizational learning on organizational innovation in the public sector. *Quality & Quantity*, 49(3), 1279–1303.

Vargas–Halabi, T., Mora–Esquivel, R., & Vega–Baudrit, J. (2024). Organizational culture and innovation: Exploring the black box in Latin American firms. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 188–205 .

Zehir, C., Karaca, M., & Başar, D. (2018). The relationship between organizational culture, management innovation, product innovation and new product market performance in Turkish SMEs. *Journal of Global Strategic Management*, 12(1), 23–37.

Zhang, Y., Wang, L., & Xu, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*, 15(9), 7420 .