

أثر الثقافة التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي:
دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام

إعداد الطالب: عبد الله محمد المهنا (٢٥٢٠٠٠١٨٠)

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

صدق الله العظيم

(سورة طه: ١١٤)

الاهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في دعمي وتشجيعي طوال مسيرتي العلمية،
إلى والديَّ الكريمين، حفظهما الله، لما قدّماه من عطاء لا ينضب ودعم مستمر،
وإلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي، من أساتذتي وزملائي،
أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون فيه النفع والفائدة.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور/ الفیصل عبد الحمید، والدكتور/ فايز جراد، على ما قدماه من توجيه وإشراف ودعم علمي قيّم أسهم في إنجاز هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم في دعمي، سواء بالكلمة الطيبة أو المساندة المعنوية، وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

فهرس المحتويات

ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	المستخلص
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	المقدمة:
٣	مشكلة الدراسة:
٤	أهمية الدراسة:
٤	أولاً: الأهمية العلمية
٤	ثانياً: الأهمية العملية
٤	أهداف الدراسة:
٥	تساؤلات الدراسة:
٥	فروض الدراسة
٦	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٨	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
٩	المقدمة:
٩	أولاً: الدراسات السابقة
٩	١. الدراسات العربية:
١٣	٢. الدراسات الأجنبية:
١٧	٣. التعقيب على الدراسات السابقة:
١٧	أوجه التشابه بين الدراسات:
١٧	أوجه الاختلاف بين الدراسات:
١٨	الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:
١٩	ثانياً: الإطار النظري
١٩	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية
١٩	تمهيد:
١٩	مفهوم الثقافة التنظيمية:
٢٠	لمحة عن نشأة الثقافة التنظيمية:

٢١	أهمية الثقافة التنظيمية:
٢٢	أنواع الثقافة التنظيمية:
٢٢	خصائص الثقافة التنظيمية:
٢٣	أبعاد الثقافة التنظيمية:
٢٥	خطوات تحقيق الثقافة التنظيمية:
٢٧	المبحث الثاني: الابتكار الإداري
٢٧	تمهيد:
٢٧	مفهوم الابتكار الإداري:
٢٨	أهمية الابتكار الإداري:
٢٨	أنواع الابتكار الإداري:
٢٩	خصائص الابتكار الإداري:
٣٠	أبعاد الابتكار الإداري:
٣١	خطوات تحقيق الابتكار الإداري:
٣٣	المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تبني الابتكار الإداري
٣٥	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٦	مقدمة:
٣٦	المنهجية وطرق البحث:
٣٦	منهج الدراسة:
٣٦	مصادر البيانات:
٣٧	الأساليب الإحصائية:
٣٧	نموذج الدراسة:
٣٨	أدوات الدراسة:
٣٨	مجتمع البحث:
٣٨	عينة البحث:
٣٩	حدود البحث:
٤٠	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٤١	مقدمة:
٤٢	تحليل البيانات:
٤٢	القسم الأول: التحليل الاحصائي للبيانات الديمغرافية
٥١	القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
٥٣	القسم الثالث: ثبات الاستبيان
٥٤	القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة
٥٨	القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
٦٢	ربط النتائج بالدراسات السابقة:

٦٥	أبرز النتائج:
٦٦	التوصيات:
٦٧	الخاتمة
٦٨	قائمة المراجع
٦٩	أولاً: المراجع العربية:
٧١	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٧٤	الملاحق
٧٥	إستمارة الاستبيان:
٨١	Abstract

قائمة الجداول

٤٢.....	جدول ١: الجنس
٤٣.....	جدول ٢: الفئة العمرية
٤٤.....	جدول ٣: المؤهل العلمي
٤٥.....	جدول ٤: المسمى الوظيفي
٤٦.....	جدول ٥: سنوات الخبرة
٤٧.....	جدول ٦: نوع القسم
٤٨.....	جدول ٧: طبيعة العمل
٤٩.....	جدول ٨: عدد الدورات التدريبية
٥٠.....	جدول ٩: المشاركة في الابتكار
٥١.....	جدول ١٠: صدق الاتساق الداخلي
٥٣.....	جدول ١١: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)
٥٤.....	جدول ١٢: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
٥٨.....	جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية
٥٩.....	جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الاولى
٦٠.....	جدول ١٥: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية
٦١.....	جدول ١٦: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فهرس الأشكال

شكل ١: نموذج البحث.....	٣٧
شكل ٢: الجنس.....	٤٢
شكل ٣ الفئة العمرية.....	٤٣
شكل ٤ المؤهل العلمي.....	٤٤
شكل ٥ المسمى الوظيفي.....	٤٥
شكل ٦ سنوات الخبرة.....	٤٦
شكل ٧ نوع القسم.....	٤٧
شكل ٨ طبيعة العمل.....	٤٨
شكل ٩ عدد الدورات التدريبية.....	٤٩
شكل ١٠ المشاركة في الابتكار.....	٥٠

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي، من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد التخصصي بالدمام، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفى، فيما بلغت العينة (٩٠) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط واختبار ألفا كرونباخ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الثقافة التنظيمية وتبني الابتكار الإداري، حيث كان بعد الاتساق والتجانس الأكثر تأثيراً، تليه القدرة على التكيف، ثم القيم التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، وتطوير مهارات العاملين، ودعم القيادات، وتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، الابتكار الإداري، القطاع الصحي، القيم التنظيمية، التكيف التنظيمي، الأداء المؤسسي.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

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 بادى (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 محورياً 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 ومعوقات 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 تعيق 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.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

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 وتتنظر 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 "أمابيل" (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 وتقدّر 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 (الزواهره، ٢٠١٨، ص. ٤٥).

وفي المستشفيات، تتضح أهمية النظرية في تفسير دور بيئة العمل الصحية، ودعم القيادات التمريضية والطبية، ووجود اتصال إداري فعّال 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 للتعلم 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).

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يُعد الفصل الثاني من أهم فصول الدراسة، لأنه يمثل الأساس العلمي الذي تُبنى عليه بقية الفصول، فمن خلاله يتم عرض الخلفية النظرية المرتبطة بمتغيرات البحث، والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وتبني الابتكار الإداري، إلى جانب استعراض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات أو العلاقة بينهما في سياقات تنظيمية مختلفة، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي للموضوع، وتحديد الاتجاهات البحثية السائدة، والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الباحثين، وصولاً إلى إبراز الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها في القطاع الصحي السعودي.

كما يركز هذا الفصل على تقديم إطار نظري متكامل يوضح مفهوم الثقافة التنظيمية، ونشأتها، وأهميتها، وخصائصها، وأبعادها، وخطوات تحقيقها داخل المنظمات، ثم ينتقل إلى توضيح مفهوم الابتكار الإداري، وأهميته، وخصائصه، وأنواعه، وأبعاده، وآليات تحقيقه، ثم يعرض في المبحث الثالث العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتبني الابتكار الإداري من منظور علمي تحليلي، وبذلك يشكل هذا الفصل قاعدة معرفية ومنهجية تسند الدراسة التطبيقية، وتدعم تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً في ضوء الأدبيات العلمية ذات الصلة.

أولاً: الدراسات السابقة

١. 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 البيئية 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 سوهام 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، أوصت 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 تمكن 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 ومدرّس، 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 أن التغيير الفعال 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.

٢. 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 المالية 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 غربي، 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 دافعاً 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، وبينت 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.

قدم الباحثان Ertürk وÇakar 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.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين الدراسات:

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 وُجد 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.

أوجه الاختلاف بين الدراسات:

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 اقتصرت 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، والمكاتب، 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.

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، والتي حظيت باهتمام واسع من الباحثين نظراً لدورها الكبير في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين فيها. كما تمثل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يحكم القيم والمعتقدات والعادات السائدة داخل بيئة العمل، مما يؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء والإبداع والابتكار. وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والتطورات التقنية، حيث أصبحت عنصراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. (الغامدي، ٢٠٢٠، ص ٣١٠)

مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرّفت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوكهم وتحدد طريقة تفاعلهم داخل بيئة العمل، كما أنها تمثل الإطار المرجعي الذي يحدد ما هو مقبول أو مرفوض داخل المنظمة. (أحمد، ٢٠١٧، ص ٣٥)

كما تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام من المعاني المشتركة التي يتبناها العاملون في المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر في طريقة اتخاذ القرارات وأساليب العمل والتفاعل بين الأفراد. (ديب، ٢٠١٩، ص ٩٧)

وتشير الثقافة التنظيمية أيضاً إلى مجموعة من القيم التنظيمية والمعايير التي يتم ترسيخها داخل المؤسسة، والتي تسهم في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. (الحياصات، ٢٠٢١، ص ٤٢)

كما عُرِفَتْ بأنها الإطار الفكري والسلوكي الذي يحدد طبيعة العلاقات داخل المنظمة، ويعكس أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين، ويؤثر في درجة الابتكار والإبداع لديهم. (حليلو، ٢٠١٧، ص ٤٣٠)

وتُعرف كذلك بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية والقيم التي تطورت داخل المنظمة عبر الزمن، والتي يتم نقلها إلى الأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للتفكير والتصرف داخل بيئة العمل. (الزواهره، ٢٠١٨، ص ٢٨)

لمحة عن نشأة الثقافة التنظيمية:

تعود نشأة مفهوم الثقافة التنظيمية إلى تطور الفكر الإداري الحديث، حيث بدأ الاهتمام به بشكل واضح خلال النصف الثاني من القرن العشرين، خاصة مع ظهور المدرسة السلوكية التي ركزت على دراسة الإنسان داخل المنظمة، وليس فقط الجوانب المادية والإنتاجية. وقد أدرك الباحثون أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على الهياكل التنظيمية أو الموارد، بل يرتبط بشكل كبير بالقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك العاملين، مما أدى إلى بروز مفهوم الثقافة التنظيمية كأحد العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء المؤسسي. (حليلو، ٢٠١٧، ص ٤٢٧)

كما ارتبط ظهور الثقافة التنظيمية بتطور دراسات السلوك التنظيمي، حيث سعى الباحثون إلى فهم كيفية تأثير البيئة الداخلية للمنظمة على سلوك الأفراد، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. وقد أسهمت هذه الدراسات في إبراز أهمية الثقافة كعامل غير ملموس لكنه مؤثر بقوة في توجيه القرارات والسلوكيات داخل المؤسسات، مما جعلها محوراً رئيسياً في الدراسات الإدارية الحديثة. (ديب، ٢٠١٩، ص ٩٥)

ومع اتساع نطاق المنظمات وتنوع بيئات العمل، ظهرت الحاجة إلى وجود إطار ثقافي موحد ينظم العلاقات بين الأفراد ويوجه سلوكهم، وهو ما أدى إلى ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية كأداة لإدارة التغيير وتحقيق الانسجام داخل المنظمة. وقد ساعد ذلك في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات المختلفة، خاصة في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة. (المجالي، ٢٠٢١، ص ٣٩)

وفي سياق آخر، ساهمت العولمة والتطور التكنولوجي في زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية، حيث أصبحت المؤسسات تعمل في بيئات متعددة الثقافات، مما فرض عليها تبني ثقافات تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التنوع والتفاعل مع المتغيرات العالمية. وقد أدى ذلك إلى تعزيز دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التوازن بين الهوية المؤسسية والانفتاح على الثقافات الأخرى. (البسيسي، ٢٠٢٢، ص ٦٨)

كما لعبت القيادة الإدارية دوراً مهماً في نشأة الثقافة التنظيمية وتطورها، حيث تسهم القيادات في غرس القيم والمبادئ داخل المنظمة من خلال ممارساتها اليومية، مما يؤدي إلى تشكيل ثقافة تنظيمية مميزة تعكس توجهات الإدارة العليا. وتعد هذه الثقافة أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى الابتكار والإبداع داخل المؤسسات. (جاد الله، ٢٠٢٤، ص ٧٠)

وأخيراً، تطور مفهوم الثقافة التنظيمية ليصبح أحد الركائز الأساسية في إدارة المؤسسات الحديثة، حيث لم يعد مجرد مفهوم نظري، بل أصبح أداة عملية تستخدمها المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي

وتعزيز الأداء. وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستدام. (الحربي، ٢٠٢٥، ص ١٢)

أهمية الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة، حيث تسهم في توجيه تصرفاتهم وتحديد طريقة تعاملهم مع المواقف المختلفة، مما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بين الأفراد وتقليل الصراعات داخل بيئة العمل. كما تساعد الثقافة التنظيمية في تعزيز الشعور بالانتماء لدى العاملين، وهو ما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء والإنتاجية. (الغامدي، ٢٠٢٠، ص ٣١٢)

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في دعم الابتكار والإبداع داخل المؤسسات، حيث توفر بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتقبل الأفكار الجديدة. فكلما كانت الثقافة التنظيمية مرنة ومنفتحة، زادت قدرة العاملين على الابتكار وتقديم حلول جديدة للمشكلات، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي. (زهران، ٢٠٢٣، ص ١٨٥)

وتسهم الثقافة التنظيمية كذلك في تحسين جودة الاتصال داخل المنظمة، حيث تساعد على تعزيز التفاهم بين العاملين وتسهيل تبادل المعلومات، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة كفاءة العمل. كما أنها تعمل على بناء علاقات إيجابية بين الموظفين، مما يعزز روح الفريق والتعاون داخل بيئة العمل. (إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٧٧)

ومن جانب آخر، تساعد الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال ترسيخ القيم التي تدعم الأداء العالي والالتزام بالجودة. كما تسهم في توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. (الحياصات، ٢٠٢١، ص ٤٥)

كما أن للثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في إدارة التغيير داخل المؤسسات، حيث تساعد على تقبل التغييرات الجديدة والتكيف معها بسهولة. فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، مما يعزز استمراريته ونجاحها في بيئات العمل المتغيرة. (الروبي، ٢٠٢٠، ص ٣٣)

وأخيراً، تسهم الثقافة التنظيمية في تحسين رضا العاملين ورفاهيتهم داخل بيئة العمل، حيث يشعر الموظفون بالراحة والاستقرار في ظل ثقافة تنظيمية إيجابية تدعمهم وتقدر جهودهم. وهذا بدوره يؤدي

إلى زيادة مستوى الالتزام الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة بشكل عام. (سيد، ٢٠٢٥، ص ٢٢٥٠)

أنواع الثقافة التنظيمية:

تتنوع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات وفقاً لطبيعة العمل والبيئة التنظيمية، حيث يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافات التي تختلف في قيمها وأساليبها الإدارية. ومن أبرز هذه الأنواع الثقافة البيروقراطية التي تعتمد على القوانين واللوائح والإجراءات الرسمية، حيث يتم التركيز فيها على الانضباط والالتزام بالتعليمات، مما يساعد على تحقيق الاستقرار التنظيمي لكنه قد يحد من الإبداع والمرونة. (الشيخ، ٢٠١٨، ص ٥٥)

كما توجد الثقافة الإبداعية التي تشجع على الابتكار والتجديد، حيث تعتمد على دعم الأفكار الجديدة وتحفيز العاملين على التفكير خارج الإطار التقليدي. وتعد هذه الثقافة من أهم الأنواع في المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والحاجة إلى التطوير المستمر. (زهرا، ٢٠٢٣، ص ١٨٨)

ومن الأنواع أيضاً الثقافة الداعمة، التي تركز على العلاقات الإنسانية والتعاون بين العاملين، حيث تسود فيها روح الفريق والعمل الجماعي، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، وبالتالي رفع مستوى الأداء المؤسسي. (سيد، ٢٠٢٥، ص ٢٢٥٣)

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتسم الثقافة التنظيمية بأنها ظاهرة مكتسبة وليست فطرية، حيث يكتسبها الأفراد من خلال التفاعل داخل المنظمة والتعلم من البيئة المحيطة بهم، مما يجعلها قابلة للتطور والتغير مع مرور الزمن. كما أن هذه الخاصية تعكس قدرة الثقافة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية، مما يساعد المؤسسات على الاستمرار والتطور في بيئات العمل المتغيرة. (حليلو، ٢٠١٧، ص ٤٣١)

كما تتميز الثقافة التنظيمية بأنها مشتركة بين أفراد المنظمة، أي أنها تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتفق عليها العاملون، مما يساهم في توحيد سلوكهم وتوجهاتهم داخل بيئة العمل. ويؤدي هذا الاشتراك إلى تعزيز روح الجماعة والانتماء المؤسسي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمنظمة. (ديب، ٢٠١٩، ص ٩٩)

ومن خصائص الثقافة التنظيمية أيضاً أنها مترامية، حيث تتكون عبر الزمن نتيجة لتجارب المنظمة وخبراتها السابقة، وتنتقل من جيل إلى آخر داخل المؤسسة. وهذا التراكم يعكس هوية المنظمة ويمنحها طابعاً مميزاً يميزها عن غيرها من المؤسسات. (المجالي، ٢٠٢١، ص ٤١)

وتتسم الثقافة التنظيمية بأنها مؤثرة في سلوك العاملين، حيث تعمل كمرجع يحدد ما هو مقبول أو غير مقبول داخل المنظمة، وبالتالي توجه تصرفات الأفراد وتساعد في ضبط سلوكهم بما يتوافق مع أهداف المؤسسة. كما تسهم في تقليل الغموض لدى العاملين من خلال توضيح التوقعات والسلوكيات المطلوبة. (الغامدي، ٢٠٢٠، ص ٣١٥)

كما أن الثقافة التنظيمية تتسم بالاستمرارية النسبية، فهي لا تتغير بشكل سريع، بل تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين لإحداث تغيير فيها، خاصة إذا كانت متجذرة في المنظمة. وهذا ما يجعل إدارتها عملية معقدة تتطلب استراتيجيات واضحة لإحداث التغيير المطلوب. (البسيبي، ٢٠٢٢، ص ٧٠)

ومن أهم خصائصها أيضاً أنها قابلة للتطوير والتعديل، حيث يمكن للقيادة الإدارية التأثير فيها من خلال السياسات والإجراءات والممارسات اليومية، مما يساعد على توجيه الثقافة نحو دعم الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. (جاد الله، ٢٠٢٤، ص ٧٢)

وأخيراً، تتسم الثقافة التنظيمية بأنها تعكس هوية المنظمة وقيمها الأساسية، حيث تُعد بمثابة الشخصية التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتؤثر في صورتها أمام العاملين والعملاء على حد سواء، مما يجعلها عنصراً استراتيجياً في تحقيق التميز المؤسسي. (الحربي، ٢٠٢٥، ص ١٤)

أبعاد الثقافة التنظيمية:

أولاً: الاتساق والتجانس

يشير الاتساق والتجانس إلى مدى توافق القيم والمعتقدات داخل المنظمة، حيث يسهم هذا البعد في توحيد سلوك العاملين وتعزيز الانسجام بينهم. فكلما كانت القيم واضحة ومشاركة بين الجميع، زادت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة. (ديب، ٢٠١٩، ص ١٠١)

كما يساعد الاتساق التنظيمي في تقليل الصراعات داخل بيئة العمل، حيث يساهم في توضيح الأدوار والمسؤوليات، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين وتعزيز التعاون بينهم. ويُعد هذا البعد من العوامل الأساسية في تحقيق الاستقرار التنظيمي. (الغامدي، ٢٠٢٠، ص ٣١٨)

إضافة إلى ذلك، يسهم الاتساق والتجانس في بناء هوية تنظيمية قوية، حيث يشعر العاملون بالانتماء إلى المنظمة ويعملون بروح واحدة لتحقيق أهدافها، مما يعزز من كفاءة الأداء ويزيد من فعالية العمل الجماعي. (الحياصات، ٢٠٢١، ص ٤٧)

ثانياً: القدرة على التكيف

تعد القدرة على التكيف من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث تعكس مدى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المختلفة. فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة مرنة تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الاستمرارية. (البسيبي، ٢٠٢٢، ص ٧٢)

كما يسهم هذا البعد في تعزيز الابتكار داخل المنظمة، حيث يشجع العاملين على تقبل التغيير وتبني الأفكار الجديدة، مما يساعد على تطوير الأداء وتحقيق التميز المؤسسي في ظل بيئة تنافسية. (زهران، ٢٠٢٣، ص ١٩٠)

إضافة إلى ذلك، تساعد القدرة على التكيف في تحسين عملية اتخاذ القرار، حيث تعتمد المؤسسات على تحليل المتغيرات واتخاذ قرارات مناسبة تتوافق مع الظروف المحيطة، مما يعزز من كفاءة الإدارة ويزيد من فرص النجاح. (الروبي، ٢٠٢٠، ص ٣٥)

ثالثاً: القيم التنظيمية

تمثل القيم التنظيمية الأساس الذي تقوم عليه الثقافة التنظيمية، حيث تحدد المبادئ التي تحكم سلوك العاملين داخل المنظمة، مثل النزاهة والشفافية والعمل الجماعي. وتسهم هذه القيم في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة. (أحمد، ٢٠١٧، ص ٤٠)

كما تلعب القيم التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين، حيث يشعر الموظفون بأهمية دورهم داخل المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الولاء والانتماء المؤسسي. (المجالي، ٢٠٢١، ص ٤٤)

وأخيراً، تسهم القيم التنظيمية في تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع، حيث تعكس مستوى الأخلاق المهنية والالتزام بالمعايير، مما يعزز من سمعة المؤسسة ويزيد من ثقة العملاء بها. (الناصر، ٢٠٢٤، ص ٦٢٥)

خطوات تحقيق الثقافة التنظيمية:

تبدأ عملية تحقيق الثقافة التنظيمية بتحديد القيم والمبادئ الأساسية التي تسعى المنظمة إلى ترسيخها داخل بيئة العمل، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع رؤية واضحة تعكس توجهات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. ويُعد وضوح هذه القيم من العوامل الأساسية التي تساعد العاملين على فهم طبيعة المنظمة وتوقعاتها، مما يساهم في توجيه سلوكهم بما يتوافق مع أهدافها العامة. (أحمد، ٢٠١٧، ص ٤٢)

كما تمثل القيادة الإدارية أحد أهم عناصر بناء الثقافة التنظيمية، حيث تلعب دوراً محورياً في غرس القيم التنظيمية من خلال الممارسات اليومية والقرارات الإدارية. فالقادة هم القدوة التي يحتذى بها العاملون، وكلما كانت القيادة ملتزمة بالقيم التي تدعو إليها، زادت فرص نجاح الثقافة التنظيمية وانتشارها داخل المنظمة. (جاء الله، ٢٠٢٤، ص ٧٥)

وتعد عملية اختيار وتعيين العاملين من الخطوات المهمة في تحقيق الثقافة التنظيمية، حيث يجب أن يتم اختيار الأفراد الذين تتوافق قيمهم واتجاهاتهم مع ثقافة المنظمة، مما يسهل عملية اندماجهم داخل بيئة العمل ويعزز من استقرارها. كما أن التدريب والتأهيل المستمر يساهمان في تعزيز هذه الثقافة لدى العاملين الجدد والحاليين. (الحياصات، ٢٠٢١، ص ٤٩)

كما تلعب نظم الحوافز والمكافآت دوراً مهماً في دعم الثقافة التنظيمية، حيث تساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية التي تتوافق مع قيم المنظمة. فعندما يتم مكافأة العاملين على الأداء المتميز والسلوك الإيجابي، فإن ذلك يشجع الآخرين على تبني نفس السلوك، مما يؤدي إلى ترسيخ الثقافة التنظيمية بشكل فعال. (الغامدي، ٢٠٢٠، ص ٣٢٠)

ومن الخطوات الأساسية أيضاً تعزيز الاتصال التنظيمي الفعال، حيث يساعد التواصل الواضح والمستمر بين الإدارة والعاملين في نشر القيم والمعتقدات التنظيمية، وتقليل الغموض وسوء الفهم داخل بيئة العمل. كما يساهم في بناء علاقات إيجابية قائمة على الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة. (إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٨٠)

كما يتطلب تحقيق الثقافة التنظيمية دعم بيئة العمل التي تشجع على الابتكار والتطوير، حيث يجب توفير مناخ تنظيمي يسمح للعاملين بالتعبير عن أفكارهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالانتماء ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة. (زهران، ٢٠٢٣، ص ١٩٢)

وأخيراً، تحتاج الثقافة التنظيمية إلى عملية متابعة وتقييم مستمرة لضمان فعاليتها، حيث تقوم الإدارة بمراجعة مدى التزام العاملين بالقيم التنظيمية، والعمل على تعديلها وتطويرها بما يتناسب مع التغيرات البيئية. ويُعد هذا التقييم المستمر ضرورياً للحفاظ على ثقافة تنظيمية قوية تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. (الحربي، ٢٠٢٥، ص ١٥)

المبحث الثاني: الابتكار الإداري

تمهيد:

يُعد الابتكار الإداري من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لدوره الحيوي في تطوير المنظمات وتحسين أدائها في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة. حيث لم تعد المؤسسات تعتمد فقط على الأساليب التقليدية في الإدارة، بل أصبحت تسعى إلى تبني أساليب مبتكرة تسهم في تحسين الكفاءة والفعالية وتحقيق التميز المؤسسي. ويُعد الابتكار الإداري أحد أهم الأدوات التي تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات وأساليب العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر. (الناصر، ٢٠٢٤، ص ٦٢٤)

مفهوم الابتكار الإداري:

يُعرف الابتكار الإداري بأنه عملية إدخال أفكار أو أساليب جديدة في العمل الإداري بهدف تحسين الأداء التنظيمي وزيادة كفاءة العمليات داخل المؤسسة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية. (الرحماوي، ٢٠٢٠، ص ٤١٥)

كما يُعرف بأنه القدرة على تطوير وتطبيق ممارسات إدارية جديدة أو تحسين الممارسات القائمة، بما يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في بيئة العمل. (الروبي، ٢٠٢٠، ص ٣٠)

ويشير الابتكار الإداري أيضاً إلى تبني طرق وأساليب غير تقليدية في الإدارة، تهدف إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، من خلال استغلال الموارد المتاحة بشكل أكثر كفاءة. (حمادة، ٢٠٢٣، ص ٢٧٥)

كما يُعرف بأنه عملية إبداعية تهدف إلى إيجاد حلول جديدة للمشكلات الإدارية، وتطوير أساليب العمل بما يتوافق مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، مما يساعد على تحقيق التميز المؤسسي. (مزغيش، ٢٠٢١، ص ٥١٨)

ويُعرف كذلك بأنه التغيير المخطط في الهياكل التنظيمية أو السياسات أو الإجراءات الإدارية، بهدف تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة الأعمال. (الحياصات، ٢٠٢١، ص ٥٠)

أهمية الابتكار الإداري:

تعد أهمية الابتكار الإداري من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق التميز والتطور، حيث يسهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أساليب العمل وزيادة كفاءة العمليات الإدارية. كما يساعد الابتكار في تقليل التكاليف وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما ينعكس إيجابياً على نتائج المنظمة. (الناصر، ٢٠٢٤، ص ٦٢٦)

كما يلعب الابتكار الإداري دوراً مهماً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يمكنها من تقديم خدمات ومنتجات متميزة مقارنة بالمنافسين، مما يساعد على تحقيق مكانة قوية في السوق. فالمؤسسات التي تتبنى الابتكار تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستدام، وتبرز أهمية الابتكار الإداري أيضاً في تحسين جودة الخدمات المقدمة، خاصة في القطاع الصحي، حيث يسهم في تطوير الإجراءات الإدارية وتبسيطها، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل للمستفيدين ورفع مستوى رضاهم. (سيد، ٢٠٢٥، ص ٢٢٥٥)

كما يسهم الابتكار الإداري في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، من خلال توفير أساليب حديثة تعتمد على التحليل والتفكير الإبداعي، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، ومن جهة أخرى يساعد الابتكار الإداري في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، حيث يشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في تطوير العمل، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي. (الغامدي، ٢٠٢٠، ص ٣٢٢)

كما يعد الابتكار الإداري أداة فعالة في إدارة التغيير داخل المؤسسات، حيث يساعد على التكيف مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية، ويعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات وأخيراً، يسهم الابتكار الإداري في تحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث يساعد المنظمات على الاستمرار في النمو والتطور من خلال تبني أساليب جديدة تتناسب مع متطلبات العصر، مما يضمن بقاءها واستمراريتها في بيئة العمل التنافسية. (الحربي، ٢٠٢٥، ص ١٦)

أنواع الابتكار الإداري:

يتخذ الابتكار الإداري عدة صور وأنواع تختلف باختلاف طبيعة المنظمة وأهدافها، ومن أبرز هذه الأنواع الابتكار في العمليات الإدارية، والذي يركز على تطوير الإجراءات وأساليب العمل داخل المنظمة بهدف تحسين الكفاءة وتقليل الوقت والتكاليف. ويُعد هذا النوع من أكثر أنواع الابتكار شيوعاً، حيث تسعى المؤسسات من خلاله إلى تبسيط العمليات وتحسين جودة الأداء. (حمادة، ٢٠٢٣، ص ٢٧٨)

كما يوجد الابتكار التنظيمي، الذي يتمثل في إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي أو توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، بما يسهم في تحقيق مرونة أكبر في العمل وزيادة فعالية الأداء. ويُعد هذا النوع من الابتكار مهماً في ظل التغيرات المستمرة التي تواجهها المنظمات. (الروبي، ٢٠٢٠، ص ٣٦)

ومن أنواع الابتكار الإداري أيضاً الابتكار في السياسات والاستراتيجيات، حيث تسعى المؤسسات إلى تبني سياسات جديدة أو تطوير استراتيجيات العمل بما يتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة، مما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء العام. (الناصر، ٢٠٢٤، ص ٦٢٨)

كما يتمثل الابتكار الإداري في الابتكار في الموارد البشرية، من خلال تطوير أساليب اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، بما يعزز من قدراتهم الإبداعية ويسهم في تحسين أدائهم داخل المنظمة. (الغامدي، ٢٠٢٠، ص ٣٢٤)

وأخيراً، يوجد الابتكار التكنولوجي الإداري، الذي يعتمد على استخدام التقنيات الحديثة في تطوير العمل الإداري، مثل الأنظمة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي، مما يسهم في تحسين سرعة الأداء ودقته، ويعزز من كفاءة العمليات التنظيمية. (إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٨٥)

خصائص الابتكار الإداري:

- يتميز الابتكار الإداري بأنه عملية مستمرة وليست مؤقتة، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير أساليب العمل بشكل دائم لمواكبة التغيرات والتحديات المختلفة، مما يجعل الابتكار عنصراً أساسياً في استمرارية المنظمة ونجاحها.
- كما يتسم الابتكار الإداري بأنه عملية شاملة تشمل جميع جوانب العمل داخل المنظمة، سواء كانت تنظيمية أو إدارية أو بشرية، مما يجعله أداة متكاملة لتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.
- ومن خصائص الابتكار الإداري أيضاً أنه يعتمد على الإبداع والتفكير غير التقليدي، حيث يشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات، مما يسهم في تطوير العمل وتحقيق التميز.
- كما يتميز الابتكار الإداري بمرونته، حيث يمكن تطبيقه بطرق مختلفة تتناسب مع طبيعة كل منظمة، مما يساعد على التكيف مع الظروف والمتغيرات المختلفة في بيئة العمل.
- ومن الخصائص المهمة أيضاً أنه يركز على تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة، حيث يهدف إلى تطوير أساليب العمل وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل للمنظمة.

- كما يتسم الابتكار الإداري بأنه محفز للتغيير، حيث يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية، مما يساعد على تحسين بيئة العمل وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.
- وأخيراً، يتميز الابتكار الإداري بأنه يعتمد على دعم القيادة الإدارية، حيث تلعب القيادة دوراً أساسياً في تشجيع الابتكار وتوفير البيئة المناسبة له، مما يسهم في تحقيق النجاح المؤسسي. (جاد الله، ٢٠٢٤، ص ٧٨)

أبعاد الابتكار الإداري:

أولاً: بعد الابتكار في العمليات الإدارية

يشير هذا البعد إلى تطوير الإجراءات وأساليب العمل داخل المنظمة، حيث تسعى المؤسسات إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل التعقيد الإداري، مما يساعد على تسريع إنجاز الأعمال وتحسين جودة الخدمات المقدمة. (حمادة، ٢٠٢٣، ص ٢٨٠)

كما يسهم الابتكار في العمليات الإدارية في تقليل التكاليف التشغيلية، من خلال تبسيط الإجراءات والاستفادة من الموارد المتاحة بشكل أفضل، مما يعزز من كفاءة الأداء ويزيد من الإنتاجية. (إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٨٧)

إضافة إلى ذلك، يساعد هذا البعد في تحسين تجربة المستفيدين من الخدمات، حيث يؤدي تطوير العمليات إلى تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة، مما يعزز من رضا العملاء وثقتهم في المؤسسة. (سيد، ٢٠٢٥، ص ٢٢٥٨)

ثانياً: بعد الابتكار التنظيمي

يركز هذا البعد على تطوير الهيكل التنظيمي وأساليب الإدارة داخل المؤسسة، حيث يتم إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات بما يحقق المرونة ويعزز من كفاءة العمل الجماعي. (الروبي، ٢٠٢٠، ص ٤٠)

كما يسهم الابتكار التنظيمي في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة، مما يساعد على تحقيق التكامل في العمل وتقليل التداخل في المهام، وبالتالي رفع مستوى الأداء المؤسسي. (الغامدي، ٢٠٢٠، ص ٣٢٦)

إضافة إلى ذلك، يعزز هذا البعد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، حيث يساعد على تبني هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات البيئة الحديثة. (الحياصات، ٢٠٢١، ص ٥٤)

ثالثاً: بعد الابتكار في الموارد البشرية

يتمثل هذا البعد في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، مثل التدريب والتحفيز وتقييم الأداء، بما يسهم في تعزيز قدرات العاملين وتشجيعهم على الابتكار. (جاد الله، ٢٠٢٤، ص ٨٠)

كما يسهم الابتكار في الموارد البشرية في خلق بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع، حيث يشعر العاملون بالتقدير والدعم، مما يزيد من مستوى رضاهم الوظيفي وانتمائهم للمنظمة. (زهران، ٢٠٢٣، ص ١٩٨)

وأخيراً، يساعد هذا البعد في استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها، مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة ويضمن استمرارية نجاحها في بيئة العمل. (المجالي، ٢٠٢١، ص ٤٦)

خطوات تحقيق الابتكار الإداري:

تبدأ عملية تحقيق الابتكار الإداري من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة تدعم الابتكار داخل المنظمة، حيث تسعى الإدارة العليا إلى إدراج الابتكار كجزء أساسي من أهدافها وخططها المستقبلية، وليس مجرد نشاط ثانوي. ويستلزم ذلك تحديد توجهات واضحة نحو التغيير والتطوير، وربط الابتكار بالأداء المؤسسي، بحيث يصبح عنصراً محورياً في تحقيق التميز. كما أن وضوح الرؤية يساعد العاملين على إدراك أهمية الابتكار ودوره في تحسين العمل، مما يعزز من استعدادهم للمشاركة في تبني الأفكار الجديدة وتنفيذها. (الناصر، ٢٠٢٤، ص ٦٣٠)

كما تُعد القيادة الإدارية الداعمة للابتكار من أهم الخطوات لتحقيقه، حيث تلعب القيادة دوراً رئيسياً في خلق بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والتجديد. فالقادة الذين يتبنون الفكر الابتكاري ويشجعون العاملين على تقديم أفكار جديدة، يساهمون في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة. ولا يقتصر دور القيادة على التشجيع فقط، بل يشمل أيضاً توفير الدعم اللازم وتقبل المخاطرة المدروسة، مما يساعد على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي. (جاد الله، ٢٠٢٤، ص ٨٢)

وتُعد تنمية الموارد البشرية من الركائز الأساسية لتحقيق الابتكار الإداري، حيث يتطلب الابتكار وجود أفراد يمتلكون مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشكلات بطرق غير تقليدية. ولذلك، تسعى المؤسسات إلى توفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير قدرات العاملين، وتعزيز مهاراتهم في الابتكار والتفكير النقدي. كما أن الاستثمار في العنصر البشري يساهم في خلق بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع وتزيد من مستوى الأداء المؤسسي. (زهران، ٢٠٢٣، ص ٢٠٠)

كما تلعب بيئة العمل التنظيمية دوراً مهماً في تحقيق الابتكار الإداري، حيث يجب أن تكون بيئة العمل داعمة للأفكار الجديدة وتسمح بحرية التعبير والمشاركة في اتخاذ القرار. فالمؤسسات التي توفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً، قائماً على الثقة والتعاون، تكون أكثر قدرة على تحقيق الابتكار. كما أن تقليل القيود البيروقراطية وتبسيط الإجراءات يسهم في تسهيل عملية الابتكار ويشجع العاملين على المبادرة. (الغامدي، ٢٠٢٠، ص ٣٢٨)

ومن الخطوات المهمة أيضاً توفير الموارد والإمكانات اللازمة لدعم الابتكار، حيث يتطلب الابتكار توفر موارد مالية وتقنية تساعد على تنفيذ الأفكار الجديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية. كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يسهم في تطوير العمل الإداري وتحسين كفاءته، مما يعزز من قدرة المنظمة على الابتكار. وتعد هذه الموارد عنصراً حاسماً في نجاح أي مبادرة ابتكارية داخل المؤسسة. (إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٨٩)

كما تُعد نظم الحوافز والتشجيع من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق الابتكار الإداري، حيث تشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في تطوير العمل. فالمؤسسات التي تعتمد على مكافأة الإبداع والتميز، تخلق بيئة تنافسية إيجابية تدفع العاملين نحو الابتكار. كما أن التقدير المعنوي والمادي يسهم في تعزيز دافعية الأفراد ويزيد من رغبتهم في الإسهام في تحسين الأداء المؤسسي. (سيد، ٢٠٢٥، ص ٢٢٦٠)

وأخيراً، تتطلب عملية تحقيق الابتكار الإداري وجود نظام مستمر للمتابعة والتقييم، حيث تقوم الإدارة بقياس مدى نجاح المبادرات الابتكارية، والعمل على تحسينها وتطويرها بشكل مستمر. كما يساعد هذا التقييم في التعرف على نقاط القوة والضعف، مما يسهم في تعزيز فعالية الابتكار وضمان استمراريته داخل المنظمة. ويُعد هذا الأسلوب ضرورياً للحفاظ على قدرة المؤسسة على التطور ومواكبة التغيرات. (الحربي، ٢٠٢٥، ص ١٨)

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تبني الابتكار الإداري

تُعد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري من العلاقات الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، حيث تمثل الثقافة التنظيمية البيئة التي تتشكل فيها سلوكيات العاملين واتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير. فكلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية وداعمة، زادت قدرة المؤسسة على تبني الابتكار الإداري، إذ توفر المناخ المناسب لتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز. (الغامدي، ٢٠٢٠، ص ٣٣٠)

وتكمن أهمية هذه العلاقة في أن الثقافة التنظيمية تعمل كإطار مرجعي يحدد ما إذا كانت المنظمة تقبل التغيير أو تقاومه، حيث إن المؤسسات التي تتسم بثقافة تقليدية جامدة غالباً ما تواجه صعوبة في تبني الابتكار الإداري، بينما المؤسسات التي تتبنى ثقافة مرنة ومنفتحة تكون أكثر استعداداً لتجربة الأساليب الجديدة وتطوير ممارساتها الإدارية. (حليلو، ٢٠١٧، ص ٤٣٣)

كما تؤثر القيم التنظيمية بشكل مباشر في مستوى الابتكار داخل المؤسسة، حيث إن القيم التي تشجع على الإبداع والمبادرة تسهم في تعزيز سلوك الابتكار لدى العاملين. فالعاملون في بيئة تنظيمية تدعم التجديد والتطوير يكونون أكثر ميلاً لتقديم أفكار مبتكرة، مقارنةً ببيئات العمل التي تركز على الالتزام الصارم بالقواعد دون إتاحة مساحة للإبداع. (أحمد، ٢٠١٧، ص ٤٥)

ومن جانب آخر، تلعب القيادة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري، حيث تسهم القيادات في غرس القيم التي تدعم الابتكار من خلال ممارساتها اليومية. فالقيادة التي تشجع على المشاركة وتقبل الأفكار الجديدة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات. (جاء الله، ٢٠٢٤، ص ٨٥)

كما أن الاتساق والتجانس داخل الثقافة التنظيمية يسهمان في تعزيز الابتكار الإداري، حيث يؤدي وضوح القيم وتوحيد الرؤية بين العاملين إلى خلق بيئة مستقرة تشجع على التعاون والعمل الجماعي. وهذا بدوره يسهم في تبادل الأفكار والخبرات، مما يدعم عملية الابتكار ويزيد من فعاليتها داخل المنظمة. (ديب، ٢٠١٩، ص ١٠٣)

وتُعد القدرة على التكيف من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر في تبني الابتكار الإداري، حيث إن المؤسسات التي تمتلك ثقافة مرنة تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات والتحديات. كما أن هذه

المرونة تساعد العاملين على تقبل التغيير وتبني أساليب جديدة في العمل، مما يعزز من مستوى الابتكار داخل المؤسسة. (البسيبي، ٢٠٢٢، ص ٧٤)

كما تسهم الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى المخاطرة التي يمكن للمنظمة تحملها، حيث إن الابتكار يتطلب قدرًا من الجرأة والاستعداد لتجربة أفكار جديدة. فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة تشجع على المخاطرة المدروسة تكون أكثر قدرة على تحقيق الابتكار، مقارنةً بالمؤسسات التي تتجنب المخاطر وتفضل الاستقرار. (الروبي، ٢٠٢٠، ص ٤٢)

ومن ناحية أخرى، تؤثر الثقافة التنظيمية في مستوى الاتصال داخل المنظمة، حيث إن بيئة العمل التي تعتمد على التواصل المفتوح وتبادل المعلومات تسهم في تعزيز الابتكار الإداري. فكلما زادت فرص التواصل بين العاملين، زادت فرص تبادل الأفكار وتطويرها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. (إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٩٢)

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورًا في تحفيز العاملين على الابتكار، حيث إن وجود نظام حوافز يدعم الإبداع يسهم في تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة. فالمؤسسات التي تكافئ الابتكار وتقدر الجهود الإبداعية تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي. (سيد، ٢٠٢٥، ص ٢٢٦٣)

وتعد الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً في إدارة التغيير، حيث تسهم في تهيئة العاملين لتقبل التغيرات الجديدة. فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية إيجابية تكون أكثر قدرة على تنفيذ مبادرات الابتكار الإداري بنجاح، نظراً لوجود دعم داخلي من العاملين. (زهران، ٢٠٢٣، ص ٢٠٢)

كما أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري تُعد علاقة تكاملية، حيث يؤثر كل منهما في الآخر، فالثقافة التنظيمية تدعم الابتكار، وفي المقابل يسهم الابتكار في تطوير الثقافة التنظيمية وجعلها أكثر مرونة وتطوراً. وهذا التفاعل المستمر يسهم في تحقيق النمو المستدام للمؤسسة. (الحياصات، ٢٠٢١، ص ٥٦)

وأخيراً، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تمثل الأساس الذي يقوم عليه الابتكار الإداري، حيث لا يمكن تحقيق الابتكار في بيئة تنظيمية لا تدعمه. لذلك، تسعى المؤسسات الحديثة إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على الإبداع والتطوير، باعتبارها أحد أهم عوامل النجاح والتميز في بيئة العمل المعاصرة. (الحربي، ٢٠٢٥، ص ٢٠)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية، وذلك انطلاقاً من أهمية اختيار المنهج المناسب والأدوات الملائمة لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها وفروضها، إذ إن سلامة الإجراءات المنهجية تعد شرطاً أساسياً للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الوثوق بها والبناء عليها في التفسير والتحليل، ولذلك يوضح هذا الفصل الأسس المنهجية التي استندت إليها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، بما ينسجم مع موضوع البحث المتمثل في أثر الثقافة التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي.

ويعرض هذا الفصل بالتفصيل منهج الدراسة، ومصادر البيانات الأولية والثانوية، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، وحدود الدراسة الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية، إلى جانب توضيح النموذج المعتمد للدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار الفروض وتحليل البيانات، وبذلك فإن هذا الفصل لا يقتصر على وصف الإجراءات البحثية فحسب، بل يبين أيضاً مدى ملاءمتها لطبيعة البحث، ويؤكد الجوانب العلمية المتعلقة بالصدق والثبات والدقة في القياس، تمهيداً للانتقال إلى عرض النتائج ومناقشتها في الفصل التالي.

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.

مصادر 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

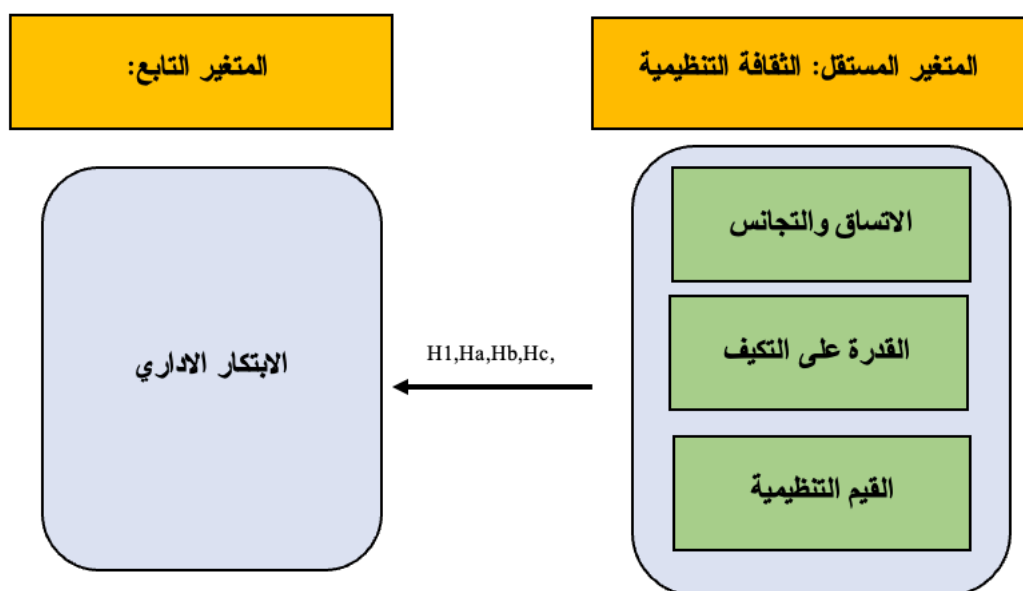
الابتكار الإداري، حيث شملت الاستبانة مجموعة من العبارات بصيغة ليكرت الخماسي لتقييم اتجاهات الموظفين، ثانياً: البيانات الثانوية والتي تم جمعها من مصادر مكتوبة كالكتب، الدوريات العلمية، الدراسات السابقة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الوثائق الرسمية الصادرة عن المستشفى أو وزارة الصحة، بهدف دعم الجانب 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:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٦م)

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 المبحوثين 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.

مجتمع البحث:

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 البحث:

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.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: سنتناول 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 ٢٠٢٦م الموافق ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية: سيتم اجراء الدراسة على عينة من الإداريين والأطباء والممرضين والممرضات في مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.

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

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

يُعد هذا الفصل ثمرة الجهد التطبيقي في الدراسة، إذ يتناول عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت من أفراد عينة البحث، وذلك بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتبني الابتكار الإداري في مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام، وتحديد مستوى تأثير الأبعاد الفرعية للثقافة التنظيمية، والمتمثلة في الاتساق والتجانس، والقدرة على التكيف، والقيم التنظيمية، على مستوى تبني الابتكار الإداري داخل بيئة العمل الصحية.

كما يتضمن هذا الفصل تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، وقياس صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة، ثم عرض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مع ربط النتائج بما ورد في الدراسات السابقة من اتفاق أو اختلاف، وصولاً إلى استخلاص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبناء مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي، بما يحقق فائدة علمية وتطبيقية للمؤسسات الصحية وصناع القرار فيها.

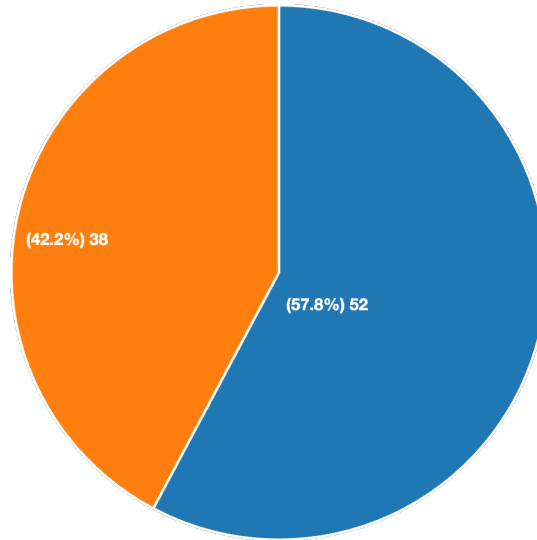
تحليل البيانات:

القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

١. الجنس:

جدول ١: الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	52	57.8%
أنثى	38	42.2%
الإجمالي	90	100%

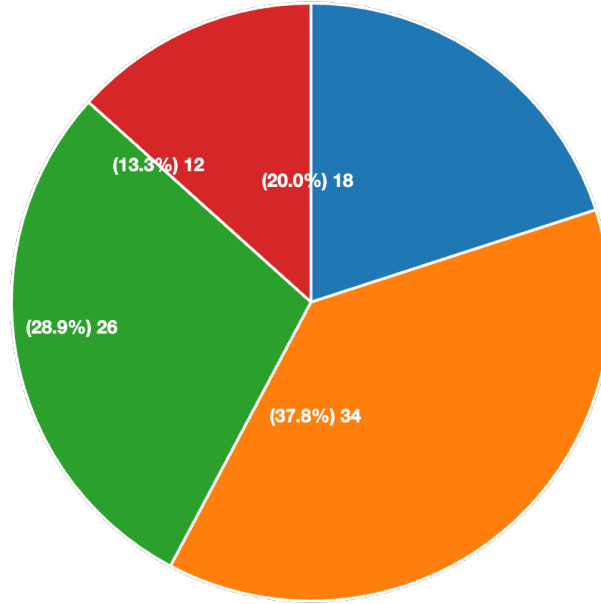


شكل ٢: الجنس

يوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث تبين أن نسبة الذكور بلغت (٥٧.٨%) مقابل (٤٢.٢%) من الإناث، وهو ما يشير إلى وجود تمثيل أكبر للذكور في العينة. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة بعض الوظائف في القطاع الصحي التي قد يغلب عليها الذكور، خاصة في بعض الأقسام الإدارية أو الفنية، إلا أن النسبة المتقاربة نسبياً تعكس أيضاً مشاركة فاعلة للإناث في بيئة العمل، مما يعزز من تنوع الآراء ويزيد من مصداقية نتائج الدراسة.

جدول ٢: الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة
20.0%	18	أقل من ٣٠ سنة
37.8%	34	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
28.9%	26	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
13.3%	12	50 سنة فأكثر
100%	90	الإجمالي

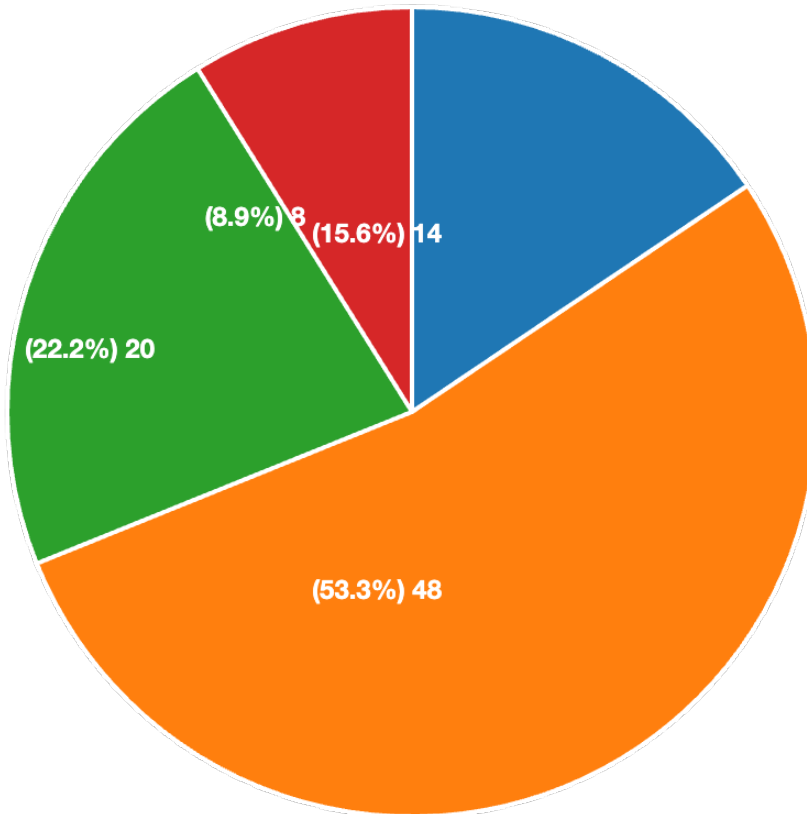


شكل ٣: الفئة العمرية

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية، حيث جاءت الفئة من (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (٣٧.٨٪)، تليها الفئة من (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٢٨.٩٪)، ثم الفئة الأقل من ٣٠ سنة بنسبة (٢٠٪)، وأخيراً فئة (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (١٣.٣٪). ويعكس هذا التوزيع أن غالبية العينة تقع ضمن الفئات العمرية النشطة مهنياً، والتي تتمتع بالخبرة والقدرة على التفاعل مع متغيرات العمل، مما يعزز من دقة تقييمهم لمستوى الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري.

جدول ٣ : المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	الفئة
15.6%	14	دبلوم
53.3%	48	بكالوريوس
22.2%	20	ماجستير
8.9%	8	دكتوراه
100%	90	الإجمالي

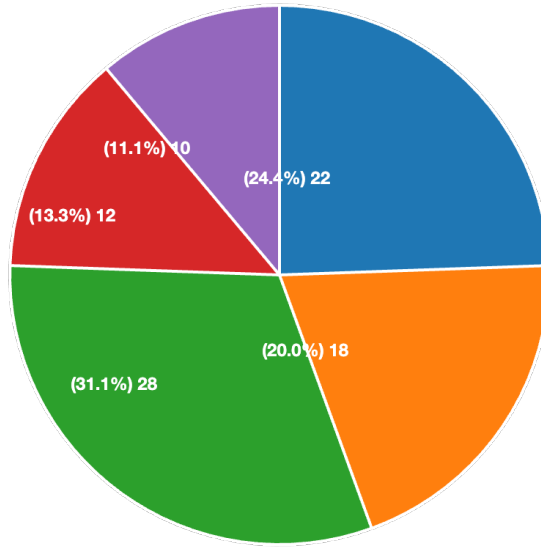


شكل ٤ : المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (٣) أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (٥٣.٣٪)، تليهم فئة الماجستير بنسبة (٢٢.٢٪)، ثم الدبلوم بنسبة (١٥.٦٪)، وأخيراً الدكتوراه بنسبة (٨.٩٪). ويشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتمتع بمستوى علمي جيد، حيث يشكل حملة البكالوريوس والدراسات العليا النسبة الأكبر، مما يعزز من قدرتهم على فهم مفاهيم الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري وتقييمها بشكل علمي ومنطقي.

جدول ٤ : المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الفئة
24.4%	22	إداري
20.0%	18	طبيب
31.1%	28	ممرض/ممرضة
13.3%	12	فني
11.1%	10	رئيس قسم
100%	90	الإجمالي

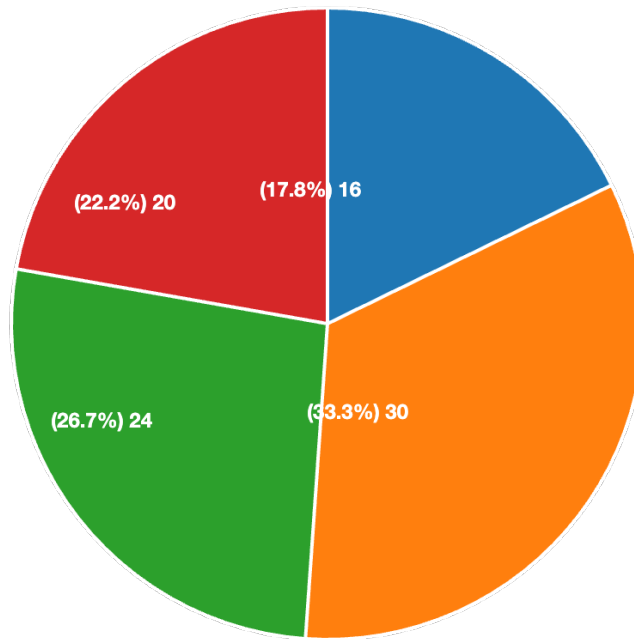


شكل ٥ المسمى الوظيفي

يبين الجدول رقم (٤) أن أعلى نسبة كانت لفئة الممرضين والممرضات بنسبة (٣١.١٪)، تليها الفئة الإدارية بنسبة (٢٤.٤٪)، ثم الأطباء بنسبة (٢٠٪)، فالفنيين بنسبة (١٣.٣٪)، وأخيراً رؤساء الأقسام بنسبة (١١.١٪). ويعكس هذا التنوع في المسميات الوظيفية شمولية العينة لمختلف المستويات الوظيفية داخل المستشفى، مما يساهم في تقديم رؤية متكاملة حول الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار الإداري من وجهات نظر متعددة.

جدول ٥ : سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الفئة
17.8%	16	أقل من ٥ سنوات
33.3%	30	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
26.7%	24	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
22.2%	20	15 سنة فأكثر
100%	90	الإجمالي

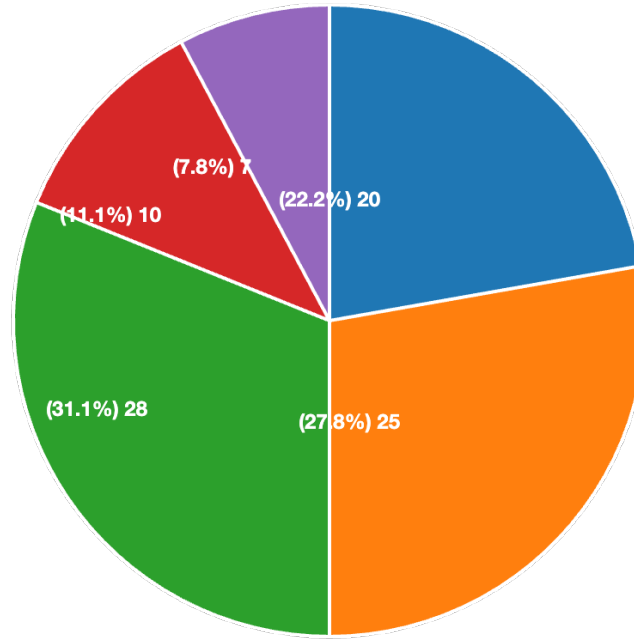


شكل ٦ سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (٥) أن أكبر نسبة من أفراد العينة تقع ضمن فئة (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣٣.٣٪)، تليها فئة (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٦.٧٪)، ثم فئة (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (٢٢.٢٪)، وأخيراً فئة أقل من ٥ سنوات بنسبة (١٧.٨٪). ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة متوسطة إلى عالية، مما يمكنهم من تقييم واقع العمل التنظيمي والابتكار الإداري بشكل دقيق استناداً إلى تجاربهم العملية.

جدول ٦: نوع القسم

النسبة %	التكرار	الفئة
22.2%	20	إداري
27.8%	25	طبي
31.1%	28	تمريضي
11.1%	10	فني
7.8%	7	تقني
100%	90	الإجمالي

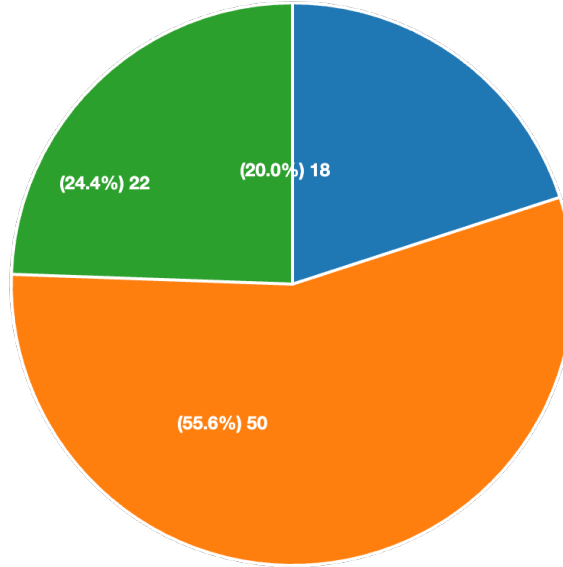


شكل ٧ نوع القسم

يبين الجدول رقم (٦) أن أعلى نسبة كانت في الأقسام التمريضية بنسبة (٣١.١٪)، تليها الأقسام الطبية بنسبة (٢٧.٨٪)، ثم الإدارية بنسبة (٢٢.٢٪)، فالفنية بنسبة (١١.١٪)، وأخيراً التقنية بنسبة (٧.٨٪). ويعكس هذا التوزيع تنوع بيئة العمل داخل المستشفى، حيث تشمل العينة مختلف التخصصات، مما يعزز من شمولية النتائج ويجعلها أكثر تمثيلاً للواقع التنظيمي في القطاع الصحي.

جدول ٧: طبيعة العمل

النسبة %	التكرار	الفئة
20.0%	18	إشرافي
55.6%	50	تنفيذي
24.4%	22	إشرافي وتنفيذي
100%	90	الإجمالي

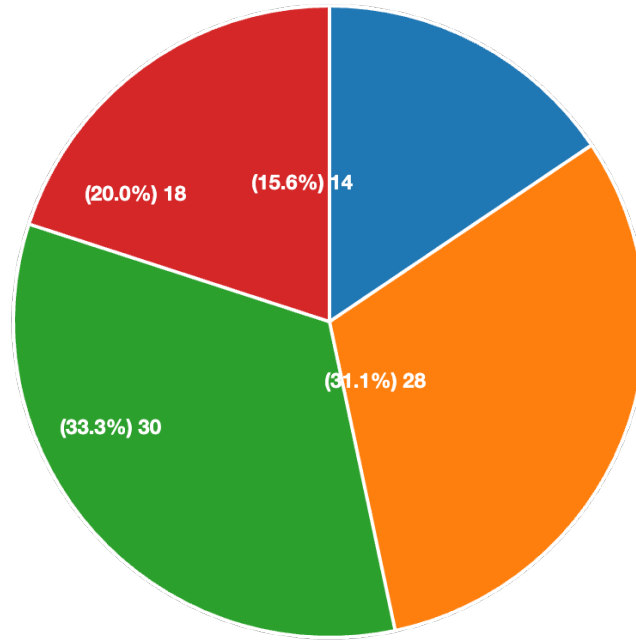


شكل ٨: طبيعة العمل

يوضح الجدول رقم (٧) أن غالبية أفراد العينة يعملون في وظائف تنفيذية بنسبة (٥٥.٦٪)، تليها الوظائف التي تجمع بين الإشراف والتنفيذ بنسبة (٢٤.٤٪)، ثم الوظائف الإشرافية بنسبة (٢٠٪). ويشير ذلك إلى أن أغلب المشاركين لديهم احتكاك مباشر بالعمليات اليومية داخل المستشفى، مما يجعل تقييمهم للثقافة التنظيمية والابتكار الإداري أكثر واقعية ودقة.

جدول ٨: عدد الدورات التدريبية

النسبة %	التكرار	الفئة
15.6%	14	لم أحصل على دورات
31.1%	28	من ١ إلى ٢ دورة
33.3%	30	من ٣ إلى ٥ دورات
20.0%	18	أكثر من ٥ دورات
100%	90	الإجمالي

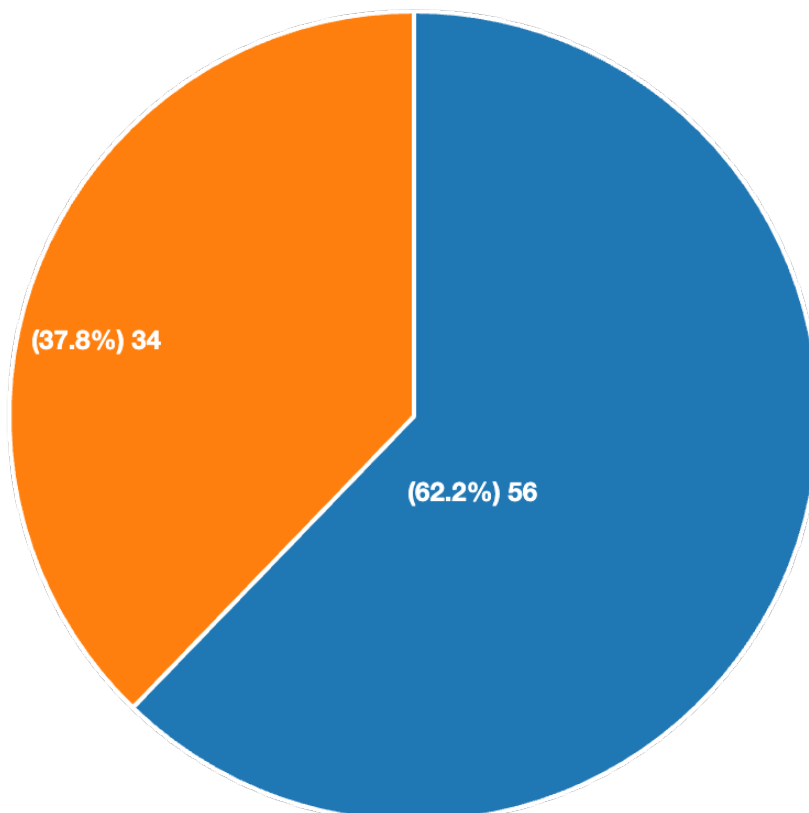


شكل ٩ عدد الدورات التدريبية

يبين الجدول رقم (٨) أن الفئة الأعلى كانت من (٣ إلى ٥ دورات) بنسبة (٣٣.٣٪)، تليها فئة (١ إلى ٢ دورة) بنسبة (٣١.١٪)، ثم أكثر من ٥ دورات بنسبة (٢٠٪)، وأخيراً من لم يحصلوا على دورات بنسبة (١٥.٦٪). ويعكس هذا التوزيع اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات العاملين، مما يسهم في تعزيز قدراتهم على الابتكار والتكيف مع متطلبات العمل الحديثة.

جدول ٩: المشاركة في الابتكار

النسبة %	التكرار	الفئة
62.2%	56	نعم
37.8%	34	لا
100%	90	الإجمالي



شكل ١٠ المشاركة في الابتكار

يوضح الجدول رقم (٩) أن نسبة (٦٢.٢٪) من أفراد العينة سبق لهم المشاركة في تقديم أفكار أو مقترحات تطويرية، مقابل (٣٧.٨٪) لم يشاركوا. ويشير ذلك إلى وجود مستوى جيد من التفاعل والمبادرة داخل بيئة العمل، مما يدل على وجود ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والابتكار إلى حد ما.

القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول ١٠: صدق الاتساق الداخلي

معامل الارتباط	العبارة
0.79 **	توجد قيم واضحة ومشاركة بين العاملين في المستشفى
0.83 **	يسود الانسجام والتعاون بين العاملين داخل بيئة العمل
0.76 **	تتسم سياسات المستشفى بالوضوح والاستقرار
0.88 **	يتم العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المستشفى
0.74 **	يوجد توافق بين أهداف العاملين وأهداف المستشفى
0.81 **	تستجيب إدارة المستشفى بسرعة للتغيرات في بيئة العمل
0.90 **	يتم تشجيع العاملين على تقبل التغيير والتطوير
0.77 **	تمتلك المستشفى مرونة في تعديل السياسات والإجراءات
0.85 **	يتم دعم الأفكار الجديدة لمواكبة التطورات الحديثة
0.72 **	تساعد بيئة العمل على التكيف مع التحديات المختلفة
0.80 **	تلتزم المستشفى بقيم النزاهة والشفافية في العمل
0.91 **	يتم احترام العاملين وتقدير جهودهم داخل المستشفى
0.73 **	تسود العدالة في توزيع المهام والفرص الوظيفية
0.86 **	يتم تشجيع المبادرات الفردية داخل المستشفى
0.75 **	تسهم القيم التنظيمية في توجيه سلوك العاملين
0.84 **	تسعى الإدارة إلى تطوير أساليب العمل بشكل مستمر
0.92 **	يتم تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة
0.78 **	تعتمد المستشفى على أساليب حديثة في الإدارة
0.87 **	يتم دعم تطبيق الابتكارات الإدارية داخل المستشفى
0.89 **	توفر المستشفى بيئة عمل تشجع الإبداع والابتكار
0.71 **	يتم تدريب العاملين على مهارات الابتكار الإداري
0.82 **	تسهم الابتكارات الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية
جميع القيم > 0.68	الإجمالي

بعد الاتساق: تشير نتائج هذا البعد إلى مستوى مرتفع من الاتساق والتجانس داخل مستشفى الملك فهد التخصصي، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية أن العاملين يدركون وجود قيم مشتركة واضحة، وانسجام في العلاقات المهنية، وتوافق في الأهداف التنظيمية، وهو ما يعكس بيئة عمل مستقرة ومنظمة. ويُفسر ذلك بأن المستشفى يعتمد على سياسات وإجراءات واضحة تسهم في توحيد السلوك التنظيمي وتقليل التباين بين العاملين، مما يعزز من روح الفريق والعمل الجماعي. كما يدل ذلك على أن الثقافة التنظيمية السائدة تقوم على التعاون والتكامل، وهو ما يعد عنصراً مهماً في دعم الأداء المؤسسي وتهيئة بيئة مناسبة لتبني الابتكار الإداري.

بعد القدرة على التكيف: أظهرت نتائج هذا البعد مستوى مرتفعاً نسبياً من قدرة المستشفى على التكيف مع التغيرات، حيث أشار أفراد العينة إلى وجود دعم للأفكار الجديدة، ومرونة في الإجراءات، وتشجيع على التغيير والتطوير. ويمكن تفسير ذلك بأن المستشفى يعمل في بيئة صحية متطورة تتطلب مواكبة مستمرة للتطورات التقنية والإدارية، مما يدفع الإدارة إلى تبني سياسات مرنة تساعد على التكيف مع المتغيرات. كما تعكس هذه النتائج وجود وعي تنظيمي بأهمية التغيير كوسيلة لتحسين الأداء، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تعزيز فرص الابتكار الإداري داخل المؤسسة.

بعد القيم التنظيمية: تشير نتائج هذا البعد إلى أن القيم التنظيمية تلعب دوراً محورياً في توجيه سلوك العاملين داخل المستشفى، حيث أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الالتزام بقيم النزاهة والشفافية، واحترام العاملين، وتشجيع المبادرات الفردية. ويُفسر ذلك بأن المستشفى يعتمد على منظومة قيم واضحة تدعم بيئة عمل إيجابية، مما يعزز من الثقة التنظيمية والانتماء المؤسسي. كما تسهم هذه القيم في تحفيز العاملين على الأداء المتميز والمشاركة الفعالة، وهو ما يعد من العوامل الأساسية في دعم الابتكار الإداري وتحقيق التميز المؤسسي.

محور الابتكار الإداري: تشير نتائج محور الابتكار الإداري إلى مستوى مرتفع من تبني الابتكار داخل المستشفى، حيث أظهرت النتائج أن الإدارة تسعى إلى تطوير أساليب العمل، وتشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة، وتعتمد على أساليب إدارية حديثة، إضافة إلى توفير بيئة عمل داعمة للإبداع. ويُفسر ذلك بأن المستشفى يتبنى توجهاً استراتيجياً نحو التطوير المستمر، مدفوعاً بمتطلبات القطاع الصحي الذي يعتمد بشكل كبير على الابتكار لتحسين جودة الخدمات. كما تعكس هذه النتائج وجود دعم إداري واضح للابتكار، سواء من خلال التدريب أو تبني الأفكار الجديدة، مما يسهم في تعزيز الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ١١: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

البعد / المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
بعد الاتساق والتجانس	5	0.87
بعد القدرة على التكيف	5	0.89
بعد القيم التنظيمية	5	0.91
ثبات محور الثقافة التنظيمية	15	0.93
ثبات محور الابتكار الإداري	7	0.90
الثبات الكلي للاستبيان	22	0.94

يوضح الجدول رقم (١١) نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أظهرت النتائج أن جميع قيم الثبات جاءت مرتفعة وتتجاوز الحد المقبول إحصائياً (٠.٧٠)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاعتمادية في قياس المتغيرات. فقد بلغ معامل الثبات لبعد الاتساق والتجانس (٠.٨٧)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين حول هذا البعد، كما بلغ معامل الثبات لبعد القدرة على التكيف (٠.٨٩)، مما يعكس استقراراً عالياً في قياس هذا المتغير، في حين سجل بعد القيم التنظيمية أعلى قيمة (٠.٩١)، وهو ما يدل على قوة هذا البعد في تمثيل الثقافة التنظيمية داخل المستشفى.

وعلى مستوى المحاور، فقد بلغ معامل الثبات لمحور الثقافة التنظيمية ككل (٠.٩٣)، وهو مستوى مرتفع جداً يدل على قوة الأداة في قياس هذا المحور بمختلف أبعاده، كما بلغ معامل الثبات لمحور الابتكار الإداري (٠.٩٠)، مما يعكس دقة وموثوقية العبارات المستخدمة في قياس مستوى تبني الابتكار الإداري. أما بالنسبة للثبات الكلي للاستبيان فقد بلغ (٠.٩٤)، وهي قيمة عالية جداً تؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في جمع البيانات وتحليلها بثقة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بموثوقية عالية، وأنها قادرة على قياس متغيرات الدراسة بدقة واتساق، مما يعزز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها في التحليل الإحصائي، ويؤكد صلاحية الاستبيان للتطبيق في البيئة الميدانية محل الدراسة.

القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

جدول ١٢: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً: الثقافة التنظيمية			
بعد الاتساق والتجانس	توجد قيم واضحة ومشاركة بين العاملين في المستشفى	4.08	0.82
	يسود الانسجام والتعاون بين العاملين داخل بيئة العمل	4.12	0.80
	تتسم سياسات المستشفى بالوضوح والاستقرار	3.98	0.85
	يتم العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المستشفى	4.15	0.78
	يوجد توافق بين أهداف العاملين وأهداف المستشفى	4.02	0.83
بعد القدرة على التكيف	تستجيب إدارة المستشفى بسرعة للتغيرات في بيئة العمل	4.05	0.81
	يتم تشجيع العاملين على تقبل التغيير والتطوير	4.18	0.79
	تمتلك المستشفى مرونة في تعديل السياسات والإجراءات	3.95	0.84
	يتم دعم الأفكار الجديدة لمواكبة التطورات الحديثة	4.10	0.80
	تساعد بيئة العمل على التكيف مع التحديات المختلفة	4.00	0.82
بعد القيم التنظيمية	تلتزم المستشفى بقيم النزاهة والشفافية في العمل	4.20	0.77
	يتم احترام العاملين وتقدير جهودهم داخل المستشفى	4.25	0.75

0.88	3.90	تسود العدالة في توزيع المهام والفرص الوظيفية	
0.80	4.14	يتم تشجيع المبادرات الفردية داخل المستشفى	
0.79	4.11	تسهم القيم التنظيمية في توجيه سلوك العاملين	
ثانياً: الابتكار الإداري			
0.80	4.16	تسعى الإدارة إلى تطوير أساليب العمل بشكل مستمر	
0.78	4.20	يتم تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة	
0.82	4.05	تعتمد المستشفى على أساليب حديثة في الإدارة	
0.81	4.12	يتم دعم تطبيق الابتكارات الإدارية داخل المستشفى	
0.79	4.18	توفر المستشفى بيئة عمل تشجع الإبداع والابتكار	
0.85	3.95	يتم تدريب العاملين على مهارات الابتكار الإداري	
0.77	4.22	تسهم الابتكارات الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية	

يوضح أن متوسط عبارة "توجد قيم واضحة ومشاركة بين العاملين في المستشفى" جاء مرتفعاً (٤.٠٨)، مما يدل على وجود اتفاق واضح بين العاملين حول القيم التنظيمية، وهو ما يعزز من توحيد السلوكيات وتقليل التعارض داخل بيئة العمل، كما يعكس وضوح التوجهات التنظيمية داخل المستشفى. تشير عبارة "يسود الانسجام والتعاون بين العاملين داخل بيئة العمل" إلى متوسط مرتفع (٤.١٢)، مما يدل على وجود علاقات عمل إيجابية يسودها التعاون، وهو ما يسهم في تحسين الأداء الجماعي ويعزز من فعالية العمل داخل الأقسام المختلفة.

أظهرت عبارة "تتسم سياسات المستشفى بالوضوح والاستقرار" متوسطاً جيداً (٣.٩٨)، مما يشير إلى أن السياسات التنظيمية واضحة إلى حد كبير، إلا أن وجود تباين نسبي في الآراء قد يعكس حاجة إلى مزيد من التوضيح أو التحديث لبعض الإجراءات.

يبين ارتفاع متوسط عبارة "يتم العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المستشفى" (٤.١٥) أن ثقافة العمل الجماعي قوية داخل المستشفى، وهو ما يساهم في تحقيق التكامل بين العاملين وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

تشير عبارة "يوجد توافق بين أهداف العاملين وأهداف المستشفى" بمتوسط (٤.٠٢) إلى وجود انسجام نسبي بين الأهداف الفردية والتنظيمية، مما يعزز من دافعية العاملين ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

يوضح متوسط عبارة "تستجيب إدارة المستشفى بسرعة للتغيرات في بيئة العمل" (٤.٠٥) أن الإدارة تمتلك قدرة جيدة على التفاعل مع المتغيرات، وهو ما يعكس مرونة تنظيمية تساهم في تحسين الأداء.

تشير عبارة "يتم تشجيع العاملين على تقبل التغيير والتطوير" بمتوسط مرتفع (٤.١٨) إلى وجود ثقافة داعمة للتغيير، مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة.

أظهرت عبارة "تمتلك المستشفى مرونة في تعديل السياسات والإجراءات" متوسطاً (٣.٩٥)، مما يدل على وجود مرونة مقبولة، إلا أنها قد تحتاج إلى مزيد من التطوير لمواكبة التغيرات بشكل أسرع.

يبين متوسط عبارة "يتم دعم الأفكار الجديدة لمواكبة التطورات الحديثة" (٤.١٠) أن هناك توجهاً واضحاً نحو دعم الإبداع، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار.

تشير عبارة "تساعد بيئة العمل على التكيف مع التحديات المختلفة" بمتوسط (٤.٠٠) إلى أن بيئة العمل مناسبة للتعامل مع التحديات، مما يعكس جاهزية تنظيمية جيدة.

يوضح ارتفاع متوسط عبارة "تلتزم المستشفى بقيم النزاهة والشفافية في العمل" (٤.٢٠) أن المؤسسة تعتمد على قيم أخلاقية واضحة، مما يعزز الثقة داخل بيئة العمل.

تشير عبارة "يتم احترام العاملين وتقدير جهودهم داخل المستشفى" بمتوسط مرتفع (٤.٢٥) إلى وجود بيئة عمل داعمة تحفز العاملين على الأداء المتميز.

أظهرت عبارة "تسود العدالة في توزيع المهام والفرص الوظيفية" متوسطاً (٣.٩٠)، مما يدل على وجود درجة جيدة من العدالة، مع احتمالية وجود بعض التفاوت في وجهات النظر.

يبين متوسط عبارة "يتم تشجيع المبادرات الفردية داخل المستشفى" (٤.١٤) أن المؤسسة تدعم الإبداع الفردي، وهو عنصر مهم في تعزيز الابتكار الإداري.

تشير عبارة "تسهم القيم التنظيمية في توجيه سلوك العاملين" بمتوسط (٤.١١) إلى أن القيم التنظيمية لها تأثير واضح في ضبط السلوك المهني داخل المستشفى.

يوضح متوسط عبارة "تسعى الإدارة إلى تطوير أساليب العمل بشكل مستمر" (٤.١٦) أن الإدارة تتبنى نهجاً تطويرياً مستمراً، مما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

تشير عبارة "يتم تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة" بمتوسط (٤.٢٠) إلى وجود بيئة محفزة للإبداع، مما يسهم في تحسين جودة العمل.

أظهرت عبارة "تعتمد المستشفى على أساليب حديثة في الإدارة" متوسطاً (٤.٠٥)، مما يدل على توجه واضح نحو التحديث الإداري.

يبين متوسط عبارة "يتم دعم تطبيق الابتكارات الإدارية داخل المستشفى" (٤.١٢) أن المؤسسة لا تكتفي بتوليد الأفكار بل تدعم تطبيقها عملياً.

تشير عبارة "توفر المستشفى بيئة عمل تشجع الإبداع والابتكار" بمتوسط (٤.١٨) إلى أن بيئة العمل داعمة بشكل كبير للابتكار.

أظهرت عبارة "يتم تدريب العاملين على مهارات الابتكار الإداري" متوسطاً (٣.٩٥)، مما يدل على وجود تدريب ولكن يمكن تطويره بشكل أكبر.

يبين متوسط عبارة "تسهم الابتكارات الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية" (٤.٢٢) أن الابتكار له أثر واضح ومباشر في تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.	0.828	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير نتائج الجدول رقم (١٣) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية وتبني الابتكار الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٢٨) عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. وتعني هذه النتيجة أن ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية داخل المستشفى يرتبط بشكل مباشر بارتفاع مستوى تبني الابتكار الإداري، وهو ما يعكس أن البيئة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز السلوك الابتكاري لدى العاملين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالوضوح، والتماسك، والمرونة، والقيم الإيجابية، تسهم في خلق بيئة عمل محفزة على التفكير الإبداعي وتقبل التغيير، مما يدعم تبني الابتكار الإداري. كما تعكس هذه النتيجة وعي الإدارة بأهمية الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية لتعزيز التطوير المؤسسي، خاصة في القطاع الصحي الذي يعتمد بشكل كبير على الابتكار لتحسين جودة الخدمات، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتبني الابتكار الإداري.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاتساق والتجانس على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.	0.740	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

توضح نتائج الجدول رقم (١٤) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتساق والتجانس وتبني الابتكار الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٤٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يدل على قوة العلاقة بين هذا البعد والابتكار الإداري. وتشير هذه النتيجة إلى أن وجود انسجام وتوافق بين العاملين، ووضوح في القيم والسياسات، يسهم بشكل كبير في تعزيز تبني الابتكار داخل المستشفى.

ويمكن تفسير ذلك بأن الاتساق التنظيمي يخلق بيئة مستقرة تقل فيها الصراعات ويزيد فيها التعاون، مما يسهل تبادل الأفكار وتطويرها، وبالتالي يدعم الابتكار الإداري. كما أن وضوح الأهداف والقيم يسهم في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق التطوير، مما يعزز من فاعلية المبادرات الابتكارية، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتساق والتجانس وتبني الابتكار الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١٥: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقدرة على التكيف على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.	0.717	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير نتائج الجدول رقم (١٥) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التكيف وتبني الابتكار الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧١٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يدل على وجود علاقة قوية نسبياً بين هذا البعد والابتكار الإداري. وتعكس هذه النتيجة أن المؤسسات التي تتمتع بمرونة تنظيمية وقدرة على التكيف مع التغيرات تكون أكثر استعداداً لتبني الابتكار.

ويمكن تفسير ذلك بأن القدرة على التكيف تمثل عنصراً أساسياً في دعم التغيير، حيث تسهم في تقليل مقاومة العاملين للأفكار الجديدة، وتعزز من استعدادهم لتجربة أساليب عمل مبتكرة. كما أن بيئة العمل المرنة تتيح فرصاً أكبر للتجديد والتطوير، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التكيف وتبني الابتكار الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٦: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي لدى مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام.	0.696	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

توضح نتائج الجدول رقم (١٦) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتبني الابتكار الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين هذا البعد والابتكار الإداري. وتشير هذه النتيجة إلى أن القيم التنظيمية مثل النزاهة، والشفافية، وتشجيع المبادرات، تسهم في تعزيز بيئة العمل الداعمة للابتكار. ويمكن تفسير ذلك بأن القيم التنظيمية الإيجابية تعزز من دافعية العاملين وتشجعهم على المشاركة في تطوير العمل، كما تسهم في بناء بيئة قائمة على الثقة والانتماء، مما يزيد من استعداد العاملين لتقديم أفكار جديدة. وعلى الرغم من أن هذا البعد سجل أقل معامل ارتباط مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أنه لا يزال يمثل عاملاً مهماً في دعم الابتكار الإداري، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتبني الابتكار الإداري.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

الفرضية الرئيسية H1

تتفق نتيجة الفرضية الرئيسية مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وتبني الابتكار الإداري، حيث أظهرت الدراسة الحالية وجود ارتباط مرتفع (٠.٨٢٨)، وهو ما يعزز الطرح النظري القائل بأن الثقافة التنظيمية تمثل البيئة الحاضنة للابتكار. ويتوافق هذا مع ما توصلت إليه دراسة أحمد (٢٠١٧) التي أكدت أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز الإبداع الإداري، حيث لا يمكن تحقيق الابتكار إلا في ظل بيئة تنظيمية داعمة ومشجعة، كما أشارت إلى أن القيم التنظيمية والمناخ الإيجابي يسهمان في تحفيز العاملين على الإبداع.

كما تتسق هذه النتيجة مع دراسة الحياصات (٢٠٢١) التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الابتكار، حيث بينت أن القيم المشتركة والانفتاح على التغيير يعدان من أبرز العوامل التي تدعم الابتكار داخل المؤسسات. كذلك، دعمت دراسة Aboramadan وآخرون (٢٠٢٠) هذه النتيجة، حيث أكدت أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تمثل محفزاً رئيسياً للابتكار، وأن الابتكار بدوره يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، مما يعكس العلاقة التكاملية بين المتغيرين.

من جهة أخرى، تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة Büschgens وآخرون (٢٠١٣) التي أوضحت من خلال التحليل البعدي أن الثقافة التنظيمية المرنة والمنفتحة ترتبط بشكل قوي بمستويات الابتكار، في حين أن الثقافة البيروقراطية تحد من الإبداع. وعليه، يمكن القول إن نتيجة الفرضية الرئيسية تعزز الاتجاه العام في الأدبيات الإدارية، الذي يؤكد أن الثقافة التنظيمية تمثل الأساس الحقيقي لتبني الابتكار الإداري داخل المنظمات، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع الصحي.

الفرضية الفرعية الأولى Ha (الاتساق والتجانس)

تتوافق نتائج هذه الفرضية مع عدد من الدراسات التي أكدت أهمية الاتساق والتجانس في تعزيز الابتكار الإداري، حيث أظهرت الدراسة الحالية وجود علاقة قوية (٠.٧٤٠)، مما يدل على أن وضوح القيم والتناغم بين العاملين يسهم في دعم الابتكار. ويتفق ذلك مع دراسة الزواهره (٢٠١٨) التي أكدت أن الثقافة التنظيمية القائمة على التعاون والعمل الجماعي تؤدي إلى رفع مستوى الابتكار القيادي، حيث إن التفاهم بين العاملين يسهم في تعزيز تبادل الأفكار وتطويرها.

كما تتسق هذه النتيجة مع دراسة Çakar و (2010) Ertürk التي أوضحت أن الثقافة التنظيمية التي تقوم على الثقة والتواصل والانفتاح تسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة الابتكارية داخل المؤسسات، حيث إن الاتساق التنظيمي يقلل من الصراعات ويزيد من فرص التعاون، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأفكار الابتكارية. كذلك، دعمت دراسة Ali Taha وآخرون (٢٠١٦) هذه النتيجة، حيث أشارت إلى أن الثقافة التشاركية والمنظمة تسهم في تعزيز الإبداع من خلال دعم العمل الجماعي وتبادل المعرفة. ومن ناحية أخرى، تؤكد دراسة (Abdi & Senin 2014) أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية واضحة ومتناسكة تحقق مستويات أعلى من الابتكار مقارنة بالمؤسسات ذات الثقافة غير المنظمة. وعليه، فإن نتيجة هذه الفرضية تعكس أهمية الاتساق والتجانس كعامل أساسي في خلق بيئة عمل مستقرة تدعم الابتكار، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق التطوير المستمر.

الفرضية الفرعية الثانية Hb (القدرة على التكيف)

تتفق نتائج هذه الفرضية مع ما ورد في الدراسات السابقة التي أكدت أن القدرة على التكيف تمثل أحد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في الابتكار الإداري، حيث أظهرت الدراسة الحالية وجود علاقة قوية (٠.٧١٧). ويتوافق ذلك مع دراسة بادي (٢٠١٨) التي أكدت أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة مرنة وقادرة على التكيف تحقق نجاحاً أكبر في تطبيق الأنظمة الحديثة، وهو ما يعكس أهمية التكيف في دعم الابتكار.

كما تدعم هذه النتيجة دراسة الروبي (٢٠٢٠) التي أوضحت أن التغيير التنظيمي المرتبط بالمرونة والتكيف يسهم بشكل مباشر في تعزيز الابتكار الاستراتيجي داخل المؤسسات الصحية، حيث يساعد العاملين على تقبل الأفكار الجديدة والمشاركة في تطوير العمل. كذلك، أكدت دراسة Al Jehani & Sherfudeen (2021) أن الثقافة التنظيمية المرنة التي تدعم التغيير تعد عاملاً أساسياً في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات الحكومية.

ومن جانب آخر، تتسق هذه النتيجة مع دراسة Aboramadan وآخرون (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن بعد التكيف يمثل أحد الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية المؤثرة في الابتكار، حيث يساعد على تعزيز الاستجابة للتغيرات وتحفيز التفكير الإبداعي. وعليه، فإن نتيجة هذه الفرضية تؤكد أن القدرة على التكيف تمثل عنصراً محورياً في دعم الابتكار الإداري، خاصة في بيئات العمل المتغيرة مثل القطاع الصحي.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc (القيم التنظيمية)

تشير نتائج هذه الفرضية إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية (٠.٦٩٦) بين القيم التنظيمية وتبني الابتكار الإداري، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية القيم التنظيمية في توجيه سلوك العاملين نحو الإبداع. حيث تتوافق هذه النتيجة مع دراسة الحياصات (٢٠٢١) التي أوضحت أن القيم المشتركة داخل المنظمة تسهم في تعزيز الابتكار من خلال دعم السلوكيات الإيجابية وتشجيع المبادرات الفردية.

كما تتسق هذه النتيجة مع دراسة الزواهره (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن القيم التنظيمية القائمة على الثقة والمشاركة تسهم في رفع مستوى الابتكار القيادي، حيث يشعر العاملون بالثقة والتمكين، مما يدفعهم إلى تقديم أفكار جديدة. كذلك، دعمت دراسة Ali Taha وآخرون (٢٠١٦) هذه النتيجة، حيث أكدت أن القيم التي تشجع المخاطرة المحسوبة وتقبل الأفكار الجديدة ترتبط بشكل إيجابي بمستوى الابتكار داخل المؤسسات.

ومن ناحية أخرى، تؤكد دراسة Büschgens وآخرون (٢٠١٣) أن القيم التنظيمية تعد من أهم مكونات الثقافة المؤثرة في الابتكار، حيث إن المؤسسات التي تتبنى قيماً داعمة للإبداع تحقق مستويات أعلى من الابتكار مقارنة بالمؤسسات ذات القيم التقليدية. وعلى الرغم من أن هذا البعد سجل أقل معامل ارتباط مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أنه لا يزال يمثل عنصراً مهماً في دعم الابتكار الإداري، مما يعكس دور القيم التنظيمية كقاعدة أساسية في بناء ثقافة ابتكارية داخل المؤسسة.

أبرز النتائج:

- وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين الثقافة التنظيمية وتبني الابتكار الإداري داخل المستشفى، مما يؤكد أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الابتكار.
- ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مما يدل على وجود بيئة عمل إيجابية قائمة على القيم المشتركة والتعاون.
- أظهرت النتائج أن بعد الاتساق والتجانس يعد من أهم الأبعاد المؤثرة في دعم الابتكار الإداري، من خلال تعزيز العمل الجماعي وتقليل الصراعات.
- وجود تأثير واضح لبعد القدرة على التكيف في تعزيز تبني الابتكار، حيث تسهم المرونة التنظيمية في دعم التغيير والتطوير.
- أكدت النتائج أن القيم التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحفيز العاملين على الإبداع والمبادرة، رغم أنها الأقل تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد.
- ارتفاع مستوى تبني الابتكار الإداري داخل المستشفى، مما يعكس توجهاً إدارياً نحو التطوير المستمر وتحسين الأداء.
- وجود دعم إداري واضح لتبني الابتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة وتطوير أساليب العمل.
- أظهرت النتائج أن بيئة العمل داخل المستشفى تشجع الإبداع، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية.
- وجود مستوى جيد من مشاركة العاملين في تقديم مقترحات تطويرية، مما يعكس ثقافة تنظيمية داعمة للمبادرة.
- أكدت النتائج أن التكامل بين أبعاد الثقافة التنظيمية يسهم في بناء بيئة متكاملة تدعم الابتكار الإداري وتحقيق التميز المؤسسي.

التوصيات:

- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار من خلال نشر القيم التي تشجع الإبداع والعمل الجماعي داخل المستشفى.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الابتكار الإداري لدى العاملين في القطاع الصحي.
- دعم القيادات الإدارية بأساليب حديثة تركز على التمكين والتحفيز وتشجيع المبادرات الفردية.
- تعزيز بيئة العمل المرنة التي تسمح بتقبل التغيير وتطبيق الأفكار الجديدة دون تعقيدات بيروقراطية.
- تحسين نظم الحوافز والمكافآت وربطها بالأداء الابتكاري للعاملين.
- زيادة الاهتمام بتطوير قنوات الاتصال الداخلي لضمان تبادل الأفكار والمعلومات بشكل فعال.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير والابتكار لتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية.
- تبني استراتيجيات واضحة للابتكار الإداري تتماشى مع أهداف المستشفى ورؤية القطاع الصحي السعودي.
- توفير الموارد التقنية والمالية اللازمة لدعم تنفيذ الأفكار الابتكارية داخل المستشفى.
- إجراء دراسات مستقبلية لقياس أثر الابتكار الإداري على جودة الخدمات الصحية ورضا المرضى.

الخاتمة

تُعد الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، لما لها من تأثير مباشر في توجيه سلوك العاملين وتعزيز قدرتهم على الابتكار والتطوير، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام، باعتباره أحد أبرز المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين المتغيرين، مما يؤكد أن البيئة التنظيمية الداعمة تمثل الأساس الحقيقي لتعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصحية، كما بينت الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية، خاصة الاتساق والتجانس والقدرة على التكيف، تلعب دوراً محورياً في دعم السلوك الابتكاري لدى العاملين، وهو ما يعكس أهمية الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومستدامة.

كما كشفت الدراسة أن الابتكار الإداري لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة ملحة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي، حيث يسهم في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، ومن هنا تبرز أهمية تبني استراتيجيات واضحة تدعم الابتكار، وتوفير بيئة عمل محفزة قائمة على الثقة والتعاون والانفتاح على التغيير، وبناءً على ذلك، فإن تعزيز الثقافة التنظيمية يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحقيق التميز المؤسسي، وضمان استدامة التطوير في القطاع الصحي السعودي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

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.
- البيسي، غالية. (٢٠٢٢). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاقتصاد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(٦)، ٦٤-٨٨.
- جاء 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 ربحان 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 استراتيجية 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.

ثانياً: 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.

الملاحق

إستمارة الاستبيان:

السادة/ منسوبي مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام المحترمين.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على تبني الابتكار الإداري في القطاع الصحي السعودي: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد التخصصي بمدينة الدمام"، وذلك استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي في تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة ميدأوشن.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفى، وبيان أثرها في تبني الابتكار الإداري لدى العاملين، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن أن تفيد في دعم التطوير المؤسسي وتحسين بيئة العمل في القطاع الصحي.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة بواقع العمل داخل المستشفى، فإن مشاركتكم في تعبئة هذه الاستبانة تمثل عنصراً أساسياً في نجاح الدراسة، علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا في صورة نتائج إجمالية دون الإشارة إلى أي بيانات شخصية.

لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، لما لذلك من أهمية في دعم مصداقية النتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

الباحث: عبد الله محمد المهنا.

التخصص: إدارة موارد بشرية.

الجهة الأكاديمية: جامعة ميدأوشن.

أولاً: البيانات الديمغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

١- الجنس:

ذكر

أنثى

٢- الفئة العمرية:

أقل من ٣٠ سنة

من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة

من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة

٥٠ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي:

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

أخرى

٤- المسمى الوظيفي:

إداري

طبيب

ممرض/ممرضة

فني

رئيس قسم

أخرى

٥- سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات

من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

١٥ سنة فأكثر

٦- نوع القسم الذي تعمل فيه:

إداري

طبي

تمريضي

فني

تقني

أخرى

٧- طبيعة العمل:

إشرافي

تنفيذي

إشرافي وتنفيذي

٨- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها في مجال التطوير الإداري أو الابتكار:

لم أحصل على دورات

من ١ إلى ٢ دورة

من ٣ إلى ٥ دورات

أكثر من ٥ دورات

٩- هل سبق لك المشاركة في تقديم مقترحات تطوير أو أفكار ابتكارية داخل المستشفى:

نعم

لا

١٠- الحالة الوظيفية:

على رأس العمل

مكلف بمهام إضافية

في منصب قيادي/إشرافي.

ثانياً: أسئلة الاستبانة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الثقافة التنظيمية						
بعد الاتساق والتجانس						
1	توجد قيم واضحة ومشاركة بين العاملين في المستشفى	☐	☐	☐	☐	☐
2	يسود الانسجام والتعاون بين العاملين داخل بيئة العمل	☐	☐	☐	☐	☐
3	تتسم سياسات المستشفى بالوضوح والاستقرار	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المستشفى	☐	☐	☐	☐	☐
5	يوجد توافق بين أهداف العاملين وأهداف المستشفى	☐	☐	☐	☐	☐
بعد القدرة على التكيف						
6	تستجيب إدارة المستشفى بسرعة للتغيرات في بيئة العمل	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم تشجيع العاملين على تقبل التغيير والتطوير	☐	☐	☐	☐	☐
8	تمتلك المستشفى مرونة في تعديل السياسات والإجراءات	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتم دعم الأفكار الجديدة لمواكبة التطورات الحديثة	☐	☐	☐	☐	☐
10	تساعد بيئة العمل على التكيف مع التحديات المختلفة	☐	☐	☐	☐	☐
بعد القيم التنظيمية						
11	تلتزم المستشفى بقيم النزاهة والشفافية في العمل	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	12 يتم احترام العاملين وتقدير جهودهم داخل المستشفى
☐	☐	☐	☐	☐	13 تسود العدالة في توزيع المهام والفرص الوظيفية
☐	☐	☐	☐	☐	14 يتم تشجيع المبادرات الفردية داخل المستشفى
☐	☐	☐	☐	☐	15 تسهم القيم التنظيمية في توجيه سلوك العاملين
ثانياً: الابتكار الإداري					
☐	☐	☐	☐	☐	16 تسعى الإدارة إلى تطوير أساليب العمل بشكل مستمر
☐	☐	☐	☐	☐	17 يتم تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة
☐	☐	☐	☐	☐	18 تعتمد المستشفى على أساليب حديثة في الإدارة
☐	☐	☐	☐	☐	19 يتم دعم تطبيق الابتكارات الإدارية داخل المستشفى
☐	☐	☐	☐	☐	20 توفر المستشفى بيئة عمل تشجع الإبداع والابتكار
☐	☐	☐	☐	☐	21 يتم تدريب العاملين على مهارات الابتكار الإداري
☐	☐	☐	☐	☐	22 تسهم الابتكارات الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية

Abstract

This study aimed to examine the impact of organizational culture on the adoption of administrative innovation in the Saudi healthcare sector through a case study of King Fahd Specialist Hospital in Dammam. The descriptive analytical method was used, and a questionnaire based on a five-point Likert scale was employed to collect data. The study population consisted of hospital employees, with a sample of 90 participants. Data were analyzed using SPSS through means, correlation, and Cronbach's alpha. The results showed a strong statistically significant relationship between organizational culture and administrative innovation adoption, with consistency and cohesion being the most influential dimension, followed by adaptability and organizational values. The study recommended enhancing innovation-supportive culture, developing employees' skills, supporting leadership, and providing a motivating work environment.

Keywords:

Organizational Culture, Administrative Innovation, Healthcare Sector, Organizational Values, Organizational Adaptability, Organizational Performance.

Midocean University
College of Management
Department / Major: Human Resource Management



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

Prepared by:

Abdullah Mohammed Al-Muhanna (252000180)

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed

Dr. Fayeze Jarad

Academic Year:

2026