

العنوان:	مستوى المناخ الإبداعي وتأثيره على الإلتزام التنظيمي : بالتطبيق على هيئتي الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة
المصدر:	المجلة العلمية للبحوث التجارية
الناشر:	جامعة المنوفية - كلية التجارة
المؤلف الرئيسي:	موسى، أحمد إبراهيم
مؤلفين آخرين:	عوض، أشرف محمد محمد إبراهيم(م. مشارك)
المجلد/العدد:	س1, ع1,4
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2014
الصفحات:	77 - 162
رقم MD:	687324
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الموارد البشرية، الإلتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، هيئة الصحة، الامارات العربية المتحدة، المناخ الإبداعي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/687324

مستوى المناخ الإبداعي وتأثيره على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على هينتي الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة

د. أشرف محمد عوض (**)

د. أحمد إبراهيم موسى (*)

(*) د. أحمد إبراهيم موسى: مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنوفية - عمل أستاذا مساعدا بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال الفترة من مارس 2011 وحتى يولييه 2012 - يعمل حاليا بوظيفة أستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية. بجامعة أبوظبي (البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية) - من اهتماماته البحثية: إدارة الجودة الشاملة، وتطوير مؤسسات التعليم العالي، وتنمية الموارد البشرية، والمناخ الابتكاري، ومشكلات العمالة الأجنبية في دول الخليج العربي، وأخلاقيات المهنة، وتحسين الأداء المؤسسي.

E - mail: ahmed.mousa@adu.ac.ae

(**) د. أشرف محمد عوض: مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة دمياط - يعمل حاليا بوظيفة أستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية بجامعة أبوظبي (البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية) من اهتماماته البحثية: السلوك التنظيمي، وإدارة المعرفة، والقيادة.

E - mail: Ashrafawad@adu.ac.ae

1- ملخص البحث:

استهدف هذا البحث تحديد كيفية تحسين كل من مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى توافر المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة (هيئة صحة أبو ظبي، وهيئة صحة دبي)، مما يؤدي - بالضرورة - إلى المساهمة في المزيد من النجاح والتطور والتميز لهيئتي الصحة؛ وبالتالي، إلى تدعيم قدرتهما على تقديم أعلى مستويات الخدمات الصحية للمواطنين والمقيمين بأكبر إمارتين في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج التي كان من أهمها: وجود تمايز جوهري بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة على أساس كل من مستوى الالتزام التنظيمي ومدى توافر المناخ الإبداعي، ووجود علاقة طردية قوية جدا ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ الإبداعي (مأخوذة بصورة إجمالية) بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة والالتزام التنظيمي الإجمالي بهما.

وفي نهاية هذا البحث، تم التوصل إلى عدد من التوصيات، وكان من أهمها: استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز كل من: قيادات الهيئتين الذين يشعر مرؤوسوهم بعدالتهم، والمشرفين بالهيئتين الذين يهتمون بمدى تقدم مرؤوسيهـم في عملهم، والمسؤولين بالهيئتين الذين يحرصون على تكوين فرق تتولى ابتكار طرق جديدة لأداء العمل، والعاملين بالهيئتين الذين يؤمنون بأن لديهم القدرة على ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل.

1- Abstract:

This research aimed to determine how to improve both the level of organizational commitment and the level of availability of creative climate in the Health Authorities in AUE (Health Authorities of Abu Dhabi and Dubai), which necessarily leads to contribute to the success, development and excellence of the health authorities. It also helps to strengthen! their capacity to provide the highest levels of health services for citizens and residents in the two largest emirates in the United Arab Emirates.

The study showed a number of results the most important of them were the existence of differentiation between the two health authorities on the basis of both the level of organizational commitment and the level of availability of creative climate. It was also evident the existence of a very strong extrusive essential relationship between the creative climate variables (taken in aggregate) and the overall organizational commitment in the two) health authorities.

At the end of. this research, the researchers presented' a number of recommendations, some of them were the necessity of using appropriate tools to encourage and motivate the leaders of the two health authorities whose subordinates feel, their justice, supervisors of the two health.; authorities who are interested in the progress of their subordinates in their work, officials of the two health authorities who are keen on the composition of teams that create new ways to perform the work, and the workers of the two health authorities who believe that they have the ability to create new methods for work development.

2- مقدمة البحث:

يعد الالتزام التنظيمي من القضايا التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة؛ وذلك لما له من علاقة قوية بفعالية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاهات الفرد نحو المنظمة، والتي تشكل رغبته في البقاء عضوا فيها. ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها وقدراتها التنافسية (العضاينة، 1995).

ولأن الإدارة هي عصب التنظيمات الحكومية والخاصة، وتمشيا مع تطورات العصر المتسارعة؛ فقد آن الأوان لتحديث إدارتنا العربية من خلال غرس ثقافة الإبداع والتميز في مؤسساتنا، والتخلص من البيروقراطية والروتين والاختلالات الهيكلية في الجسد التنظيمي لهذه المؤسسات (الفاعوري، 2005: ح).

3- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثان بدراسة استطلاعية، استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول مستوى الالتزام التنظيمي بكل من هيئة صحة أبو ظبي وهيئة صحة دبي، ومدى توفر المناخ الإبداعي بكل منهما، بالإضافة إلى مساعدة الباحثين في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفروضه. وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من المناخ الإبداعي والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينتين عشوائيتين، الأولى تضمنت 16 من العاملين بهيئة صحة أبو ظبي، والأخرى تضمنت 18 من العاملين بهيئة صحة دبي. وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على عدم القدرة على معرفة مستوى الالتزام التنظيمي بكل من هيئة صحة أبو ظبي (وفقا لإجابات 14 من بين عينة العاملين بها، ونسبة 88% تقريبا) وهيئة صحة دبي (وفقا لإجابات 15 من بين عينة العاملين بها، ونسبة 83% تقريبا)، وعدم القدرة على تحديد مدى توافر المناخ الإبداعي بكل منهما (وفقا لإجابات 13 من بين عينة العاملين بهيئة صحة أبو ظبي، ونسبة 81% تقريبا، و14 من بين عينة العاملين بهيئة صحة دبي، ونسبة 78% تقريبا)، بالإضافة إلى غموض العلاقة بين مدى توافر المناخ الإبداعي بيهيتي الصحة وكل من مستوى الالتزام التنظيمي بهما (وفقا لإجابات 15 من بين عينة العاملين بهيئة صحة أبو ظبي، ونسبة 94% تقريبا، و16 من بين عينة العاملين بهيئة صحة دبي، ونسبة 89% تقريبا).

4- الإطار النظري والدراسات السابقة:**1/4- الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ الإبداعي:****1/1/4- مفهوم الإبداع:**

من الناحية اللغوية، وفي معنى الإبداع، بدع الشيء بدعا وأبدعه، أنشأه وبدأه على غير مثال سابق، ومن ذلك في القرآن الكريم بديع السماوات والأرض" (معجم ألفاظ القرآن الكريم، 1979).

وعلى المستوى الفردي، يعرف (عبد الفتاح، 1995) بأنه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين روابط واكتشاف علاقات جديدة. أما (Amabile, 1997)، فيرى أن الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة ملائمة في أي مجال للنشاط الإنساني.

وبعد استعراض العديد من التعاريف الخاصة بالإبداع من وجهات نظر مختلفة، خلص (الفاعوري، 2005: 7) إلى أن الإبداع هو الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب، وأنه عمل ذهني بداياته فردية، ويتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها، ثم يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الأفكار ويرعاها ويعزز مقدمها، وتتضمن هذه الأفكار الجدة والأصالة والمرونة والخروج عن المألوف، والتي في نهاية المطاف تحسن من كينونة الفرد والمنظمة؛ وبالتالي المجتمع.

2/1/4- الفرق بين الإبداع والابتكار:

أشار (مكي، 2006) إلى أن البعض يستخدم لفظ ابتكار في اللغة العربية مكان لفظ إبداع، ولكن يبدو أن لفظ إبداع أكثر دلالة على النشاط والسلوك المتعلق بالتفوق والحنق في الصنعة من لفظ ابتكار الذي يقتصر معناه على السبق وإتيان الأمر أولاً، على خلاف لفظ إبداع الذي يكاد يقترب من مفهوم لفظ الخلق على نحو ما نقرأ في القرآن الكريم بديع السموات والأرض".

ويرى (الحسنية، 2009) أنه لن يكون مغاليا فيما يتعلق بكلمة "الإبداع" إذا قال أن: لكل، على الرغم من وضوح Creativity و Innovation معجم مصطلحه الخاص كترجمة لكلمتي تعريفهما في المعاجم والمصادر الإنكليزية وحتى الفرنسية. وذكر أن مكتب تنسيق التعريب في مرة تجديد (في حقل الفلسفة) ومرة ابتكار (في حقل Innovation) المغرب يترجم الكلمة نفسها بالإبداع Creation بالابتكار، و Creativity الاجتماع)، ومجمع اللغة العربية بالقاهرة يترجم ترجمها بـ "بدعة"، وهو عمل محرم شرعا، وبـ "ابتداع" دون شرح Innovation و الخلق، وللأخيرة. أما الصحاف صاحب "معجم إدارة الموارد البشرية" (1997) الصادر عن أعرق وأكبر بـ Creativity دار متخصصة في الصناعة المعجمية، والذي تنشره مكتبة لبنان، فيترجم بـ (الابتداع والتجديد). وفي نهاية استعراضه للمفهومين، Innovation (بالابتكار والإبداع) وخلص إلى التمييز بدقة متناهية بين الإبداع والابتداع (الابتكار)، فأكد على أن الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، والابتداع (الابتكار) يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس.

ويعمل الباحثان إلى تأييد وجهة نظر (الفاعوري، 2005: 10)، والذي استعرض مفهومي الإبداع والابتكار للعديد من الكتاب، ثم أكد على أن الإبداع والابتكار مصطلحان مترادفان ومتداخلان، إذ يميل الإبداع إلى المستوى

الفردية وبداية العملية الذهنية، بينما يميل الابتكار إلى الجانب العملي والمؤسسي في تطبيق الأفكار الإبداعية، ويتضمن كلاهما تغييراً جذرياً في الأساليب والأنماط التقليدية على المستويين الفردي والمؤسسي.

3/1/4- المناخ الإبداعي:

يتمثل المناخ الإبداعي (المناخ المشجع والداعم للإبداع) في ذلك المناخ الذي يتولد من المعتقدات والقيم الفردية لقيادة المنظمة وأفرادها، ومن ثقافة وتاريخ المنظمة، وأنماط وأساليب الإدارة والسلوكيات السائدة بها، بالإضافة إلى المناخ الاجتماعي والاقتصادي السائد في المجتمع الذي يؤثر في المنظمة (الحسنية، 2009).

4/1/4- أهمية المناخ الإبداعي:

يتفق العديد من الكتاب على أن الإبداع التنظيمي يمثل مصدراً أساسياً للأفكار الجديدة المرتبطة بمهام العمل، والتي يمكن تفعيلها في شكل ابتكارات (Amabile, 1997) وفي دراسته حول "الابتكار والإبداع في المنظمات: استعراض الآثار المترتبة على التدريب والتطوير"، والتي استهدفت فهم عملية الإبداع والابتكار في المنظمات. وربطها بأنشطة التدريب والتطوير أشار (Roffe, 1999) إلى أهمية توفير المناخ المناسب للإبداع، والحوافز المناسبة للمبتكرين، بالإضافة إلى ضرورة تنمية مهارات العمل بروح الفريق، والاتصالات الفعالة، والتدريب، وإدارة المشاريع، والتعلم، والقيادة، وإدارة التغيير.

وقد تنبأ العديد من الكتاب والمديرين بأن العالم في القرن الحادي والعشرين سوف يتسم بتزايد معدلات التغيير؛ مما يتطلب قيادات قادرة على الاستجابة والتصرف بطرق لم يسبق استخدامها من قبل؛ وهو ما يفرض على هذه القيادات ضرورة توفير مناخ إبداعي داخل منظماتهم؛ حيث تتمثل التحديات الرئيسية للإدارة في القرن الحادي والعشرين في كيفية التحفيز على الإبداع والتغيير المتواصلين، وكيفية تبني أساليب إبداعية فعالة في عمليتي التنظيم والإدارة، مع التركيز على كيفية جذب المهارات البشرية والحفاظ عليها (EKVALL, 1999). إن وجود مناخ عمل إبداعي يرتبط بثقافة عمل ملائمة داخل أية منظمة يساهم في تدعيم قوتها التنظيمية (Ismail, 2005).

وترى (نور، 2008) أن للمناخ الإبداعي فوائد عظيمة في كافة المراحل التي تمر بها المؤسسة، سواء المراحل المزدهرة أو العصبية؛ لأنه يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا أثناء العمل، ويسهل عملية الاتصال بينهم، كما يفسح المجال أمامهم لتخطي الأوقات العصبية بصورة أكثر إيجابية. وفي دراسته حول "تأثيرات الثقافة التنظيمية والإبداع الفردي على الأداء الإبداعي لمجموعات العمل الفنية"، والتي أجريت على 173 طالب وخريج في تخصصات الهندسة والعمارة والتكنولوجيا بإحدى كليات جامعة ولاية أوكلاهوما، أشار (DANIEL, 2008) إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية المدعومة للإبداع الفردي والسلوك الإبداعي لمجموعات العمل.

وفي دراستهما حول ربط التفاعلات داخل مجموعات العمل غير الرسمية بالمناخ الإبداعي في المنظمة"، والتي أجريت على خمس مجموعات عمل من نفس المؤسسة متعددة الجنسيات، ذكر (Cheryl & Nee, 2009) أن هناك حاجة للخيال الإبداعي بالمنظمة لفهم التحديات المعقدة، وحل مشكلات العمل، وتطوير الحلول التي تحتاج إليها المنظمات لتتأقلم وتتهيا وتنجح وتنمو في بيئة كونية متحركة بشكل متزايد. وفي دراستهما حول تأثير المناخ التنظيمي على الابتكار والإبداع"، والتي أجريت على 398 موظفاً من مختلف الشركات في تايوان، توصل (Lin & Liu, 2012) إلى تزايد الاعتراف بالإبداع؛ باعتباره مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية المستدامة التي يمكن للمؤسسات استخدامها لمواجهة البيئة الاقتصادية سريعة التغير.

5/1/4- محددات المناخ الإبداعي:

توصل (Susanne & Reginald, 1994) في دراستهما حول تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل إلى وجود ارتباط واضح بين السلوك الإبداعي. وكل من: نمط القيادة المساند للإبداع، واتباع الأسلوب النظامي لحل المشكلات، كما توصلنا إلى أن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي للمرؤوس. كما توصل (Ekvall, 1996) في دراسته حول "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار" إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي، وأوصى بضرورة العمل على توفير المناخ المؤسسي الذي يشجع على الابتكار والأداء الجيد، وبأهمية تبني النظم اللامركزية في اتخاذ القرارات من أجل استنفار الطاقات الابتكارية العاملين. وفي دراسته حول "الإبداع الإداري في ضوء التغيرات المعاصرة في سوق العمل والحاجات الجديدة للبلدان العربية، ركز (حبيب، 2005) على "الإبداعات الصغيرة" في المجال الإداري (حاضنات الأعمال)، وأشار إلى أن هذه الإبداعات تتطلب: العمل الجماعي المشترك، التصميم والإبداع التعاوني، إثارة القدرات الإبداعية لكل فرد. أما (Pablo, 2008)، فقد توصل في دراسته حول محاولة تحقيق الابتكار: فهم ما يجري من داخل شركة ناجحة" إلى أن هناك ستة عوامل تميز المناخ الداعم للإبداع هي: تشجيع المشرفين، وتماسك فرق العمل، والتحدي، والاستقلال الذاتي، والانفتاح على الابتكار، وتوفير الموارد.

ويرى (الماضي، 2009) أن للابتكار والإبداع في المنظمات مقدمات ومحددات يجب على الإدارة الاستراتيجية أن تعمل على توفيرها، فإنها إن وجدت، وجد الابتكار والإبداع، ومن أهم هذه المقدمات والمحددات:

- وجود رسالة للمنظمة، وأن يتحقق لكل فرد بالمنظمة الفهم التام والواضح لهذه الرسالة، وللغايات الاستراتيجية للمنظمة، والافتناع بها، والاستعداد للتضحية بأي شيء لتحقيقها؛ بحيث تتحول إلى منظمة ذات رسالة

.Missionary Organization

- وجود رؤية استراتيجية Vision واضحة للقيادة الاستراتيجية، تخترق آفاق المستقبل، وتتخطى الواقع Visionary Leadership.
- أن تعمل الإدارة على توصيل تلك الرؤية لكافة العاملين، وإقناعهم بها؛ فإن القائد الفذ هو ذلك الذي لا يكتفي فقط ببناء قصور في الهواء، وإنما يعمل أيضا على جعل كل من معه يشعر أنه يعيش بداخلها.
- توفير مناخ إبداعي ابتكاري؛ يتيح لكل فرد أن يبدع ويتفكر في أداء دوره بأقصى درجة من التميز والإتقان والتجديد؛ لوضع هذه الرؤية موضع التنفيذ مهما طال الزمن.
- تدعيم الجانب الإنساني في المنظمة، والارتقاء بإنسانية الأفراد، واحترام إرادتهم وأفكارهم ومشاعرهم.
- إعلاء شأن المشاركة، واعتبار كل فرد ليس مجرد منفذ، وإنما مشارك في وضع الخطط واتخاذ القرارات.
- شيوع روح الإحساس بالمسئولية في كافة أرجاء المنظمة، وتحول كل فرد للإحساس وكأنه المسئول الأول والأعلى عن المنظمة، حتى وإن كان في أدنى درجات السلم الإداري.
- البعد عن البيروقراطية والجمود في الهياكل التنظيمية، واعتبارها وسيلة وليست غاية، وتمتعها بالمرونة؛ بما يتيح للأفراد أكبر قدر من حرية الحركة نحو الابتكار والإبداع، دون وضعهم في قوالب الجمود والتحجر.
- تمكين الأفراد بما تحمله هذه الكلمة من معنى، وجعلها حقيقة وليست مجرد أمنية أو شعار.
- اتباع نمط قيادي إنساني تشاوري، يتبنى العمل بروح الإبداع والابتكار، ويحسن تهيئة الظروف المناسبة لذلك.
- تبني نمط القيادة المعرفية، التي تسعى إلى جلب المعرفة، ونشرها وإتاحتها لكافة الأفراد، بالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب، وبأسلوب المناسب.
- إحساس كل فرد داخل المنظمة بالأمن والأمان والاستقرار، والتحرر من أي مظهر من مظاهر الخوف الذي يمكن أن تسببه له المنظمة أو إدارتها؛ فالإنسان الخائف غير الآمن على نفسه أو أهله أو ماله، لا يمكنه أن يفكر أو يبدع، خاصة إذا كان هذا الخوف الناتج عن قهر الإدارة أو تسلطها أو تعنتها؛ والذي هو أعدى أعداء الابتكار والإبداع.
- خلق مناخ ابتكاري إبداعي، يقوم على كل ما سبق ويدعمه ويحافظ عليه بشكل دائم ومستمر؛ بحيث يتمكن الفرد بمجرد التواجد فيه من ممارسة عمله بأعلى درجات الإبداع والابتكار.

في حين يؤكد (الحسنية، 2009) على أن شروط المناخ التنظيمي الداعم للإبداع هي:

- الحرية والديمقراطية.
- التجانس النسبي بين أعضاء فرق وجماعات العمل.
- القيادة الفعالة.
- تماسك الجماعة.

• الهيكل التنظيمي المرن.

وقد توصل (Maimone & Sinclair, 2010) إلى وجود علاقة طردية بين التركيز على الإبداع من ناحية، وكل من مشاعر الراحة النفسية التابعة من حرية التعبير ووجود بيئة ممتعة وآمنة من ناحية أخرى. وفي دراستهما حول تأثير المناخ التنظيمي على الابتكار والإبداع"، والتي أجريت على 398 موظفاً من مختلف الشركات في تاوان، توصل (Lin & Liu, 2012) إلى أن عناصر المناخ الإبداعي هي: الإشراف المشجع، ودعم فرق العمل، وكفاية الموارد، ووجود تحديات في العمل.

6/1/4- معوقات المناخ الإبداعي:

يتفق بعض الباحثين على أن معوقات المناخ الإبداعي في أية منظمة تتمثل في المعوقات السبعة التالية (Quinn, 1985):

- انعزال الإدارة العليا: والذي يعزز سوء الفهم، ويساهم في نشر جو من عدم الثقة.
 - التعصب للخلافات: والذي يقضي على التنوع، ويخلق جواً من التجانس غير الصحي، ويقلل من غير الراضين عن الوضع الحالي.
 - المصالح الشخصية: والتي تؤدي إلى التركيز على الأفراد وليس المنظمة، وتعزز المواقف الحالية في مواجهة الآخرين.
 - النظرة قصيرة الأجل: والتي تركز على النتائج قصيرة الأجل في مواجهة الأفكار الجديدة التي تحقق مكاسب طويلة الأجل.
 - الإفراط في التفكير المنطقي: والذي يؤدي إلى الرتابة ونبد الأفكار الجديدة.
 - الحوافز غير المجدية: والتي تحبط محاولات الاختلاف والابتكار.
 - البيروقراطية المفرطة، والتي تؤدي إلى الولاء للقواعد والإجراءات الحالية، وتقضي على الابتكار والإبداع.
- وفي دراسته حول "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار"، توصل (Ekvall, 1996) إلى أن المناخ التنظيمي هو أهم المتغيرات المؤسسية المؤثرة في الابتكار والأداء الجيد، كما أكد على أن النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرات الابتكارية.
- ويعتبر موضوع معوقات الإبداع واحداً من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع؛ فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة. وفيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع (بكار، 2002):
- المعوقات المادية، والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الوفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب، وأماكن خاصة، وحوافز، وغيرها.

- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة، وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية؛ حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة، وبخاصة الربحية منها؛ الأمر الذي يحول دون وجود المخصصات اللازمة للبحث العلمي ورعاية المهووبين.
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذلك بين العاملين وبعضهم.
- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الجديد، وعدم الخوف من الخطأ وال فشل.
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحدياً إيجابياً للعاملين بالمنظمة.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، وعدم اتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر للعاملين بالأقسام والإدارات.
- صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع، وتطوير مهارات وقدرات الأفراد ومجموعات العمل.
- قلة المهارات والقدرات القيادية، وقلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع.
- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة، والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجهها.
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية. ويرى (الفاعوري، 2005: 167) أن عوائق التفكير الإبداعي تمثل في:
 - القناعة بالحل الواحد.
 - التقييم المتسرع للأفكار.
 - الاستخفاف بالأفكار الجديدة.
 - الخوف من التغيير.
 - عدم الرغبة في الخروج عن المألوف.
 - الاعتقاد بضرورة أن يكون الحل داخل إطار محدد.

وبينما يرى (روي، 2007) أنه من الصعب على بعض المديرين دعم الإبداع والابتكار؛ ويعود السبب في ذلك

- جزئياً - إلى أن تركيزهم الأساسي هو على الأداء، والاعتقاد بأن أي تغيير من الممكن أن يعيقه، فإن (الحسنية،

2009) يشير إلى أن المعوقات التنظيمية للإبداع هي:

- غياب جو الحرية.
- غياب التشجيع والحوافز.
- الإفراط في مكافأة النجاح أو الإقلال منها.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة.
- الاعتماد المفرط على الخبراء.
- عدم شيوع جو المراج والتسلية.
- هيمنة القانونية والتقليدية.
- هيمنة القادة والمديرين الإداريين.
- هيمنة النظرة التقليدية للربحية.

7/1/4- بناء وتنمية المناخ الإبداعي:

في دراسته حول "تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل"، أوصى (Susanne & Reginald, 1994) بضرورة تنظيم برامج تدريبية لتنمية التفكير والسلوك الإبداعي لدى العاملين، وبرعاية المبدعين، والعمل على تبني إبداعاتهم، وبالتركيز على المقررات المدرسية والجامعية التي تنمي التفكير الإبداعي للوصول إلى السلوك الإبداعي.

وفي حين توصل (مكي، 2006) إلى أن المهارات الابتكارية يمكن تدعيمها وتنميتها من خلال بيئة العمل المناسبة، فإن (روي، 2007) يشير إلى أنه حيثما ملكنا الحرية لبلورة الأفكار الجديدة، أو وجد لدينا الاستعداد للخروج عن القواعد، فإن باستطاعتنا أن نتوقع نتائج إبداعية، ويؤكد على أن إحدى الطرق لتحقيق أفضل نتائج ممكن من الأعضاء ذوي الفكر في المنظمة هي تقليل المهام الروتينية والعمل الورقي البيروقراطي لهم، كما يرى أن الاعتراف بالإنجاز يعد مهماً جداً بالنسبة للأفراد المبدعين.

وجدير بالذكر أنه لا توجد استراتيجية عامة لبناء مؤسسات إبداعية، ولكن يمكن تحديد مستلزمات الإبداع المؤسسي بصورة تجعله قابلاً للتحقيق؛ فالمناخ العام في المؤسسة (كالحرية، والتشجيع، واستشعار الاحتياجات والأفكار، مع ضرورة توافر الشجاعة والثقة بالنفس والكفاءة لدى المبدعين) يمكن أن يخرجها من دائرة المؤسسات التقليدية إلى عالم المؤسسات الإبداعية (نور، 2008). وفي دراستهم حول دور المناخ الابتكاري في تعزيز الأداء: حالة شركات التصميم،

توصل (Panuwatwanich et al., 2008) إلى أن توافر المناخ الابتكاري يرتبط بكل من الثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة، والعمل بروح الفريق، والتي بدورها تؤثر في أداء شركات الأعمال، وأنه بدون الثقافة المدعومة للابتكار؛ فمن غير المحتمل أن يتم تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات مفيدة؛ ومن ثم، يجب على المنظمة أن تبني وتنمي ثقافة الابتكار، وأن يشعر العاملون بأنها بالتشجيع والدعم من المنظمة، وذلك من خلال إطلاق العنان للمبتدئين، واستغلال القدرات الابتكارية فيما يفيد.

وفي دراسته حول التفاعل المعرفي بين الخبرات الإبداعية والتنظيمية، توصل (Lewis, 2009) إلى أن الإنسان يكتسب مهارات مختلفة من تجاربه الحياتية، ومن ممارساته الخطرة، ثم ينقلها إلى مكان عمله، وتشمل هذه المهارات: مهارات العرض والتقديم، والقدرة على العمل مع أنماط مختلفة من البشر، والتفكير بشكل تحليلي إبداعي، بالإضافة إلى مهارات تكوين فرق للأداء أو الإنجاز العالي، والمرونة، والتكيف مع الثقافات المختلفة داخل المؤسسة، والخدمة السريعة. وفي دراسته حول "أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية"، أوصى (المسدي، 2011) بضرورة إفساح المجال للمرؤوسين ذوي القدرات الابتكارية لتنمية مهاراتهم الإبداعية، ووضعها موضع التطبيق العملي، مع توفير قاعدة نفسية يستطيع المرؤوس من خلالها الانطلاق بأفكاره واقتراحاته دون خوف من تسلط القادة، كما أشار إلى أهمية خلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين، وذلك بغرس روح المبادرة والابتكار وتحمل المسؤولية لديهم.

2/4- الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

1/2/4- مفهوم الالتزام التنظيمي:

من الناحية اللغوية، كلمة "التزام" تعني العهد، ويلزم الشيء تعني لا يفارقه، والملازم لشيء هو المداوم عليه (ابن منظور، 1956، باب الميم، فصل الأم). أما من الناحية الاصطلاحية، فيرى (Porter, 1968) أن الالتزام التنظيمي هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بقيمتها وأهدافها الرئيسية". أما (Sheldon, 1971)، فيرى أن الالتزام التنظيمي هو "التقييم الإيجابي للمنظمة، والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه للمنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، والرغبة في تحقيق أهدافها، مع شعور الفرد المستمر بالارتباط بالمنظمة، والافتخار بالعمل فيها".

وقد تبينت مفاهيم الالتزام التنظيمي بسبب تباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على بعض المجالات مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية في العمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل، وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي (حمادات، 2006).

د. أحمد إبراهيم موسى

مستوى المناخ الإبداعي وتأثيره على الالتزام التنظيمي

د. أشرف محمد عوض

بالتطبيق على هبتي الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة

وأخيراً، يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه "الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يتخذها، وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف، والاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم بناء على هذا الإيمان، وتحمل كافة المسؤوليات والتبعات المترتبة على ذلك، والقيام بكافة المهام والواجبات المطلوبة، والتقيّد بالمواقف السياسية والنظام الأساسي والقرارات المتخذة (شهاب، 2011).

2/2/4- عناصر الالتزام التنظيمي:

ينظر (Buchanan, 1974) إلى الالتزام التنظيمي على أنه تأييد الفرد للمنظمة التي يعمل بها، وأنه نتاج

تفاعل ثلاثة عناصر هي:

- التطابق: بمعنى تبنى أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.
- المشاركة: بمعنى الاستغراق أو الانحماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- الولاء: بمعنى شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

3/2/4- أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة لهذا الالتزام، وعلى العموم، تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (نعساني، 2001؛ الأحمدي، 2004).

واعتماداً على كل من (Meyer & Allen, 1993; Rutowski et al., 2009)؛ فليح، 2010؛

الشوابكة، 2010؛ آل قاسم، 2012)، يمكن تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي في الأبعاد الثلاثة التالية:

- **البعد العاطفي:** ويشير إلى درجة التزام الفرد تجاه المنظمة وارتباطه بها، والناجئة عن أحاسيسه ومشاعره العاطفية التي تحتم عليه التمسك بالمنظمة.
- **البعد المعياري:** ويشير إلى شعور الفرد بالواجب والمسئولية تجاه المنظمة، والناجئة عن قيمه ومبادئه الشخصية التي تحتم عليه التمسك بالمنظمة.
- **البعد المستمر:** ويشير إلى درجة التزام الفرد تجاه المنظمة وارتباطه بها، والناجئة عن تكلفة تركه لعمله بها.

4/2/4- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

يتفق كل من (شهاب، 2011: 77 - 89؛ Hoe, 2011) على أن العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي هي:

- **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** حيث يكون مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً مع ارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل.

- **العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:** السن - مدة الخدمة - مستوى التعليم - الجنس... وقد أظهرت الدراسات أن الأفراد المتقدمين في العمر لديهم التزام تنظيمي أعلى من ذوي العمر المتوسط ومن دونهم. كما أظهرت وجود علاقة طردية بين مدة الخدمة والالتزام التنظيمي. وأشارت إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى التعليم والالتزام التنظيمي؛ حيث أنه كلما ازداد المستوى التعليمي للفرد؛ ازدادت توقعاته من المنظمة، وغالبا ما تعجز المنظمة عن تلبية تلك التوقعات. وبينما أوضحت بعض الدراسات أنه لا توجد علاقة معنوية بين عامل الجنس والالتزام التنظيمي؛ فقد تبين من دراسات أخرى أن الالتزام التنظيمي عند الإناث أعلى منه عند الذكور.
- **العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:** الشعور بالأهمية والاستقلالية ومجال الوظيفة ودرجة التوتر المصاحبة لأدائها والمسئوليات التي تنطوي عليها. وقد أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين كل من درجة التوتر المصاحبة لأداء الوظيفة وصراع الدور وعدم وضوح الدور من ناحية، وبين الالتزام التنظيمي من ناحية أخرى.
- **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:** كفاءة الإشراف والقيادة وعدالة نظم الأجور والحواز وتماسك وتفاعل جماعات العمل.
- **العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:** هناك علاقة طردية بين كل من اللامركزية في اتخاذ القرارات وجودة تنظيم إجراءات العمل من ناحية، وبين الالتزام التنظيمي من ناحية أخرى.
- **ملكية الأفراد للمنظمة:** تساعد ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها على تقوية الالتزام التنظيمي.
- **الرضا الوظيفي:** الرضا عن العمل يسبق الالتزام به.

5/2/4- أهمية الالتزام التنظيمي

اجتذب الالتزام التنظيمي كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات (نعساني، 2001). ويعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة (العوفي، 2005)، ويرى (المسدي، 2011) أن أهمية دراسة الالتزام التنظيمي ترجع إلى تأثيره البالغ الأهمية في الفعالية التنظيمية، ورفع مستوى الأداء، ويشير إلى أن إحدى الدراسات (Alen & Meyer, 1990) حول "اختبار العلاقة بين ممارسة الموظفين لسلوكيات الالتزام التنظيمي وتأثير هذه السلوكيات في الفعالية التنظيمية أكدت على فكرة أن الالتزام التنظيمي يؤثر تأثيرا سلبيا في نية ترك الموظف لعمله، وكذلك في معدلات الغياب والتأخير.

6/2/4- العلاقة بين الالتزام التنظيمي وكل من ثقافة المنظمة والرضا الوظيفي والتدريب:

في دراستهما حول تأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمية والتي أجريت على منظمات أشباه الموصلات في ماليزيا، والتي استهدفت التعرف على تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة،

والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسية لترزيم أشباه الموصلات، استنتج (Boon & Arumugam, 2006) أن كل أبعاد الثقافة المؤسسية ارتبطت إيجابيا مع الالتزام التنظيمي. وفي دراسته حول "أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي"، والتي استهدفت قياس أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الصحة بمدينة طنطا (الأطباء، وهيئة التمريض، والعاملين بالوظائف التخصصية والإدارية)، توصل (المسدي، 2011) إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيرا إيجابيا في الالتزام التنظيمي. وفي دراسته حول "العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو التدريب والمشاعر الخاصة بالالتزام الوظيفي"، والتي أجريت على عينة من 337 ممرضة من خمس مستشفيات مختلفة، استنتج (Bartlett, 2001) أن إقبال الممرضات على التدريب عن وعي وفهم، ووجود الدافع للتعلم لديهن، وإدراكهن للمنافع المترتبة على التدريب، كلها ذات علاقة طردية بالالتزام التنظيمي بصفة عامة، وبالالتزام العاطفي (كأحد الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي) بصفة خاصة.

7/2/4- بناء وتنمية الالتزام التنظيمي:

بصفة عامة، تؤدي العوامل التالية إلى بناء وتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين (شهاب، 2011: 77 –

(89):

- وضوح أهداف المنظمة.
- وضوح أدوار العاملين.
- شعور الأفراد بالهوية والنفوذ والمكانة داخل المنظمة.
- الاستقلال في العمل.
- الرضا عن العمل.
- التماسك والتفاعل الإيجابي بين العاملين والقيادة.
- الديمقراطية في الإدارة.
- المناخ المشجع على الإبداع والابتكار.
- رغبة الأفراد في الإنجاز.
- شعور الأفراد بالمشاركة في تحقيق الأهداف.
- جودة نظم الأجور والحوافز.
- إتاحة فرص التنمية والترقية.

3/4- الدراسات التي جمعت بين المناخ الإبداعي والالتزام التنظيمي:**1/3/4- علاقة كل من المناخ الإبداعي والالتزام التنظيمي بفهم المنظمة:**

في دراسته حول "التأثيرات المتفاوتة للمناخ التنظيمي الإبداعي والالتزام التنظيمي على فهم المنظمة، استنتج (Samad, 2003) أن كلا من المناخ التنظيمي الإبداعي والالتزام التنظيمي يرتبط بشكل طردي قوي بفهم المنظمة، وأن تأثير المناخ التنظيمي الإبداعي في فهم المنظمة يفوق تأثير كل من الالتزام العاطفي والالتزام المستمر في فهمها.

2/3/4- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي:

في دراستهم حول "تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى موجهي التمريض في كلية التمريض بجامعة المنصورة"، والتي استهدفت التعرف على النموذج أو النمط السائد للمناخ التنظيمي بالكلية، والكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موجه التمريض بها، وتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي فيها، توصلت (Elsabahy et al., 2013) إلى أن الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الموجهين متوسط، وإلى أن هناك علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

3/3/4- العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي (كجزء من المناخ الإبداعي) والالتزام التنظيمي:

ذكر (المسدي، 2011) أن إحدى الدراسات (Eisenberger et al., 2001: 42 - 52) حول "العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي"، والتي أجريت على عينة من 413 موظفاً، هذه الدراسة توصلت إلى أن إدراك الموظف للدعم التنظيمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بشعوره بالالتزام الوجداني (العاطفي) الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، كما أن هذا الالتزام الوجداني يدعم العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وممارسة سلوكيات الالتزام التنظيمي؛ وبالتالي، الأداء التنظيمي.

4/3/4- العلاقة بين المناخ الإبداعي والالتزام التنظيمي:

في دراسته حول محاولة تحقيق الابتكار: فهم ما يجري من داخل شركة ناجحة"، توصل (Pablo, 2008) إلى وجود علاقة ارتباطية وقوية بين المناخ الإبداعي وكل من: الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي. وفي دراسته حول "أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي"، والتي استهدفت قياس أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع الصحة بمدينة طنطا (الأطباء، وهيئة التمريض، والعاملين بالوظائف التخصصية والإدارية)، توصل (المسدي، 2011) إلى عدد من النتائج، منها: وجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار وسلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين. وأثبتت الدراسة أن توافر البرامج التدريبية، والدعم التنظيمي، والسماح بالمبادرات كانت أكثر عناصر ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار تأثيراً في سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين. وكان من أهم ما انتهت إليه دراسته أن ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار هي أكثر محددات الثقافة التنظيمية تأثيراً في سلوكيات الالتزام

التنظيمي للعاملين، تليها ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد، ثم ثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية بين العاملين، وأخيراً، ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل.

4/4- نبذة مختصرة عن هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة⁽¹⁾:

هيئة صحة أبو ظبي هي الجهة التنظيمية لقطاع الرعاية الصحية في إمارة أبو ظبي، كما أن هيئة صحة دبي هي الجهة التنظيمية لقطاع الرعاية الصحية في إمارة دبي. أما في الإمارات الخمس الأخرى بدولة الإمارات العربية المتحدة، فإن الحكومة الاتحادية ممثلة في وزارة الصحة هي الجهة التنظيمية لقطاع الرعاية الصحية في هذه الإمارات. وتسمى هيئة الصحة (هيئة صحة أبو ظبي، وهيئة صحة دبي) إلى تحقيق المستوى الأمثل في مجال الرعاية الصحية للخدمة المجتمعية. ويشمل اختصاص الهيئة - دون حصر - مراقبة وتحليل الوضع الصحي العام للسكان في الإمارة. وتعمل الهيئة على وضع الأنظمة ومراقبة أدائها، وتطبيق أفضل الممارسات والمعايير العالمية. كما تقوم الهيئة بالعمل مع كافة موردي خدمات الرعاية الصحية، وتشجعهم على تبني أهداف ومؤشرات أداء علمية، بالإضافة إلى أن الهيئة تقوم بمراقبة وتفتيش كافة المرافق الصحية، لضمان تطبيق أفضل معايير الجودة. كما تعنى الهيئة بإطلاق البرامج الصحية المجتمعية؛ لزيادة وعي الأفراد لتبني ممارسات صحية؛ من أجل تحسين الصحة العامة في الإمارة، بالإضافة إلى تنظيم برنامج الضمان الصحي فيما يخص تكلفة الوثائق الأساسية ونطاق التغطية.

5- مشكلة وتساؤلات البحث:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، تؤكد عدم القدرة على معرفة مستوى الالتزام التنظيمي بكل من هيئة صحة أبو ظبي (وفقاً لإجابات 88% تقريباً من عينة الدراسة الاستطلاعية من العاملين بها) وهيئة صحة دبي (وفقاً لإجابات 83% تقريباً من عينة الدراسة الاستطلاعية من العاملين بها)، وعدم القدرة على تحديد مدى توافر المناخ الإبداعي بكل منهما (وفقاً لإجابات 81% تقريباً من عينة الدراسة الاستطلاعية من العاملين بهيئة صحة أبو ظبي، و78% تقريباً من عينة الدراسة الاستطلاعية من العاملين ببيئة صحة دبي)، بالإضافة إلى غموض العلاقة بين مدى توافر المناخ الإبداعي بيهئتي الصحة وكل من مستوى الالتزام التنظيمي بهما (وفقاً لإجابات 94% تقريباً من عينة الدراسة الاستطلاعية من العاملين بهيئة صحة أبو ظبي، و89% تقريباً من عينة الدراسة الاستطلاعية من العاملين ببيئة صحة دبي).

(1) المصدر: إدارة الموارد البشرية ببيئة صحة أبو ظبي، وإدارة الموارد البشرية ببيئة صحة دبي.

وتثير هذه المشكلة عددا من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو التالي:

- (أ) هل يمكن التمييز بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مستوى الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر)؟
- (ب) هل يمكن التمييز بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مدى توافر المناخ الإبداعي (القيادة المدعمة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة)؟
- (ج) هل توجد اختلافات بين اتجاهات العاملين بهئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو مستوى الالتزام التنظيمي بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية)؟
- (د) هل توجد اختلافات بين اتجاهات العاملين بهئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو محددات المناخ الإبداعي بكل منهما (القيادة المدعمة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة) كل على حدة، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومادة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية)؟
- (هـ) هل هناك علاقة بين مدى توافر المناخ الإبداعي بهئتي الصحة الخاضعتين للدراسة وكل من مستوى الالتزام التنظيمي بهما مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة؟
- (و) كيف يمكن تحسين كل من مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى توافر المناخ الإبداعي بهئتي الصحة الخاضعتين للدراسة؟

6- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحديد كيفية تحسين كل من مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى توافر المناخ الإبداعي بكل من هيئة صحة أبو ظبي وهيئة صحة دبي، مما يؤدي - بالضرورة - إلى المساهمة في المزيد من النجاح والتطور والتميز لهئتي الصحة؛ وبالتالي، إلى تدعيم قدرتيهما على تقديم أعلى مستويات الخدمات الصحية للمواطنين والمقيمين بأكبر إمارتين في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وبناء على ما سبق، تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا البحث في الأهداف الستة التالية:

- (أ) التحقق من مدى التمايز بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مستوى الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر).

(ب) التحقق من مدى التمايز بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مدى توافر المناخ الإبداعي (القيادة المدعومة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة).

(ج) الكشف عن مدى الاختلافات بين اتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو مستوى الالتزام التنظيمي بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية).

(د) الكشف عن مدى الاختلافات بين اتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو محددات المناخ الإبداعي بكل منهما (القيادة المدعومة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة) كل على حدة، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومادة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية).

(هـ) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مدى توافر المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة وكل من مستوى الالتزام التنظيمي بهما مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة.

(و) تحديد كيفية تحسين كل من مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى توافر المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة.

7- فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناء على التأصيل النظري من الدراسات السابقة، قام الباحثان بصياغة فروض البحث في صيانة العدم، وذلك على النحو المبين أدناه:

ذكر (المسدي، 2011) أن إحدى الدراسات (Eisenberger et al., 2001: 42 - 52) حول "العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي" توصلت إلى أن: إدراك الموظف الدعم التنظيمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بشعوره بالالتزام الوجداني (العاطفي) الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وإلى أن هذا الالتزام الوجداني يدعم العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وممارسة سلوكيات الالتزام التنظيمي. كما توصل (المسدي، 2011) في دراسته حول "أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي" إلى أن: هناك تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام العاملين وسلوكيات الالتزام التنظيمي لديهم، وهناك تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية

بين العاملين وسلوكيات الالتزام التنظيمي لديهم. وقد أظهرت نتائج دراسته أن: الانتباه والاهتمام بالمرؤوسين وتبادل المعلومات معهم كانا أكثر عناصر ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد العاملين تأثيراً في التزامهم التنظيمي.

واسترشاداً بما سبق، تمت صياغة الفرض الأول في الصورة التالية:

- **الفرض الأول:** لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مستوى الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر).

وقد توصل (Susanne & Reginald, 1994) في دراستهما حول "تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل" إلى أن: هناك ارتباط واضح بين السلوك الإبداعي وكل من: نمط القيادة المساند للإبداع، واتباع الأسلوب النظامي لحل المشكلات. كما توصلوا إلى أن: نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي للمرؤوس. كما توصل (Ekvall, 1996) في دراسته حول "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار" إلى أن: هناك علاقة طردية قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي. بينما أشار (Roffe, 1999) في دراسته حول "الابتكار والإبداع في المنظمات: استعراض الآثار المترتبة على التدريب والتطوير إلى أهمية توفير المناخ المناسب للإبداع، والحوافز المناسبة للمبتكرين، بالإضافة إلى ضرورة تنمية مهارات العمل بروح الفريق، والاتصالات الفعالة، والتدريب، وإدارة المشاريع، والتعلم، والقيادة، وإدارة التغيير. في حين أشار (حبيب، 2005) في دراسته حول "الإبداع الإداري في ضوء التغيرات المعاصرة في سوق العمل والحاجات الجديدة للبلدان العربية" إلى أن الإبداع يتطلب: العمل الجماعي المشترك، والتصميم والإبداع التعاوني، وإثارة القدرات الإبداعية لكل فرد.

كما توصل (Panuwatwanich et al., 2008) في دراستهم حول "دور المناخ الابتكاري في تعزيز الأداء: حالة شركات التصميم" إلى أن: هناك دور حاسم لكل من المديرين والمشرفين في إحداث الابتكار، وذلك من خلال تهيئة المناخ الصحي لفرق العمل المبتكرة، وأوصوا بضرورة تركيز الشركات على تطوير القيادات والمشرفين المدعمين للابتكار. كما توصل (Pablo, 2008) في دراسته حول "محاولة تحقيق الابتكار: فهم ما يجري من داخل شركة ناجحة" إلى أن هناك ستة عوامل تميز المناخ الداعم للإبداع هي: تشجيع المشرفين، وتماسك فرق العمل، والتحدي، والاستقلال الذاتي، والانفتاح على الابتكار، وتوفير الموارد. في حين توصل (Lin & Liu, 2012) في دراستهما حول "تأثير المناخ التنظيمي على الابتكار والإبداع" إلى أن: عناصر المناخ الإبداعي هي: الإشراف المشجع، ودعم فرق العمل، وكفاية الموارد، ووجود تحديات في العمل.

واسترشادا بما سبق، تمت صياغة الفرض الثاني في الصورة التالية:

- **الفرض الثاني:** لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين هبتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مدى توافر المناخ الإبداعي (القيادة المدعمة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة).

وقد توصل (رضوان، 2008) في دراسته حول "أثر الدور الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية - دراسة تطبيقية على شركات الدواء في مصر" إلى أن: هناك تأثير معنوي لعامل الخبرة على درجة إدراك العاملين لأهمية الدور الأخلاقي داخل المنظمة. كما توصل (Kumar & Giril, 2009) في دراستهما حول "تأثير العمر والخبرة على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" إلى أن: الالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالعمر أعلى مما هو عليه لدى العاملين الأصغر منهم عمرا، والالتزام التنظيمي لدى العاملين الأكثر خبرة في العمل أعلى مما هو عليه لدى العاملين الأقل خبرة.

واسترشادا بما سبق، تمت صياغة الفرض الثالث في الصورة التالية:

- **الفرض الثالث:** لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهبتي الصحة الخاضعين للدراسة نحو مستوى الالتزام التنظيمي بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية).

وعلى الرغم من عدم وجود دراسات سابقة - على حد علم الباحثان - تناولت دراسة مدى وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بالمنظمات نحو متغيرات المناخ الإبداعي بها، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية، فقد تمت صياغة الفرض الرابع في الصورة التالية:

- **الفرض الرابع:** لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهبتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو محددات المناخ الإبداعي بكل منهما (القيادة المدعمة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة) كل على حدة، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية).

وقد توصل (Pablo, 2008) إلى أن: هناك علاقة ارتباطية طردية وقوية بين المناخ الإبداعي والالتزام التنظيمي.

كما ذكر (المسدي، 2011) أن إحدى الدراسات (Allen & Meyer, 1990: 847 - 858) حول "اختبار العلاقة بين ممارسة الموظفين لسلوكيات الالتزام التنظيمي وتأثير هذه السلوكيات في الفعالية التنظيمية" أكدت على فكرة

أن الالتزام التنظيمي يؤثر تأثيراً سلبياً في نية ترك الموظف لعمله، وكذلك في معدلات الغياب والتأخير. بينما توصل (المسدي، 2011) في دراسته حول "أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية" إلى أن: هناك تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار، وسلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين. وقد أثبتت دراسته أن: توافر البرامج التدريبية، والدعم التنظيمي، والسماح بالمبادرات كانت أكثر عناصر ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار تأثيراً في سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين. وانتهت دراسته إلى أن: ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار هي أكثر محددات الثقافة التنظيمية تأثيراً في سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين، تليها ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد، ثم ثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية بين العاملين، وأخيراً، ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل.

وقد توصل (Elsabahy et al., 2013) في دراستهم حول "تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى موجهي التمريض في كلية التمريض بجامعة المنصورة" إلى أن: هناك علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي. كما أشارت (نور، 2008) إلى أن: المناخ الإبداعي يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا أثناء العمل، ويسهل عملية الاتصال بينهم، كما يفسح المجال أمامهم لتخطي الأوقات العصيبة بصورة أكثر إيجابية. بينما توصل (Maimone & Sinclair, 2010) إلى أن: هناك علاقة طردية بين التركيز على الإبداع من ناحية، وكل من مشاعر الراحة النفسية النابعة من حرية التعبير، ووجود بيئة ممتعة وآمنة من ناحية أخرى. في حين أوصى (المسدي، 2011) في دراسته حول أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي: "دراسة تطبيقية" بضرورة توفير قاعدة نفسية يستطيع المرؤوس من خلالها الانطلاق بأفكاره واقتراحاته دون خوف من تسلط القادة. كما توصل (العوي، 2005) في دراسته حول "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالملكة الأردنية الهاشمية" إلى أن: قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام.

واسترشاداً بما سبق، تم صياغة الفرض الخامس في الصورة التالية:

- **الفرض الخامس:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر المناخ الإبداعي ببعثي الصحة الخاضعتين للدراسة وكل من مستوى الالتزام التنظيمي بهما مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل فتغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة.

8- أهمية البحث:

1/8- من الناحية الأكاديمية:

بصفة عامة، تكتسب دراسة الالتزام التنظيمي أهمية خاصة؛ لأن الاهتمام بسلوكيات الالتزام التنظيمي أصبح ضرورة ملحة تفرضها ظروف الحياة التي نعيشها. وعلى المستوى العلمي، تنبع أهمية دراسة الالتزام التنظيمي من أن تفعيل سلوكيات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين يمثل محور اهتمام القيادات العليا بأية منظمة، وهي الأساس في زيادة فعالية الأداء

وتحسّنه وتطوره، كما أن دراسة سلوكيات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تساعد على تشكيل كيان قادة المستقبل؛ وذلك لأن القادة الأكفاء يقومون بإفراز مرؤوسين أكفاء قادرين على التمسك بسلوكيات الالتزام التنظيمي الفعالة، مما يعد إثراء لعلم السلوك التنظيمي بصفة خاصة، ونظرية التنظيم بصفة عامة (المسدي، 2011).

وتشير معظم الدراسات إلى غياب ثقافة الابتكار والإبداع في المؤسسات العربية، وعدم توفر الجو المناسب الذي من شأنه أن يعزز هذه الثقافة، ومن أول توصيات هذه الدراسات الدعوة إلى خلق البيئة المناسبة والداعمة للابتكار والإبداع، وتوفير القدر الأكبر من المشاركة، وإتاحة الفرصة للعاملين لتبني طرق عمل غير تقليدية (الشيخ، 2004).

2/8- من الناحية التطبيقية:

على المستوى التطبيقي، يستمد هذا البحث أهميته من أنه يمكن هبتي الصحة محل الدراسة (هيئة صحة أبو ظبي، وهيئة صحة دبي) من الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحديد أبعاد وملامح كل من المناخ الإبداعي والالتزام التنظيمي بهما، ومدى تأثير هذه الأبعاد في سلوكيات العاملين من ناحية، وفي قدرة الهيئتين على تحقيق النجاح والتقدم والتميز من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تحديد كيفية تحسين كل من مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى توافر المناخ الإبداعي بالهيئتين، مما يؤدي - بالضرورة - إلى المساهمة في المزيد من النجاح والتطور والتميز للهيئتين؛ وبالتالي، إلى تدعيم قدرتيهما على تقديم أعلى مستويات الخدمات الصحية للمواطنين والمقيمين بأكبر إمارتين في دولة الإمارات العربية المتحدة.

9- أسلوب البحث:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، اعتمد الباحث على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية. ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:

1/9- الدراسة المكتبية:

استكمالا للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحثان ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قام الباحثان بدراسة مكتبية أكثر تعمقا، حيث استهدفت هذه الدراسة جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث. وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثان على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث، والتقارير، والنشرات، والمؤتمرات، والرسائل العلمية.

2/9- الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة/ عدم صحة فروض البحث؛ ومن ثم، تحقيق أهدافه.

10- حدود البحث:

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

1/10- الحدود الزمنية للبحث:

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهر يناير وفبراير ومارس من عام 2014.

2/10- الحدود المكانية للبحث:

وتتمثل في هيئة صحة أبو ظبي وهيئة صحة دبي. وقد اختار الباحثان هيئتي الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة نظراً لأن القطاع الصحي من أكثر القطاعات الخدمية أهمية؛ باعتباره مطلباً أساسياً للجميع (مواطنين وأجانب)، بالإضافة إلى أن هيئتي الصحة تعتبران بيئة مناسبة لتطبيق الدراسة؛ نظراً لما لمسها الباحثان (خلال زيارتهما للهيئتين) من محاولات لبناء وتنمية المناخ الإبداعي بهما، فضلاً عن اختلاف الثقافات وسلوكيات الالتزام التنظيمي بكل منهما.

3/10- الحدود البشرية للبحث:

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المفردات التي تتوفر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث. وعلى الرغم من أهمية آراء المواطنين والمقيمين متلقي خدمات هيئتي الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث تقتصر على العاملين في الإدارة العامة بكل من هيئة صحة أبو ظبي وهيئة صحة دبي؛ حيث يرى الباحثان أنهم الأقدر على الحكم على كل من مدى توافر المناخ الإبداعي ومستوى الالتزام التنظيمي بالهيئتين؛ ومن هنا، جاءت أهمية ضرورة التعرف على آرائهم واتجاهاتهم بشأن هذين المتغيرين، وربما تكون آراء واتجاهات المواطنين والمقيمين متلقي خدمات الهيئتين مجالاً للأبحاث أخرى مستقبلية.

11- تصميم البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الاستقرائي بغرض الوصف الدقيق لخصائص متغيرات البحث، والعلاقات أو الاختلافات القائمة بينها.

1/11- مجتمع البحث:

تم تحديد حجم مجتمع البحث من العاملين في الإدارة العامة بكل من هيئة صحة أبو ظبي وهيئة صحة دبي في فبراير 2014، حيث كان حجم مجتمع العاملين في الإدارة العامة بهيئة صحة أبو ظبي 491 مفردة⁽¹⁾، وكان حجم مجتمع العاملين في الإدارة العامة بهيئة صحة دبي 404 مفردة⁽²⁾.

2/11- عينتا البحث:

نظرا لكبر حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كل مفرداتهما؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث. وقد تم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم مجتمع البحث باستخدام القانون التالي⁽³⁾:

$$n = \frac{N \cdot (Z^2 \sigma^2)}{N e^2 + Z^2 \sigma^2}$$

حيث:

n = حجم العينة.

N = حجم مجتمع البحث.

Z = حدود الخطأ المعياري في ظل درجة الثقة المطلوبة للتقدير.

σ = الانحراف المعياري لمجتمع البحث^(*).

e = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير.

حجم العينة من العاملين بهيئة صحة أبو ظبي =

$$491 [2(0.68) \times 2(1.96)]$$

(1) إدارة الموارد البشرية بهيئة صحة أبوظبي، فبراير 2014.

(2) إدارة الموارد البشرية بهيئة صحة دبي، فبراير 2014.

(3) إدريس، ثابت عبد الرحمن، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2007)، ص 504.

(*) لتحديد الانحراف المعياري لمجتمع البحث، قام الباحث باختيار أحد أسئلة الاستقصاء التي توقع اختلاف إجابات المستقصى منهم عليها، ثم قام بتوزيعه على عينة مكونة من 40 مفردة من المستقصى منهم في الإدارة العامة بهيئة صحة أبو ظبي بطريقة عشوائية، حيث كان الانحراف المعياري لإجابات المستقصى منهم على هذا السؤال 0.68، وقام بتوزيع نفس السؤال على عينة مكونة من 40 مفردة من المستقصى منهم في الإدارة العامة بهيئة صحة دبي بطريقة عشوائية، حيث كان الانحراف المعياري لإجابات المستقصى منهم على هذا السؤال 0.66.

$$290 = \underline{\hspace{10cm}}$$

مفردة.

$$[{}^2(0.68) \times {}^2(1.96)] + [{}^2(0.05) \times 491]$$

وبتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات الطباقية العشوائية، تم توزيع حجم العينة على الطبقات

المستهدفة في هيئة صحة أبو ظبي وفقا للجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1)

نصيب العاملين بهيئة صحة أبو ظبي من العينة وعدد القوائم الموزعة وعدد ونسبة القوائم الصحيحة المستردة

القوائم الصحيحة المستردة		عدد القوائم الموزعة	حجم العينة	النسبة المئوية	عدد العاملين	طبقات العاملين بهيئة صحة أبو ظبي
النسبة من العينة	العدد					
%45	9	20	20	%7	36	الإدارة العليا
%75	72	96	96	%33	163	الإدارة الوسطى
%71	125	174	174	%60	292	الإدارة التنفيذية
%71	206	290	290	%100	491	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

حجم العينة من العاملين بهيئة صحة دبي =

$$[{}^2(0.66) \times {}^2(1.96)] 404$$

$$252 = \text{مفردة.}$$

$$[{}^2(0.66) \times {}^2(1.96)] + [{}^2(0.05) \times 404]$$

د. أحمد إبراهيم موسى

مستوى المناخ الإبداعي وتأثيره على الالتزام التنظيمي

د. أشرف محمد عوض

بالتطبيق على هيئة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة

وبتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات الطبقيّة العشوائية، تم توزيع حجم العينة على الطبقات

المستهدفة في هيئة صحة دبي وفقاً للجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2)

نصيب العاملين بهيئة صحة دبي من العينة وعدد القوائم الموزعة وعدد ونسبة القوائم الصحيحة المستردة

القوائم الصحيحة المستردة		عدد القوائم الموزعة	حجم العينة	النسبة المئوية	عدد العاملين	طبقات العاملين بهيئة صحة أبو ظبي
النسبة من العينة	العدد					
40%	8	20	20	8%	31	الإدارة العليا
79%	72	91	91	36%	148	الإدارة الوسطى
74%	104	141	141	56%	225	الإدارة التنفيذية
73%	184	252	252	100%	404	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

12- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية التي تم جمعها حول متغيرات البحث التي أمكن قياس الخصائص

التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

1/12- متغيرات البحث:

يمكن تصنيف متغيرات البحث إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

(أ) متغيرات مدى توافر المناخ الإبداعي في هيئة الصحة (القيادة المدعومة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق

العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة).

(ب) متغيرات الالتزام التنظيمي في هيئة الصحة (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر).

(ج) المتغيرات الديموجرافية للعاملين في الإدارة العامة بكل من هيئة صحة أبو ظبي وهيئة صحة (دبي) (النوع، والعمر،

ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية).

وبناء على ما سبق، يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (محددات مدى توافر المناخ الإبداعي في هيئة الصحة، ومحددات الالتزام التنظيمي في هيئة الصحة، والخصائص الديموجرافية للعاملين في الإدارة العامة بكل من هيئة صحة أبو ظبي وهيئة صحة دبي) من خلال الشكل رقم (1).

2/12- المقاييس المستخدمة في البحث:

1/2/12- قياس المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثين - لقياس المناخ الإبداعي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالمناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة، اعتمد الباحثان بصفة أساسية على (Hoe, 2011; Lin, 2012)، مع الاسترشاد بكل من (Amabile et al., 1996; Roffe,) (Panuwaiwanich et al., 2008; الفاعوري، 1999؛ 2005).

وللتأكد من مدى صلاحية هذا المقياس، وللوصول إلى أفضل صياغة ممكنة لمتغيراته، تم عرضه على عيّنين تحكيميتين، الأولى من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة، والثانية من العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة، ثم أجرى الباحثان عمليات التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة وأهداف ومجال تطبيق هذا البحث.

ولقياس المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم 1 إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم 5 إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس 29 عبارة: 6 لقياس القيادة المدعمة للإبداع، و4 لقياس الإشراف الإيجابي، و5 لقياس تحفيز فرق العمل، و3 لقياس كفاية الموارد، و8 لقياس الإبداع الفردي، و3 لقياس التطبيق العملي للأفكار الجديدة.

2/2/12- قياس الالتزام التنظيمي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثين - لقياس الالتزام التنظيمي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالالتزام التنظيمي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة، أعتمد الباحثان على خمسة مصادر رئيسية هي: (Meyer & Allen, 1993; Rutowski et al., 2009؛ فليح، 2010؛ الشوابكة، 2010؛ آل قاسم، 2012).

وللتأكد من مدى صلاحية هذا المقياس، وللوصول إلى أفضل صياغة ممكنة لمتغيراته، تم عرضه على عيّنتين تحكيميتين، الأولى من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة، والثانية من العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة، ثم أجرى الباحثان عمليات التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة وأهداف، ومجال تطبيق هذا البحث.

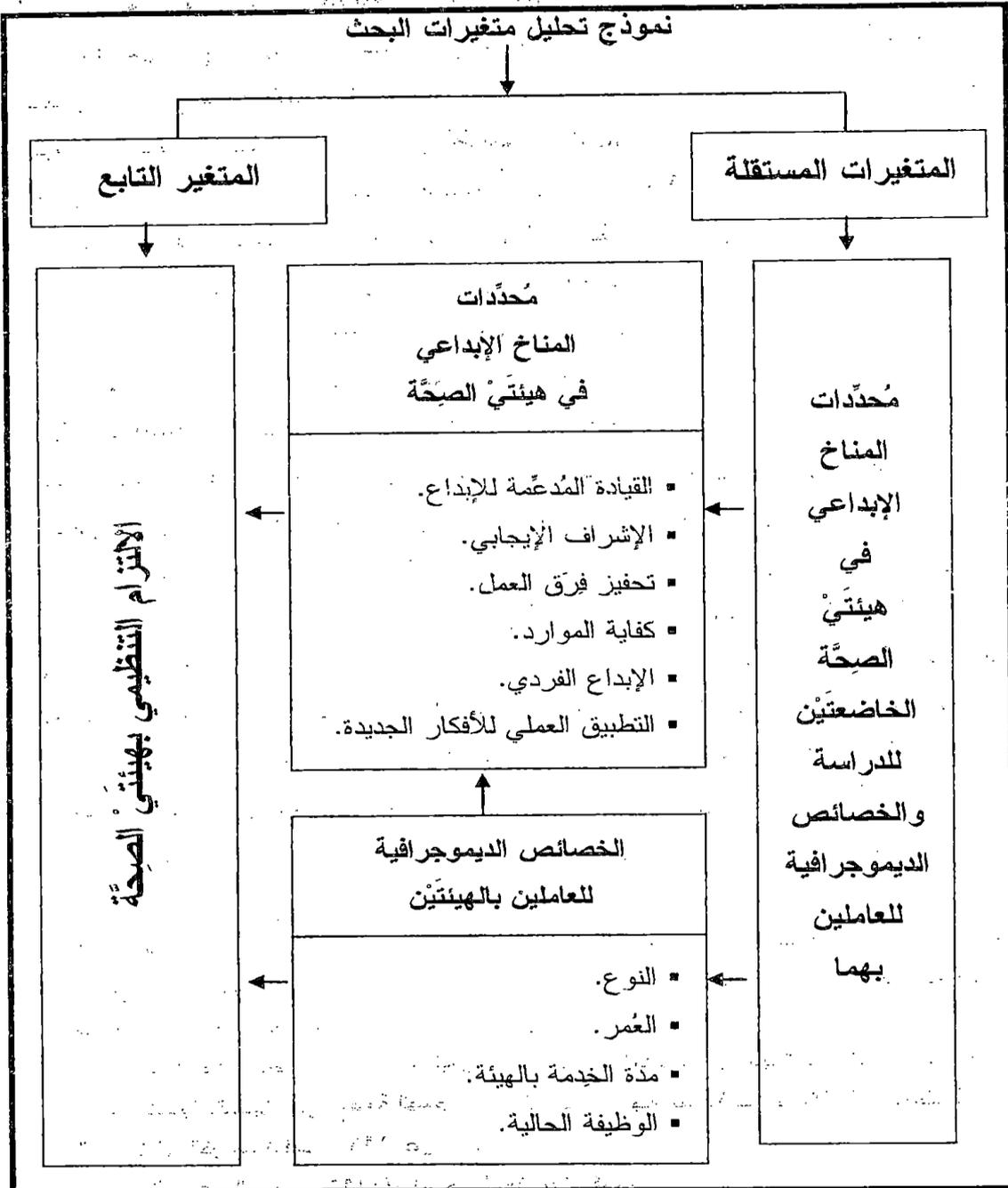
ولقياس الالتزام التنظيمي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم 1 إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم 5 إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس 16 عبارة: 6 لقياس الالتزام العاطفي، و6 لقياس الالتزام المعياري، و4 لقياس الالتزام المستمر.

3/2/12- قياس الخصائص الديموجرافية للعاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة:

لقياس الخصائص الديموجرافية للعاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة، تم استخدام الأسئلة المغلقة متعددة الاستجابات، وذلك، لاختيار الاستجابة المناسبة، والمتعلقة بكل من: النوع والعمر، ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية.

شكل رقم (1)

العلاقة بين متغيرات البحث



13- تقييم الثقة/ الثبات والمصدقية في المقاييس:

1/13- تقييم الثقة/ الثبات Reliability في المقاييس المستخدمة في البحث:

للتأكد من تمتع المقاييس المستخدمة في هذا البحث بدرجة عالية من الثقة/ الثبات، قام الباحثان بإخضاع هذه المقاييس لأسلوب معامل الارتباط "ألفا". وقبل إجراء هذا التحليل، تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي Item - total correlation أقل من 0.30 بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه⁽¹⁾. وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود 16 عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات في مقياس مستوى الالتزام التنظيمي بهبتي الصحة، و31 عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات في مقياس مدى توافر المناخ الإبداعي بالهبتين.

2/13- تقييم المصدقية Validity في المقاييس المستخدمة في البحث:

للتحقق من درجة المصدقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث، قام الباحثان بتطبيق طريقة "Oblique" للتحليل العاملي "Factor Analysis"⁽²⁾ مرتين منفصلتين، الأولى على مقياس مستوى الالتزام التنظيمي بهبتيين الصحة، والثانية على مقياس مدى توافر المناخ الإبداعي بالهبتين. وقبل إجراء هذا التحليل، تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل تحميل أقل من 0.60 على أي من عوامل التحميل⁽³⁾. وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود 16 عبارة تتمتع بالمصدقية في مستوى الالتزام التنظيمي بهبتي الصحة أمكن تحميلها على ثلاثة عوامل (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) تطابقت مع العوامل الثلاثة المفترضة. وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي 58% من التباين الكلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل. كما أسفرت نتائج هذا التحليل - أيضا - عن وجود 29 عبارة تتمتع بالمصدقية في مقياس مدى توافر المناخ الإبداعي بالهبتين أمكن تحميلها على ستة عوامل (القيادة المدعمة للإبداع، الإشراف الإيجابي، تحفيز فرق العمل، كفاية الموارد، الإبداع الفردي، التطبيق العملي للأفكار الجديدة) تطابقت مع العوامل الستة المفترضة. وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي 81% من التباين الكلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل.

(1) إدريس، ثابت عبد الرحمن، (1999)، "مدخل جديد لاستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيقية لنموذج كشف التفاعل التلقائي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الثالث، سبتمبر (1999)، ص 400.

(2) إدريس، ثابت عبد الرحمن، (1996)، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية - المجلد الرابع - العدد الأول، الكويت، نوفمبر 1996، ص 28.

(3) إدريس، ثابت عبد الرحمن، (1996)، المرجع السابق مباشرة، ص 28.

14- أساليب جمع البيانات:

اعتمد هذا البحث على نوعين من البيانات اللازمة للتحقق من صحة/ عدم صحة الفروض وتحقيق أهداف

الدراسة:

1/14- البيانات الثانوية:

قام الباحثان بجمع البيانات الثانوية معتمدين على الأدبيات التي تناولت الموضوعات ذات العلاقة بقضية البحث (المناخ الإبداعي، والالتزام التنظيمي)، بالإضافة إلى الإحصائيات ذات العلاقة بقضية البحث، والمتاحة بالجهات المعنية (هيئة صحة أبو ظبي، وهيئة صحة دبي).

2/14- البيانات الأولية:

قام الباحثان بتجميع البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء موحدة، تم توزيعها ثم تجميعها من خلال المقابلات الشخصية مع مفردات عينتي البحث، والتي تمثلت في العاملين بالإدارة العامة بكل من هيئة صحة أبو ظبي وهيئة صحة دبي في فبراير 2014.

وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على 4 صفحات (بما فيها صفحة الغلاف والتقديم وطلب التعاون لاستيفاء الأسئلة)، وتضمنت 45 عبارة تغطي المتغيرات محل الدراسة.

15- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحثان باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

1/15- أساليب تحليل البيانات:

يمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

(أ) أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis:

تم استخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)،

حيث كانت مبررات استخدامه هي التحقق من مدى التمايز بين هئيتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث:

- مستوى الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر).
- مدى توافر المناخ الإبداعي (القيادة المدعمة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة).

(ب) الأساليب الإحصائية الوصفية باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية)

والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت):

قام الباحثان باستخدام أسلوب الوصفي الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)⁽¹⁾، وذلك بهدف الكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين ببيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة باختلاف الخاصية الديموجرافية المتعلقة بالنوع، وذلك نحو:

- مستوى الالتزام التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة.
- متغيرات المناخ الإبداعي (القيادة المدعومة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة) كل على حدة.

(ج) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One - Way ANOVA:

- تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الغرض من استخدامه هو الكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين ببيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (العمر، ومدة الخدمة ببيئة الصحة، والوظيفة الحالية)، وذلك نحو:
- مستوى الالتزام التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة.
 - متغيرات المناخ الإبداعي (القيادة المدعومة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة) كل على حدة.

(د) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis:

- تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مدى توافر المناخ الإبداعي ببيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة وكل من مستوى الالتزام التنظيمي بهما مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة.

(1) مهدي، إبراهيم محمد؛ المحلاوي، ميرفت طلعت، "الإحصاء التطبيقي وبحوث العمليات"، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، (2003)، ص 46.

2/15- أساليب اختيار فروض البحث:

استخدم الباحثان عددا من الاختبارات الإحصائية التي تناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها، وذلك من أجل اختبار فروض هذا البحث. وتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

اختبار χ^2 - Square واختبار ويلكس لامدا Wilks Lambda المصاحب أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis:

وقد تم استخدامهما بغرض اختبار الفرضين التاليين:

- **الفرض الأول:** والذي يتعلق بالتحقق من مدى التمايز بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مستوى الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر).
- **الفرض الثاني:** والذي يتعلق بالتحقق من مدى التمايز بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مدى توافر المناخ الإبداعي (القيادة المدعمة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة).

(ب) اختبار T – Test لعينتين مستقلتين المصاحب أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل

من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت):

وقد تم استخدامه بغرض اختبار الفرضين التاليين:

- **الفرض الثالث:** والذي يتعلق بالكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين بهئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو مستوى الالتزام التنظيمي بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة، وذلك باختلاف الخاصية الديموجرافية المتعلقة بالنوع.
- **الفرض الرابع:** والذي يتعلق بالكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين بهئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو محددات المناخ الإبداعي بكل منهما (القيادة المدعمة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة) كل على حدة، وذلك باختلاف الخاصية الديموجرافية المتعلقة بالنوع.

ج) اختبار "ف" F – Test واختبار توكي Tukey المصاحبان أسلوب تحليل التباين أحادي - One

:Way Anova

وقد تم استخدامهما بغرض اختبار الفرضين التاليين:

▪ **الفرض الثالث:** والذي يتعلق بالكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين بيهئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو مستوى الالتزام التنظيمي بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة، وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية (العمر، ومدة الخدمة ببيئة الصحة، والوظيفة الحالية).

▪ **الفرض الرابع:** والذي يتعلق بالكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين بيهئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو محددات المناخ الإبداعي بكل منهما (القيادة المدعمة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة) كل على حدة، وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية (العمر، ومدة الخدمة ببيئة الصحة والوظيفة الحالية).

د) اختبار "ف" F – Test واختبار ت T – Test المصاحبان أسلوب تحليل الانحدار والارتباط

:Multiple Regression/ Correlation Analysis

وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفرض الخامس، والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مدى توافر المناخ الإبداعي بيهئتي الصحة الخاضعتين للدراسة وكل من مستوى الالتزام التنظيمي بهما مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة.

16- نتائج الدراسة الميدانية:

1/16- التمايز بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة وفقاً لمستوى الالتزام التنظيمي:

للتحقق من مدى التمايز بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث عناصر الالتزام التنظيمي؛ وبالتالي، اختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة؛ قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis نموذج اشتمل على مجموعتين: (هيئة صحة أبو ظبي، وهيئة صحة دبي). وقد تمثلت النتائج فيما يلي:

(أ) يمكن التمييز بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مستوى الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر)، وذلك عند مستوى معنوية 0.01 (وفق لاختبار كا²).

(ب) نسبة التقسيم الدقيقة لهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة على أساس مستوى الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) بلغت حوالي 73%. وتعتبر هذه النسبة عالية؛ حيث أن هناك حوالي 27% فقط من مفردات عينة العاملين بالهيئتين لا تنتمي إلى الهيئة التي تعمل بها من حيث اتجاهاتهم نحو مستوى الالتزام التنظيمي فيها.

(ج) من بين 16 متغيراً تمثل عناصر الالتزام التنظيمي الثلاثة (6 الالتزام العاطفي، و6 الالتزام المعياري، و4 الالتزام المستمر)، هناك 5 متغيرات فقط تمثل عناصر الالتزام التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري (مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 على الأقل) بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة. وتفسير ذلك (وفقاً لأسلوب تحليل التمايز المتعدد) هو أن هناك تمايزاً حقيقياً (وليس راجعاً للصدفة) بين الهيئتين على أساس بعض عناصر الالتزام التنظيمي. أما باقي متغيرات الالتزام التنظيمي في نموذج التحليل (11 متغيراً)، فإنها لم تنجح في التمييز بين نفس الهيئتين عند مستوى معنوية مقبول إحصائياً.

ويمكن توضيح عناصر التمييز/ عدم التمييز بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة على أساس مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الجدول رقم (3).

2/16- اختبار صحة الفرض الأول:

ينص الفرض الأول في هذا البحث على أنه "لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مستوى الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر)". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري F و F^2 ، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه "يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مستوى الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر)". ومن ناحية أخرى، يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل - 5 متغيرات فقط من متغيرات الالتزام التنظيمي (16 متغيراً) مأخوذة بصورة فردية، وذلك لوجود تمايز جوهري بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة على أساس كل متغير من هذه المتغيرات على حدة، وذلك عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار "ف" $F - Test$.

جدول رقم (3)

عناصر التمييز / عدم التمييز بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة على أساس مستوى الالتزام التنظيمي

المتغيرات الرئيسية للالتزام التنظيمي	متغيرات الالتزام التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة	متغيرات الالتزام التنظيمي التي لم تنجح في التمييز بشكل جوهري بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة
الالتزام العاطفي	1- أشعر بأن مشاكل هيئة الصحة التي أعمل بها وكأنها مشاكل الشخصية.	2- أشعر بانتماء قوي تجاه هيئة الصحة التي أعمل بها.
	4- أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أنتمي لهيئة الصحة التي أعمل بها.	3- أشعر بأنني جزء من عائلة في هيئة الصحة التي أعمل بها.
	6- لا يمكن أن أترك عملي في هيئة الصحة التي أعمل بها كي أعمل في مكان آخر.	5- استمتع بالحديث عن عملي بهيئة الصحة التي أعمل بها مع أصدقائي خارج العمل.
الالتزام المعياري	9- أهتم بشدة بمستقبل وسمعة هيئة الصحة التي أعمل بها.	7- لدى استعداد دائم للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في هيئة الصحة التي أعمل بها.
	11- أشعر بالالتزام أخلاقي يمنعني من ترك هيئة الصحة التي أعمل بها.	8- أو من بأن هيئة الصحة التي أعمل بها تستحق ولائي وإخلاصي.
	10- أبدأ قصارى جهدي من أجل المساهمة في نجاح هيئة الصحة التي أعمل بها.	12- أو من بأن الأفضل لأي فرد هو استمراره في وظيفته مدى الحياة.
الالتزام المستمر	14- لا أستطيع ترك هيئة الصحة التي أعمل بها بسبب قلة فرص العمل المتاحة لي لو تركتها.	13- لا أستطيع ترك هيئة الصحة التي أعمل بها بسبب المشكلات والاضطرابات التي ستحدث لي لو تركتها.
	15- لا أستطيع ترك هيئة الصحة التي أعمل بها	15- لا أستطيع ترك هيئة الصحة التي أعمل بها

المتغيرات الرئيسية للالتزام التنظيمي	متغيرات الالتزام التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة	المتغيرات التي لم تنجح في التمييز بشكل جوهري بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة
	بسبب الفوائد التي أحصل عليها في العمل.	
	16- لا أستطيع ترك هيئة الصحة التي أعمل بها بسبب حاجتي للعمل.	

3/16- تعليق عام على نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

في ضوء نتائج اختبار صحة الفرض الأول من فروض هذه الدراسة، يرى الباحثان أن وجود 5 متغيرات فقط من بين 16 متغير (حوالي 31% فقط من المتغيرات) تمثل متغيرات الالتزام التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة، إنما يرجع إلى التشابه الواضح في مستوى الالتزام التنظيمي بالهئتين (11 متغيراً من بين 16 متغيراً من متغيرات الالتزام التنظيمي لم تنجح في التمييز بينهما).

ويعتقد الباحثان أن السبب الرئيسي وراء هذا التشابه الواضح في مستوى الالتزام التنظيمي بهئتي الصحة الخاضعتين للدراسة يكمن في اشتراك الهئتين في عدد من السمات الإيجابية والسلبية ذات العلاقة بالالتزام التنظيمي. وإذا كانت السمات الإيجابية تحتاج إلى التدعيم والتعزيز؛ لتبقى وتترسخ وتنمو، فإن السمات السلبية تحتاج إلى الدراسة والتحليل؛ من أجل تحديد الأسباب الحقيقية التي تكمن وراءها؛ ثم العمل على القضاء على هذه الأسباب لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي بالهئتين.

4/16- التمايز بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة وفقاً لمدى توافر المناخ الإبداعي:

للتحقق من مدى التمايز بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث عناصر المناخ الإبداعي؛ وبالتالي، اختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة؛ قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين (هيئة صحة أبو ظبي، وهيئة صحة دبي). وقد تمثلت النتائج فيما يلي:

(أ) يمكن التمييز بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مدى توافر المناخ الإبداعي (القيادة المدعومة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة)، وذلك عند مستوى معنوية 0.01 (وفق لاختبار كا²).

(ب) نسبة التقسيم الدقيقة لهئتي الصحة الخاضعتين للدراسة على أساس مدى توافر المناخ الإبداعي (القيادة المدعومة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة)

بلغت 79%. وتعتبر هذه النسبة عالية إلى حد كبير؛ حيث أن هناك حوالي 21% فقط من مفردات عينة العاملين بالهيئتين لا تنتمي إلى الهيئة التي تعمل بها من حيث اتجاهاتهم نحو مدى توافر المناخ الإبداعي فيها.

(ج) من بين 29 متغيراً تمثل عناصر المناخ الإبداعي الستة (6 القيادة المدعمة للإبداع، و4 الإشراف الإيجابي، و5 تحفيز فرق العمل، و3 كفاية الموارد، و8 الإبداع الفردي، و3 التطبيق العملي للأفكار الجديدة)، هناك 15 متغيراً فقط تمثل عناصر المناخ الإبداعي الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري (مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 على الأقل) بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة. وتفسير ذلك (وفقاً لأسلوب تحليل التمايز المتعدد) هو أن هناك تمايزاً حقيقياً (وليس راجعاً للصدفة) بين الهيئتين على أساس بعض عناصر المناخ الإبداعي. أما باقي متغيرات المناخ الإبداعي في نموذج التحليل (14 متغيراً)، فإنها لم تنجح في التمييز بين نفس الهيئتين عند مستوى معنوية مقبول إحصائياً.

ويمكن توضيح عناصر التمييز/ عدم التمييز بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة على أساس مدى توافر المناخ الإبداعي من خلال الجدول رقم (4).

5/16- اختبار صحة الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني في هذا البحث على أنه لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مدى توافر المناخ الإبداعي (القيادة المدعمة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة). وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري F و F^2 ، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه "يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مدى توافر المناخ الإبداعي (القيادة المدعمة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة)". ومن ناحية أخرى، يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لـ 15 متغيراً من متغيرات المناخ الإبداعي (29 متغيراً) مأخوذة بصورة فردية، وذلك لوجود تمايز جوهري بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة على أساس كل متغير من هذه المتغيرات على حدة، وذلك عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار "ف" $F - Test$.

جدول رقم (4)

عناصر التمييز/ عدم التمييز بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة علي أساس مدي توافر المناخ الإبداعي

المتغيرات الرئيسية للمناخ الإبداعي	متغيرات المناخ الإبداعي الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة	متغيرات المناخ الإبداعي التي لم تنجح في التمييز بشكل جوهري بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة
القيادة المدعومة للإبداع	1- تتسامح الإدارة في هيئة الصحة التي أعمل بها مع الفشل عند محاولة تجربة الأفكار الجديدة. 5- تحرص الإدارة في هيئة الصحة التي أعمل بها على ضرورة توفير أوقات مناسبة للتعليم لجميع العاملين بالهيئة.	2- يشعر الجميع في هيئة الصحة التي أعمل بها بعدالة الإدارة. 3- تحرص الإدارة في هيئة الصحة التي أعمل بها على تقدير ومكافأة أصحاب الأفكار الجديدة. 4- تحرص القيادات في هيئة الصحة التي أعمل بها على أن يتلقى كل منا التدريب الكافي لتحسين وتطوير أدائه في العمل. 6- تحرص الإدارة في هيئة الصحة التي أعمل بها على ضرورة توفير أوقات مناسبة للترفيه لجميع العاملين بالهيئة.
الإشراف الإيجابي	7- أعتبر مشرفي في هيئة الصحة التي أعمل بها نموذجاً يحتذى به في الأداء. 8- يظهر مشرفي في هيئة الصحة التي أعمل بها ثقة كبيرة في مجموعة العمل. 9- يمكنني الاعتماد على مشرفي في هيئة الصحة التي أعمل بها لمساعدتي وقتما أحتاج إلى مساعدة.	10- يهتم مشرفي في هيئة الصحة التي أعمل بها بمدى تقدمي في عملي.
تحفيز فريق العمل	12- يتم تشكيل مجموعات العمل في هيئة الصحة التي أعمل بها بحيث تكون متنوعة	11- تحرص الإدارة في هيئة الصحة التي أعمل بها على تكوين فرق تتولى ابتكار

متغيرات المناخ الإبداعي التي لم تنجح في التمييز بشكل جوهري بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة	متغيرات المناخ الإبداعي الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة	المتغيرات الرئيسية للمناخ الإبداعي
<p>طرق جديدة لأداء العمل.</p> <p>14- يسود جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء مجموعات العمل في هيئة الصحة التي أعمل بها.</p> <p>15- أعضاء مجموعات العمل في هيئة الصحة التي أعمل بها يرحبون بمساعدة بعضهم بعضا.</p>	<p>المهارات.</p> <p>13- من السهل على أعضاء مجموعات العمل في هيئة الصحة التي أعمل بها الاتصال ببعضهم البعض.</p>	
<p>16- أستطيع أن أحصل على الموارد المالية التي أحتاجها لإتمام عملي على أكمل وجه.</p> <p>17- أستطيع أن أحصل على المواد والمستلزمات التي أحتاجها لإتمام عملي على أكمل وجه.</p>	<p>18- أستطيع أن أحصل على المعلومات التي أحتاجها لإتمام عملي على أكمل وجه.</p>	كفاية الموارد
<p>20- كل فرد في هيئة الصحة التي أعمل بها مستعد لتجربة طرق مختلفة لأداء المهام المكلف بها كلما أتيجت له الفرصة للقيام بذلك.</p>	<p>19- يؤمن كل منا في هيئة الصحة التي أعمل بها بأن لديه القدرة على ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل.</p>	
<p>23- تتصف المهام التي يؤديها كل منا في هيئة الصحة التي أعمل بها بالإثارة والتحدي.</p>	<p>21- لدى الحرية لتحديد كيفية تنفيذ مهامي في العمل.</p> <p>22- يشعر كل منا في هيئة الصحة التي أعمل بها بأنه ينجز أعمالا هامة وضرورية لنجاح الهيئة.</p>	الإبداع الفردي

المتغيرات الرئيسية للمناخ الإبداعي	متغيرات المناخ الإبداعي الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة	متغيرات المناخ الإبداعي التي لم تنجح في التمييز بشكل جوهري بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة
	24- يسارع رئيسي في العمل إلى تقدير الأداء المتميز. 25- رئيسي في العمل يسعده أن أجرب طرقا جديدة في أداء وظيفتي. 26- رئيسي في العمل يشجعني على أن أبدي رأبي في كيفية تحسين طريقة أدائه للعمل.	
التطبيق العملي للأفكار الجديدة	29- تسعى الإدارة في هيئة الصحة التي أعمل بها إلى التطبيق العملي للأفكار الجديدة.	27- يشعر أصحاب الأفكار الجديدة بالمشاركة والدعم من قبل القيادات في هيئة الصحة التي أعمل بها. 28- تحرص القيادات في هيئة الصحة التي أعمل بها اختبار مدى إمكانية استفادة الهيئة من الأفكار الجديدة.

6/16- تعليق عام على نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:

في ضوء نتائج اختبار صحة الفرض الثاني من فروض هذه الدراسة، يرى الباحثان أن وجود 15 متغير من بين 29 متغيراً (حوالي 52% من المتغيرات) تمثل متغيرات المناخ الإبداعي الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين هئتي الصحة الخاضعتين للدراسة، إنما يرجع إلى الاختلاف الملحوظ في مدى توافر المناخ الإبداعي بالهئتين (14 متغيراً فقط من بين 29 متغيراً من متغيرات المناخ الإبداعي لم تنجح في التمييز بينهما).

ويرى الباحثان أن السبب الرئيسي وراء هذا الاختلاف الملحوظ في مدى توافر المناخ الإبداعي بهئتي الصحة الخاضعتين للدراسة يرجع إلى اختلاف كل من أسلوب الإشراف (3 متغيرات من بين 4 بنسبة 75%) ومستوى الإبداع الفردي (6 متغيرات من بين 8 بنسبة 75%) في المقام الأول، ثم إلى اختلاف طريقة تحفيز فرق العمل (متغيران من بين 5 متغيرات بنسبة 40%) في المقام الثاني، وأخيراً، إلى اختلاف كل من أسلوب القيادة (متغيران من بين 6 متغيرات

بنسبة 33%) ومدى كفاية الموارد (متغير واحد من بين 3 متغيرات بنسبة 33%) والتطبيق العملي للأفكار الجديدة (متغير واحد من بين 3 متغيرات بنسبة 33%) في المقام الثالث.

7/16- الاختلافات بين اتجاهات العاملين بهبتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو مستوى

الالتزام التنظيمي بكل منهما باختلاف خصائصهم الديموجرافية:

للكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين بهبتي صحة أبو ظبي وهيئة صحة دبي باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية)، وذلك نحو مستوى الالتزام التنظيمي بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة؛ ومن ثم، اختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة؛ قام الباحثان بتطبيق الأسلوبين الإحصائيين التاليين:

(أ) أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعيتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بـ (النوع).

(ب) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One - Way ANOVA، وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بـ (العمر، ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية).

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي:

1/7/16- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهبتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو مستوى الالتزام التنظيمي بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو متغيره المتعلق بالالتزام العاطفي على حدة، وذلك باختلاف النوع. وفيما يتعلق بالوصف الإحصائي الوارد بنفس الجدول، فإنه يشير إلى أن الاختلافات المذكورة لصالح العاملين الذكور؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهاتهم (3.860، 4.864) للمتغيرين صاحبي الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية على التوالي، وذلك في مقابل (3.601، 4.125) لاتجاهات العاملات الإناث، ولنفس المتغيرين على التوالي.

2/4/16- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الفئات العمرية للعاملين بهبتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث:

- **الالتزام العاطفي:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (7.779)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). ويجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة) واتجاهات الفئات العمرية الثلاث الأخرى (أقل من 30 سنة، ومن 30 إلى أقل من 40

سنة، ومن 40 إلى أقل من 50 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة العمرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة بها (4.467)، وذلك في مقابل (3.503، 3.840، 3.780) لاتجاهات الفئات العمرية الثلاث الأخرى على التوالي.

• **الالتزام المستمر:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (13.628)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) واتجاهات الفئتين العمريتين (من 40 إلى أقل من 50 سنة، ومن 50 إلى أقل من 60 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة بها (3.066)، وذلك في مقابل (2.477، 2.583) لاتجاهات الفئتين العمريتين المذكورتين على التوالي.

3/7/16- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة وفقا لمدة الخدمة بالهيئة من حيث:

• **الالتزام التنظيمي الإجمالي:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (5.138)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئتين (من 10 إلى أقل من 20 سنة، و30 سنة فأكثر) واتجاهات الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة بهما (4.967، 4.987) على التوالي، وذلك في مقابل (4.449) لاتجاهات الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة).

• **الالتزام العاطفي:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (4.085)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة (30 سنة فأكثر) واتجاهات الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة (30 سنة فأكثر)؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة بها (4.000)، وذلك في مقابل (3.381) لاتجاهات الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة).

• **الالتزام المعياري:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (4.239)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئتين (من 10 إلى أقل من 20 سنة، و30 سنة فأكثر) واتجاهات الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة). وقد أكد الوصف

الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهبتي الصحة الخاضعتين للدراسة بهما (3.778، 3.799) على التوالي، وذلك في مقابل (3.364) لاتجاهات الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة).

4/7/16- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهبتي الصحة الخاضعتين للدراسة وفقا للوظيفة الحالية من حيث:

• **الالتزام التنظيمي الإجمالي:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (17.544)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئتي (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى) واتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين، حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهبتي الصحة الخاضعتين للدراسة بهما (4.969، 4.942) على التوالي، وذلك في مقابل (4.381) لاتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية).

• **الالتزام العاطفي:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (5.576)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئتي (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى) واتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين، حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهبتي الصحة الخاضعتين للدراسة بهما (3.930، 3.876) على التوالي، وذلك في مقابل (3.602) لاتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية).

• **الالتزام المستمر:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (4.965)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئتي (الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) واتجاهات فئة (الإدارة العليا). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين، حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهبتي الصحة الخاضعتين للدراسة بهما (2.915، 2.849) على التوالي، وذلك في مقابل (2.544) لاتجاهات فئة (الإدارة العليا).

8/16- اختبار صحة الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث في هذا البحث على أنه "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو مستوى الالتزام التنظيمي بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية)". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري "ت" و"ف"، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، أي أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو مستوى الالتزام التنظيمي بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية)، وذلك باستثناء:

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو متغيري الالتزام التنظيمي المتعلقين بـ "الالتزام المعياري" و"الالتزام المستمر" كل على حدة، وذلك باختلاف "النوع".
- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو مستوى الالتزام التنظيمي بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو متغيره المتعلق بـ "الالتزام المعياري" على حدة، وذلك باختلاف "العمر".
- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو متغير الالتزام التنظيمي المتعلق بـ "الالتزام المستمر" على حدة، وذلك باختلاف "مدة الخدمة بالهيئة".
- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو متغير الالتزام التنظيمي المتعلق بـ "الالتزام المعياري" على حدة، وذلك باختلاف "الوظيفة الحالية".

9/16- الاختلافات بين اتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو مدى توافر**المناخ الإبداعي بكل منهما باختلاف خصائصهم الديموجرافية:**

للكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين بهيئة صحة أبو ظبي وهيئة صحة دبي باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية)، وذلك نحو مدى توافر كل متغير من متغيرات المناخ الإبداعي (القيادة المدعمة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة) على حدة بكل منهما؛ ومن ثم، اختبار صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة؛ قام الباحثان بتطبيق الأسلوبين الإحصائيين التاليين:

(أ) أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعيتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بـ (النوع).

(ب) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One - Way ANOVA، وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بـ (العمر، ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية).

وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يلي:

1/9/16- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بيهتي الصحة الخاضعتين الدراسة نحو متغيري المناخ الإبداعي المتعلقين بـ "القيادة المدعمة للإبداع" و"كفاية الموارد" كل على حدة، وذلك باختلاف النوع. وفيما يتعلق بالوصف الإحصائي الوارد بنفس الجدول، فإنه يشير إلى أن الاختلافات المذكورة لصالح العاملين الذكور؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهاتهم (3.182، 3.424) للمتغيرين صاحبي الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية على التوالي، وذلك في مقابل (2.941، 3.000) لاتجاهات العاملات الإناث، ولنفس المتغيرين على التوالي.

2/9/16- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الفئات العمرية للعاملين بيهتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث:

• **كفاية الموارد:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (4.386)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة) واتجاهات الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة، ومن 40 إلى أقل من 50 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة الشرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بيهتي الصحة الخاضعتين للدراسة بها (3.689)، وذلك في مقابل (3.072، 3.080) لاتجاهات الفئتين العمريتين المذكورتين على التوالي.

• **الإبداع الفردي:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (4.241)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) واتجاهات الفئتين العمريتين (من 40 إلى أقل من 50 سنة، ومن 50 إلى أقل من 60 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بيهتي الصحة الخاضعتين للدراسة بها (3.568)، وذلك في مقابل (3.171، 3.225) لاتجاهات الفئتين العمريتين المذكورتين على التوالي.

- **التطبيق العملي للأفكار الجديدة:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (3.141)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.05). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) واتجاهات الفئة العمرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة بها (3.573)، وذلك في مقابل (3.044) لاتجاهات الفئة العمرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة).

3/9/16- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة وفقا لمدة الخدمة بالهيئة من حيث:

- **الإشراف الإيجابي:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (7.014)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة (30 سنة فأكثر)؛ واتجاهات الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة (30 سنة فأكثر)؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة بها (4.000)، وذلك في مقابل (2.888) لاتجاهات الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة).
- **كفاية الموارد:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (10.071)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئتين (من 10 إلى أقل من 20 سنة، و30 سنة فأكثر) واتجاهات الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة بهما (3.667، 3.637) على التوالي، وذلك في مقابل (2.952) لاتجاهات الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة).
- **الإبداع الفردي:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (9.305)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئتين (أقل من 10 سنوات، و30 سنة فأكثر) واتجاهات الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة بهما (3.667، 3.576) على التوالي، وذلك في مقابل (2.929) لاتجاهات الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنوات).

4/9/16- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين

للدراصة وفقا للوظيفة الحالية من حيث:

- **القيادة المدعمة للإبداع:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (13.632)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئتي (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى) واتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية). وقد أكد الوصف الإحصائي، للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين، حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراصة بمهما (3.339، 3.255) على التوالي، وذلك في مقابل (2.876) لاتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية).
- **تحفيز فرق العمل:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (5.144)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئة (الإدارة الوسطى) واتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح فئة (الإدارة الوسطى)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراصة بها (3.610)، وذلك في مقابل (3.311) لاتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية).
- **كفاية الموارد:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (42.714)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئتي (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى) واتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين، حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراصة بمهما (3.602، 3.645) على التوالي، وذلك في مقابل (2.849) لاتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية).
- **الإبداع الفردي:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (9.784)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئتي (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى) واتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين، حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراصة بمهما (3.649، 3.645) على التوالي، وذلك في مقابل (3.287) لاتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية).

- **التطبيق العملي للأفكار الجديدة:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (13.725)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فتي (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى) واتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين، حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بيهيئي الصحة الخاضعين الدراسة بهما (3.696، 3.591) على التوالي، وذلك في مقابل (3.069) لاتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية).

10/16- اختبار صحة الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع في هذا البحث على أنه "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بيهيئي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو محددات المناخ الإبداعي بكل منهما (القيادة المدعمة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة) كل على حدة، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية)". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري "ت" و"ف"، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، أي أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بيهيئي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو محددات المناخ الإبداعي بكل منهما (القيادة المدعمة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة) كل على حدة، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالهيئة، والوظيفة الحالية)". وذلك باستثناء:

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بيهيئي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو محددات المناخ الإبداعي المتعلقة بـ "الإشراف الإيجابي" و"تحفيز فرق العمل" و"الإبداع الفردي" و"التطبيق العملي للأفكار الجديدة" كل على حدة، وذلك باختلاف "النوع".
- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بيهيئي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو محددات المناخ الإبداعي المتعلقة بـ "القيادة المدعمة للإبداع" و"الإشراف الإيجابي" و"تحفيز فرق العمل" كل على حدة، وذلك باختلاف "العمر".
- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بيهيئي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو محددات المناخ الإبداعي المتعلقة بـ "القيادة المدعمة للإبداع" و"تحفيز فرق العمل" و"التطبيق العملي للأفكار الجديدة" كل على حدة، وذلك باختلاف "مدة الخدمة بالهيئة".

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو محدد المناخ الإبداعي المتعلق بـ "الإشراف الإيجابي" على جده، وذلك باختلاف "الوظيفة الحالية".

11/16- العلاقة بين مدى توافر المناخ الإبداعي ومستوى الالتزام التنظيمي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة:

للإجابة على التساؤل الخامس للبحث واختبار صحة الفرض الخامس من فروض هذه الدراسة، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد: Multiple Regression/ Correlation Analysis حيث تمثلت النتائج فيما يلي:

1/11/16- العلاقة بين متغيرات المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة والالتزام التنظيمي الإجمالي بهما:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ الإبداعي (مأخوذة بصورة إجمالية) بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة والالتزام التنظيمي الإجمالي بهما، وأن هذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية جدا (مثل حوالي 87% وفقا لمعامل الارتباط R في النموذج).

(ب) متغيرات المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة يمكن أن تفسر حوالي 76% (وفقا لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في الالتزام التنظيمي الإجمالي بهما.

(ج) هناك 18 متغيرا فقط (من بين 29 متغيراً تمثل المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة) تتمتع بعلاقة طردية قوية جدا ذات دلالة إحصائية بينها وبين الالتزام التنظيمي الإجمالي بهما.

2/11/16- العلاقة بين متغيرات المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة والالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام العاطفي:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ الإبداعي (مأخوذة بصورة إجمالية) بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة والالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام العاطفي، وإن هذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية جدا (تمثل حوالي 86% وفقا لمعامل الارتباط R في النموذج).

(ب) متغيرات المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة يمكن أن تفسر حوالي 75% (وفقا لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في الالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام العاطفي.

(ج) هناك 17 متغيرا فقط (من بين 29 متغيراً تمثل المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة) تتمتع بعلاقة طردية قوية جدا ذات دلالة إحصائية بينها وبين الالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام العاطفي.

3/11/16- العلاقة بين متغيرات المناخ الإبداعي بيهيتي الصحة الخاضعتين للدراسة والالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام المعياري:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ الإبداعي (مأخوذة بصورة إجمالية) بيهيتي الصحة الخاضعتين للدراسة والالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام المعياري، وأن هذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية جدا (تمثل حوالي 85% وفقا لمعامل الارتباط R في النموذج).

(ب) متغيرات المناخ الإبداعي بيهيتي الصحة الخاضعتين للدراسة يمكن أن تفسر حوالي 73% (وفقا لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في الالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام المعياري.

(ج) هناك 14 متغيرا فقط (من بين 29 متغيرا تمثل المناخ الإبداعي بيهيتي الصحة الخاضعتين للدراسة) تتمتع بعلاقة طردية قوية جدا ذات دلالة إحصائية بينها وبين الالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام المعياري.

4/11/16- العلاقة بين متغيرات المناخ الإبداعي بيهيتي الصحة الخاضعتين للدراسة والالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام المستمر:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ الإبداعي (مأخوذة بصورة إجمالية) بيهيتي الصحة الخاضعتين للدراسة والالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام المستمر، وأن هذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية (تمثل حوالي 59% وفقا لمعامل الارتباط R في النموذج).

(ب) متغيرات المناخ الإبداعي بيهيتي الصحة الخاضعتين للدراسة يمكن أن تفسر حوالي 35% (وفقا لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في الالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام المستمر.

(ج) هناك 10 متغيرات فقط (من بين 29 متغيرا تمثل المناخ الإبداعي بيهيتي الصحة الخاضعتين للدراسة) تتمتع بعلاقة طردية قوية جدا ذات دلالة إحصائية بينها وبين الالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام المستمر.

12/16- اختبار صحة الفرض الخامس:

ينص الفرض الخامس في هذا البحث على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر المناخ الإبداعي بيهيتي الصحة الخاضعتين للدراسة وكل من مستوى الالتزام التنظيمي بهما مأخوذا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار T، يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذا بصورة إجمالية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر المناخ الإبداعي بيهيتي الصحة الخاضعتين للدراسة وكل من مستوى الالتزام التنظيمي بهما مأخوذا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) على حدة". ومن ناحية أخرى، يجب قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة لبعض المتغيرات، حيث ثبت أن:

- هناك 18 متغيراً فقط (من بين 29 متغيراً تمثل المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة) تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينها وبين الالتزام التنظيمي الإجمالي بهما.
- هناك 17 متغيراً فقط (من بين 29 متغيراً تمثل المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة) تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينها وبين الالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام العاطفي.
- هناك 14 متغيراً فقط (من بين 29 متغيراً تمثل المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة) تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينها وبين الالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام المعياري.
- هناك 10 متغيرات فقط (من بين 29 متغيراً تمثل المناخ الإبداعي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة) تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينها وبين الالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام المستمر.

17- نتائج البحث ومدى اتفاق أو اختلاف كل منها مع نتائج الدراسات السابقة:

يمكن توضيح أهم نتائج هذا البحث، ومدى اتفاق أو اختلاف كل منها مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك فيما يلي:

1/17- يوجد تمايز جوهري بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة على أساس مستوى الالتزام التنظيمي متمثلاً في: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر. ويتفق استخدام الباحثين لكل من (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) كمحددات لمستوى الالتزام التنظيمي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة مع:

1/17- ما توصل إليه (المسدي، 2011) في دراسته حول "أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي" من أن: هناك تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام العاملين وسلوكيات الالتزام التنظيمي لديهم، وهناك تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية بين العاملين وسلوكيات الالتزام التنظيمي لديهم. بالإضافة إلى ما أظهرته نتائج دراسته من أن: الانتباه والاهتمام بالمرؤوسين، وتبادل المعلومات معهم كانا أكثر عناصر ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد العاملين تأثيراً في التزامهم التنظيمي.

2/17- ما ذكره (المسدي، 2011) من أن: إحدى الدراسات (Eisenberger et al., 2001: 42 - 52) حول "العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي" توصلت إلى أن: إدراك الموظف للدعم التنظيمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بشعوره بالالتزام الوجداني (العاطفي) الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وإلى أن هذا الالتزام الوجداني يدعم العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وممارسة سلوكيات الالتزام التنظيمي.

2/17- يوجد تمايز جوهري بين هيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة على أساس مدى توافر المناخ الإبداعي متمثلاً في: القيادة المدعومة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل، وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة. وينفق استخدام الباحثين لكل من (القيادة المدعومة للإبداع، والإشراف الإيجابي، وتحفيز فرق العمل،

وكفاية الموارد، والإبداع الفردي، والتطبيق العملي للأفكار الجديدة) كمحددات لمدى توافر المناخ الإبداعي بھيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة مع:

1/2/17- ما توصل إليه (Susanne & Reginald, 1994) في دراستهما حول "تحدید السلوكي الإبداعي: مدخل النموذج الإبداع الفردي في مكان العمل" من أن: هناك ارتباط واضح بين السلوك الإبداعي وكل من: نمط القيادة المساند للإبداع، واتباع الأسلوب النظامي لحل المشكلات. بالإضافة إلى توصلهما إلى أن: نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي للمرؤوس.

2/2/17- ما توصل إليه (Ekvall, 1996) في دراسته حول "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار" من أن: هناك علاقة طردية قوية جدا بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.

3/2/17- ما أشار إليه (Roffe, 1999) في دراسته حول "الابتكار والإبداع في المنظمات: استعراض الآثار المترتبة على التدريب والتطوير" من: أهمية توفير المناخ المناسب للإبداع، والحوافز المناسبة للمبتكرين، بالإضافة إلى ضرورة تنمية مهارات العمل بروح الفريق، والاتصالات الفعالة، والتدريب، وإدارة المشاريع، والتعلم، والقيادة، وإدارة التغيير.

4/2/17- ما أشار إليه (حبيب، 2005) في دراسته حول "الإبداع الإداري في ضوء التغييرات المعاصرة في سوق العمل والحاجات الجديدة للبلدان العربية" من أن: هذه الإبداع يتطلب: العمل الجماعي المشترك، والتصميم والإبداع التعاوني، وإثارة القدرات الإبداعية لكل فرد.

5/2/17- ما توصل إليه (Panuwatwanich et al., 2008) في دراستهم حول "دور المناخ الابتكاري في تعزيز الأداء: حالة شركات التصميم" من أن: هناك دور حاسم لكل من المديرين والمشرفين في إحداث الابتكار، وذلك من خلال تهيئة المناخ الصحي لفرق العمل المبتكرة. بالإضافة إلى ما أوصوا به من: ضرورة تركيز الشركات على تطوير القيادات والمشرفين المدعمن للابتكار.

6/2/17- ما توصل إليه (Pablo, 2008) في دراسته حول "محاولة تحقيق الابتكار: فهم ما يجري من داخل شركة ناجحة من أن: هناك ستة عوامل تميز المناخ الداعم

للإبداع هي: تشجيع المشرفين، وتماسك فرق العمل، والتحدي، والاستقلال الذاتي، والانفتاح على الابتكار، وتوفير الموارد.

7/2/17- ما توصل إليه (Lin & Liu, 2012) في دراستهما حول تأثير المناخ التنظيمي على الابتكار والإبداع" من أن: عناصر المناخ الإبداعي هي: الإشراف المشجع، ودعم فرق العمل، وكفاية الموارد، ووجود تحديات في العمل.

3/17- توجد اختلافات حقيقية بين اتجاهات الذكور والإناث من العاملين بھيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو مستوى الالتزام التنظيمي بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو متغيره المتعلق بالالتزام العاطفي على حدة. ولا توجد

- على حد علم الباحثين - دراسات سابقة تناولت دراسة مدى وجود اختلافات حقيقية بين اتجاهات الذكور والإناث بالمنظمات نحو مستوى الالتزام التنظيمي بها.

4/17- توجد اختلافات حقيقية بين اتجاهات الفئات العمرية للعاملين ببيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث "الالتزام العاطفي" و"الالتزام المستمر". كل على حدة وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Kumar & Giril, 2009) في دراستهما حول "تأثير العمر والخبرة على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" من أن: الالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالعمر أعلى مما هو عليه لدى العاملين الأصغر منهم عمرا.

5/17- توجد اختلافات حقيقية بين اتجاهات العاملين ببيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث الالتزام التنظيمي مأخوذا بشكل إجمالي، ومتغيريه المتعلقين ب"الالتزام العاطفي" و"الالتزام المعياري" كل على حدة، وذلك وفقا لمدة الخدمة بالهيئة. وتتفق هذه النتيجة مع:

1/5/17- ما توصل إليه (رضوان، 2008) في دراسته حول أثر الدور الأخلاقي والمسئولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية - دراسة تطبيقية على شركات الدواء في مصر" من أن: هناك تأثير معنوي لعامل الخبرة على درجة إدراك العاملين لأهمية الدور الأخلاقي داخل المنظمة.

2/5/17- ما توصل إليه (Kumar & Giril, 2009) في دراستهما حول "تأثير العمر والخبرة على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" من أن: الالتزام التنظيمي لدى العاملين الأكثر خبرة في العمل أعلى مما هو عليه لدى العاملين الأقل خبرة.

6/17- توجد اختلافات حقيقية بين اتجاهات العاملين ببيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث الالتزام التنظيمي مأخوذا بشكل إجمالي، ومتغيريه المتعلقين ب"الالتزام العاطفي" و"الالتزام المستمر" كل على حدة، وذلك وفقا للوظيفة الحالية. ولا توجد - على حد علم الباحثين - دراسات سابقة تناولت دراسة مدى وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بالمنظمات من حيث الالتزام التنظيمي بها، وذلك وفقا لوظيفتهم الحالية.

7/17- توجد اختلافات حقيقية بين اتجاهات الذكور والإناث من العاملين ببيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة نحو متغيري المناخ الإبداعي المتعلقين ب"القيادة المدعمة للإبداع" و"كفاية الموارد" كل على حدة. ولا توجد - على حد علم الباحثين - دراسات سابقة تناولت دراسة مدى وجود اختلافات بين اتجاهات الذكور والإناث بالمنظمات نحو متغيرات المناخ الإبداعي بها.

8/17- توجد اختلافات حقيقية بين اتجاهات الفئات العمرية للعاملين ببيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث متغيرات المناخ الإبداعي المتعلقة ب"كفاية الموارد" و"الإبداع الفردي" و"التطبيق العملي للأفكار الجديدة" كل على حدة.

ولا توجد - على حد علم الباحثين - دراسات سابقة تناولت دراسة مدى وجود اختلافات بين اتجاهات الفئات العمرية بالمنظمات من حيث متغيرات المناخ الإبداعي بها.

9/17- توجد اختلافات حقيقية بين اتجاهات العاملين بيهيئي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث متغيرات المناخ الإبداعي المتعلقة بـ "الإشراف الإيجابي" و"كفاية الموارد" و"الإبداع الفردي" كل على حدة، وذلك وفقا لمدة الخدمة بالهيئة. ولا توجد - على حد علم الباحثين - دراسات سابقة تناولت دراسة مدى وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بالمنظمات من حيث متغيرات المناخ الإبداعي بها، وذلك وفقا لمدة خدمتهم.

10/17- توجد اختلافات حقيقية بين اتجاهات العاملين بيهيئي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث متغيرات المناخ الإبداعي المتعلقة بـ "القيادة المدعومة للإبداع" و"تحفيز فرق العمل" و"كفاية الموارد" و"الإبداع الفردي" و"التطبيق العملي للأفكار الجديدة" كل على حدة، وذلك وفقا للوظيفة الحالية ولا توجد - على حد علم الباحثين - دراسات سابقة تناولت دراسة مدى وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بالمنظمات من حيث متغيرات المناخ الإبداعي بها، وذلك وفقا لوظيفتهم الحالية.

11/17- توجد علاقة طردية قوية جدا ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ الإبداعي (مأخوذة بصورة إجمالية) بيهيئي الصحة الخاضعين للدراسة والالتزام التنظيمي الإجمالي بهما. وحيث أن الالتزام التنظيمي يعني: استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بقيمتها وأهدافها الرئيسية؛ فإن هذه النتيجة تتفق مع:

1/11/17- ما توصل إليه (Pablo, 2008) من أن: هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين المناخ الإبداعي والالتزام التنظيمي.

2/11/17- ما ذكره (المسدي، 2011) من أن: إحدى الدراسات (Allen & Meyer, 1990: 847 - 858) حول "اختبار العلاقة بين ممارسة الموظفين لسلوكيات الالتزام التنظيمي وتأثير هذه السلوكيات في الفعالية التنظيمية" أكدت على فكرة أن الالتزام التنظيمي يؤثر تأثيرا سلبيا في نية ترك الموظف لعمله، وكذلك في معدلات الغياب والتأخير.

3/11/17- ما توصل إليه (المسدي، 2011) في دراسته حول "أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي" من أن هناك تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار، وسلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين. بالإضافة إلى ما أثبتته دراسته من أن: توافر البرامج التدريبية، والدعم لتنظيمي، والسماح بالمبادرات كانت أكثر عناصر ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار تأثيرا في سلوكيات الالتزام لتنظيمي للعاملين. فضلا عما انتهت إليه دراسته من أن: ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار هي أكثر محددات الثقافة التنظيمية تأثيرا في سلوكيات الالتزام التنظيمي للعاملين، تليها

ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد، ثم ثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية بين العاملين، وأخيراً، ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل.

4/11/17- ما توصل إليه (Elsabahy et al., 2013) في دراستهم حول "تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى موجهي التمريض في كلية التمريض بجامعة المنصورة" من أن: هناك علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

12/17- توجد علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ الإبداعي (مأخوذة بصورة إجمالية) وهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة والالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام العاطفي. وحيث أن البعد العاطفي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي يشير إلى: درجة التزام الفرد تجاه المنظمة وارتباطه بهاء والناجحة عن أحاسيسه ومشاعره العاطفية التي تحتم عليه التمسك بالمنظمة؛ فإن هذه النتيجة تتفق مع:

1/12/17- ما أشارت إليه (نور، 2008) من أن: المناخ الإبداعي يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا أثناء العمل، ويسهل عملية الاتصال بينهم، كما يفسح المجال أمامهم لتخطي الأوقات العصيبة بصورة أكثر إيجابية.

2/12/17- ما توصل إليه (Maimone & Sinclair, 2010) من أن: هناك علاقة طردية بين التركيز على الإبداع من ناحية، وكل من مشاعر الراحة النفسية النابعة من حرية التعبير، ووجود بيئة ممتعة وآمنة من ناحية أخرى.

3/12/17- ما أوصى به (المسدي، 2011) في دراسته حول "أثر نقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية" من: ضرورة توفير قاعدة نفسية يستطيع المرؤوس من خلالها الانطلاق بأفكاره واقتراحاته دون خوف من تسلط القادة.

13/17- توجد علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ الإبداعي (مأخوذة بصورة إجمالية) وهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة والالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام المعياري. وحيث أن البعد المعياري كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي يشير إلى: شعور الفرد بالواجب والمسئولية تجاه المنظمة، والناجحين عن قيمه ومبادئه الشخصية التي تحتم عليه التمسك بالمنظمة؛ فإن هذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (العوفي، 2005) في دراسته حول "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالمملكة الأردنية الهاشمية" من أن: قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام.

14/17- توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ الإبداعي (مأخوذة بصورة إجمالية) وهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة والالتزام التنظيمي بهما من حيث الالتزام المستمر. ولا توجد - على حد علم الباحثين - دراسات سابقة تناولت العلاقة بين متغيرات المناخ الإبداعي (مأخوذة بصورة إجمالية) بالمنظمات والالتزام التنظيمي بها من حيث الالتزام المستمر.

18- توصيات البحث:

1/18- توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي:

توجيه اهتمام الباحثين وحثهم على:

(أ) دراسة وتحليل متغيرات المناخ الإبداعي في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛ وذلك بهدف التوصل إلى كيفية بناء وتحسين هذا المناخ، ومن ثم، إلى تطوير منتجات وأداء هذه المنظمات.

(ب) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مدى توافر المناخ الإبداعي في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في متغيرات هذا المناخ بشكل دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

(ج) دراسة وتحليل متغيرات الالتزام التنظيمي في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛ وذلك من أجل الوقوف على أهم هذه المتغيرات، والتي يمكن غرسها وتنميتها لدى العاملين بتلك المنظمات، بهدف بناء وتحسين مستويات الالتزام التنظيمي اللازم لتحقيق النجاح المنشود.

(د) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستويات الالتزام التنظيمي في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد متغيراته الإيجابية التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب محاربتها والعمل على الحد من آثارها السلبية.

(هـ) دراسة وتحليل العلاقة بين مدى توافر المناخ الإبداعي ومستويات الالتزام التنظيمي في كل من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، وذلك من أجل تحديد متغيرات المناخ الإبداعي الأكثر تأثيراً في كل جانب من جوانب الالتزام التنظيمي، وبالتالي؛ التوصل إلى المتغيرات التي يجب الاهتمام بها بشكل خاص، بهدف تحسين مستويات الالتزام التنظيمي، ومن ثم تحسين الأداء الإجمالي لتلك المنظمات.

18/2- توصيات تتعلق بتحسين كل من الالتزام التنظيمي والمناخ الإبداعي بهيئتي الصحة

الخاضعتين للدراسة:

في ضوء نتائج تحليل التمايز بين هيئة صحة أبو ظبي وهيئة صحة دبي من حيث كل من مستوى الالتزام التنظيمي ومدى توافر المناخ الإبداعي بكل منهما من وجهة نظر العاملين بالهيئتين، وبناء على نتائج الاختلافات بين اتجاهات هؤلاء العاملين نحو كل من مستوى الالتزام التنظيمي ومدى توافر المناخ الإبداعي بالهيئتين باختلاف خصائصهم الديموجرافية؛ يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها فيما يلي:

1/2/18- توصيات لتحسين الالتزام التنظيمي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة^(*):

1/1/2/18- توصيات لتحسين الالتزام العاطفي:

❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبناء وتنمية كل من:

✓ شعور العاملين بالهيئة بان مشاكلها وكأها مشاكلهم الشخصية.

✓ شعور العاملين بالهيئة بالفخر والاعتزاز عندما يخبرون الآخرين بأنهم ينتمون لها.

✓ استمتاع العاملين بالهيئة بالحديث عن عملهم بها مع أصدقائهم خارج العمل.

✓ جعل العاملين بالهيئة يتمسكون بالعمل بها، ولا يمكن أن يتروكها للعمل في مكان آخر.

❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتدعيم وتعزيز:

✓ شعور العاملين بالهيئة بأنهم جزء من عائلة فيها.

❖ ضرورة الاهتمام ببناء وتنمية درجة التزام جميع العاملين بالهيئة تجاهها وارتباطهم بها، والناجحة عن أحاسيسهم

ومشاعرهم العاطفية التي تحتم عليهم التمسك بها، مع التركيز بشكل أكبر على:

▪ العاملات الإناث.

▪ كل من تقل أعمارهم عن 50 سنة.

▪ كل من تتراوح مدة خدمتهم بالهيئة بين 20 إلى أقل من 30 سنة.

▪ المنتسبين للإدارة التنفيذية.

❖ الاهتمام بتدعيم وتعزيز درجة التزام العاملين بالهيئة الذين تتراوح أعمارهم بين 50 و60 سنة، والذين تعادل مدة

خدمتهم بالهيئة 30 سنة أو تزيد، وذلك تجاه الهيئة وارتباطهم بها، والناجحة عن أحاسيسهم ومشاعرهم العاطفية التي

تحتم عليهم التمسك بها.

(*) يرى الباحثان أن كل وسط حسابي يقل عن 4، يعني أن المتغير يحتاج إلى بناء وتنمية لتحسين مستواه، وأن كل وسط حسابي يساوي أو يزيد عن 4، يعني أن المتغير يحتاج إلى تدعيم وتعزيز لتحسين مستواه، أو على الأقل للمحافظة عليه. هذا، مع إمكانية استفادة أي من الهيئتين من الهيئة الثانية فيما يتعلق بمتغير ما؛ إذا كانت الأخيرة متميزة عنها تميزاً جوهرياً في هذا المتغير.

2-1/2/18- توصيات لتحسين الالتزام المعيارى:

- ❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبناء وتنمية كل من:
 - ✓ جعل العاملين بالهيئة على استعداد دائم للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل بها.
 - ✓ شعور العاملين بالهيئة بالالتزام أخلاقي يمنعهم من تركها.
 - ✓ جعل العاملين بالهيئة يؤمنون بأن الأفضل لأي منهم هو استمراره في وظيفته بالهيئة مدى الحياة.
- ❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتدعيم وتعزيز كل من:
 - ✓ جعل العاملين بالهيئة يهتمون بشدة بمستقبلها وسمعتها.
 - ✓ جعل العاملين بالهيئة يبذلون قصارى جهدهم من أجل المساهمة في نجاحها.
- ❖ ضرورة الاهتمام ببناء وتنمية شعور جميع العاملين بالهيئة بالواجب والمسئولية تجاهها، والناجيين عن قيمهم ومبادئهم الشخصية التي تحتم عليهم التمسك بها، مع التركيز بشكل أكبر على كل من تتراوح مدة خدمتهم بالهيئة بين 20 إلى أقل من 30 سنة.

3-1/2/18- توصيات لتحسين الالتزام المستمر:

- ❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبناء وتنمية كل من:
 - ✓ جعل العاملين بالهيئة لا يستطيعون تركها بسبب المشكلات والاضطرابات التي يمكن أن تحدث لهم لو تركوها.
 - ✓ جعل العاملين بالهيئة لا يستطيعون تركها بسبب قلة فرص العمل المتاحة لهم لو تركوها.
 - ✓ جعل العاملين بالهيئة لا يستطيعون تركها بسبب الفوائد التي يحصلون عليها في العمل.
 - ✓ جعل العاملين بالهيئة لا يستطيعون تركها بسبب حاجتهم للعمل.
- ❖ ضرورة الاهتمام ببناء وتنمية درجة التزام جميع العاملين بالهيئة تجاهها وارتباطهم بها، والناجئة عن تكلفة تركهم لعملهم بها، مع التركيز بشكل أكبر على:
 - كل من تتراوح أعمارهم بين 40 و60 سنة.
 - المنتسبين للإدارة العليا.

د. أحمد إبراهيم موسى

مستوى المناخ الإبداعي وتأثيره على الالتزام التنظيمي

د. أشرف محمد عوض

بالتطبيق على هينتي الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة

2/2/18- توصيات لتحسين الالتزام التنظيمي بهيئة صحة أبو ظبي على وجه الخصوص:

1/2/2/18- توصيات لتحسين الالتزام العاطفي:

❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتدعيم وتعزيز:

❖ شعور العاملين بالهيئة بانتماء قوي تجاهها.

2/2/2/18- توصيات لتحسين الالتزام المعياري:

❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبناء وتنمية:

❖ جعل العاملين بالهيئة يؤمنون بأنها تستحق ولاءهم وإخلاصهم.

3/2/18- توصيات لتحسين الالتزام التنظيمي بهيئة صحة دبي على وجه الخصوص:

1/3/2/18- توصيات لتحسين الالتزام العاطفي:

❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبناء وتنمية:

▪ شعور العاملين بالهيئة بانتماء قوي تجاهها.

2/3/2/18- توصيات لتحسين الالتزام المعياري:

❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتدعيم وتعزيز:

▪ جعل العاملين بالهيئة يؤمنون بأنها تستحق ولاءهم وإخلاصهم.

4/2/18- توصيات لتحسين المناخ الإبداعي بهيئة الصحة الخاضعتين للدراسة*:

1/4/2/18- توصيات لتحسين القيادة المدعمة للإبداع:

❖ **اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبناء وتنمية كل من:**

✓ تسامح إدارة الهيئة مع الفشل عند محاولة تجربة الأفكار الجديدة.

✓ شعور الجميع في الهيئة بعدالة الإدارة.

(*) يرى الباحثان أن كل وسط حسابي يقل عن 4، يعني أن المتغير يحتاج إلى بناء وتنمية لتحسين مستواه، وأن كل وسط حسابي يساوي أو يزيد عن 4، يعني أن المتغير يحتاج إلى تدعيم وتعزيز لتحسين مستواه، أو على الأقل للمحافظة عليه. هذا، مع إمكانية استفادة أي من الهيئتين من الهيئة الثانية فيما يتعلق بمتغير ما؛ إذا كانت الأخيرة متميزة عنها تميزا جوهريا في هذا المتغير.

- ✓ حرص إدارة الهيئة على تقدير ومكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.
- ✓ حرص قيادات الهيئة على أن يتلقى جميع العاملين بها التدريب الكافي لتحسين وتطوير أدائهم.
- ✓ حرص إدارة الهيئة على ضرورة توفير أوقات مناسبة للتعلم لجميع العاملين بها.
- ✓ حرص إدارة الهيئة على ضرورة توفير أوقات مناسبة للترفيه لجميع العاملين بها.

❖ ضرورة الاهتمام ببناء وتنمية كافة متغيرات القيادة المدعمة للإبداع لدى جميع قيادات الهيئة، مع التركيز بشكل أكبر على:

▪ العاملات الإناث.

▪ المنتسبين إلى الإدارة التنفيذية.

2/4/2/18- توصيات لتحسين الإشراف الإيجابي:

❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبناء وتنمية كل من:

- ✓ جعل المشرفين بالهيئة نموذجاً يحتذى به في الأداء.
- ✓ إظهار المشرفين بالهيئة ثقة كبيرة في مجموعات العمل.
- ✓ إمكانية اعتماد العاملين بالهيئة على مشرفيهم لمساعدتهم وقتما يحتاجون إلى مساعدة.
- ✓ اهتمام المشرفين في الهيئة بمدى تقدم مرؤوسيه في العمل.
- ❖ ضرورة الاهتمام ببناء وتنمية كافة متغيرات الإشراف الإيجابي لدى جميع المشرفين بالهيئة، مع التركيز بشكل أكبر على كل من تتراوح مدة خدمتهم بالهيئة بين 20 إلى أقل من 30 سنة.
- ❖ ضرورة الاهتمام بتدعيم وتعزيز كافة متغيرات الإشراف الإيجابي لدى المشرفين بالهيئة الذين تعادل مدة خدمتهم بالهيئة 30 سنة أو تزيد.

3/4/2/18- توصيات لتحسين تحفيز فرق العمل:

❖ اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبناء وتنمية كل من:

- ✓ حرص إدارة الهيئة على تكوين فرق تتولى ابتكار طرق جديدة لأداء العمل.
- ✓ تشكيل مجموعات العمل بالهيئة بحيث تكون متنوعة المهارات.

د. أحمد إبراهيم موسى

د. أشرف محمد عوض

مستوى المناخ الإبداعي وتأثيره على الالتزام التنظيمي

بالتطبيق على هيئتي الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة

✓ تسهيل اتصال أعضاء مجموعات العمل في الهيئة ببعضهم البعض.

✓ سيادة جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء مجموعات العمل بالهيئة.

✓ رغبة وترحيب أعضاء مجموعات العمل في الهيئة بمساعدة بعضهم بعضا.

❖ **ضرورة الاهتمام ببناء وتنمية كافة متغيرات تحفيز فرق العمل لدى جميع المسؤولين بالهيئة، مع التركيز بشكل أكبر على المنتسبين للإدارة التنفيذية.**

4/4/2/18- توصيات لتحسين كفاية الموارد:

❖ **اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبناء وتنمية كل من:**

✓ تسهيل حصول العاملين بالهيئة على الموارد المالية اللازمة لإتمام عملهم على أكمل وجه.

✓ تسهيل حصول العاملين بالهيئة على المواد والمستلزمات اللازمة لإتمام عملهم على أكمل وجه.

✓ تسهيل حصول العاملين بالهيئة على المعلومات اللازمة لإتمام عملهم على أكمل وجه.

❖ **ضرورة الاهتمام ببناء وتنمية كافة متغيرات كفاية الموارد لدى جميع المسؤولين بالهيئة، مع التركيز بشكل أكبر على:**

▪ العاملات الإناث.

▪ كل من تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وكل من تقل أعمارهم عن 30 سنة.

▪ كل من تتراوح مدة خدمتهم بالهيئة بين 20 إلى أقل من 30 سنة.

▪ المنتسبين للإدارة التنفيذية.

5/4/2/18- توصيات لتحسين الإبداع الفردي:

❖ **اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبناء وتنمية كل من:**

✓ إيمان كل فرد في الهيئة بأن لديه القدرة على ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل.

✓ استعداد كل فرد في الهيئة لتجربة طرق مختلفة لأداء المهام المكلف بها كلما أتاحت له الفرصة للقيام بذلك.

✓ شعور كل فرد في الهيئة بأن لديه الحرية لتحديد كيفية تنفيذ مهامه في العمل.

- ✓ شعور كل فرد في الهيئة بأنه ينجز أعمالا هامة وضرورية لنجاحها.
- ✓ إحساس كل فرد في الهيئة بأن المهام التي يؤديها تتسم بالإثارة والتحدى.
- ✓ إحساس كل فرد في الهيئة بأن رئيسه يسارع إلى تقدير الأداء المتميز.
- ✓ إحساس كل فرد في الهيئة بأن رئيسه في العمل يسعده أن يجرب طرقا جديدة في أداء وظيفته.
- ✓ إحساس كل فرد في الهيئة بأن رئيسه في العمل يشجعه على أن يبدي رأيه في كيفية تحسين طريقة أداء العمل.

❖ **ضرورة الاهتمام ببناء وتنمية كافة متغيرات الإبداع الفردي لدى جميع العاملين بالهيئة، مع التركيز بشكل أكبر على:**

- كل من تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة.
- كل من تتراوح مدة خدمتهم بالهيئة بين 20 إلى أقل من 30 سنة.
- المنتسبين إلى الإدارة التنفيذية.

6/4/2/18- **توصيات لتحسين التطبيق العملي للأفكار الجديدة:**

❖ **اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبناء وتنمية كل من:**

- ✓ شعور أصحاب الأفكار الجديدة بالمشاركة والدعم من قبل قيادات الهيئة.
- ✓ حرص قيادات الهيئة على اختبار مدى إمكانية استفادة الهيئة من الأفكار الجديدة.
- ✓ سعي إدارة البيئة إلى التطبيق العملي للأفكار الجديدة.

❖ **ضرورة الاهتمام ببناء وتنمية كافة متغيرات التطبيق العملي للأفكار الجديدة لدى جميع**

المسؤولين بالهيئة، مع التركيز بشكل أكبر على:

- كل من تتراوح أعمارهم بين 50 إلى أقل من 60 سنة.
- المنتسبين إلى الإدارة التنفيذية.

5/2/18- توصيات لتحسين الالتزام التنظيمي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من خلال

تحسين المناخ الإبداعي بهما^(*):

في ضوء نتائج تحليل العلاقة بين مدى توافر المناخ الإبداعي ومستوى الالتزام التنظيمي بهيئة صحة أبو ظبي وهيئة صحة دبي من وجهة نظر العاملين بالهيئتين؛ يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها فيما يلي:

1/5/2/18- توصيات لتحسين الالتزام التنظيمي الإجمالي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة

من خلال تحسين المناخ الإبداعي بهما:

❖ توصيات لتحسين الالتزام التنظيمي الإجمالي من خلال تحسين القيادة المدعومة للإبداع:

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز قيادات الهيئتين الذين:
- يتسامحون مع الفشل عند محاولة تجربة الأفكار الجديدة.
- يشعر مرؤوسوهم بعدالتهم.
- يحرصون على أن يتلقى مرؤوسوهم التدريب الكافي لتحسين وتطوير أدائهم في العمل.
- يحرصون على ضرورة توفير أوقات مناسبة للتعلم لجميع مرؤوسيههم.
- يحرصون على ضرورة توفير أوقات مناسبة للترفيه لجميع مرؤوسيههم.

❖ توصيات لتحسين الالتزام التنظيمي الإجمالي من خلال تحسين الإشراف الإيجابي:

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المشرفين بالهيئتين الذين:
- يعتمد عليهم مرؤوسهم لمساعدتهم وبقمتما يحتاجون إلى مساعدة.
- يهتمون بمدى تقدم مرؤوسيههم في عملهم.

❖ توصيات لتحسين الالتزام التنظيمي الإجمالي من خلال تحسين تحفيز فرق العمل:

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المسؤولين بالهيئتين الذين:
- يحرصون على تكوين فرق تتولى ابتكار طرق جديدة لأداء العمل.

(*) تم تكرار بعض التوصيات؛ نظرا لتأثير متغيرات معينة على أكثر من بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي.

- يشكلون مجموعات العمل في الهيئة بحيث تكون متنوعة المهارات.
- يسود جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء مجموعات العمل التي يشرفون عليها.

❖ **توصيات لتحسين الالتزام التنظيمي الإجمالي من خلال تحسين كفاية الموارد:**

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المسؤولين بالهيئتين الذين:
- يستطيع مرؤوسوهم أن يحصلوا على الموارد المالية التي يحتاجونها لإتمام عملهم على أكمل وجه.
- يستطيع مرؤوسوهم أن يحصلوا على المواد والمستلزمات التي يحتاجونها لإتمام عملهم على أكمل وجه.

❖ **توصيات لتحسين الالتزام التنظيمي الإجمالي من خلال تحسين الإبداع الفردي:**

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز العاملين بالهيئتين الذين:
- يؤمنون بأن لديهم القدرة على ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل.
- لديهم استعداد لتجربة طرق مختلفة لأداء المهام التي يكلفون بها كلما أتاحت لهم الفرصة للقيام بذلك.
- تتصف المهام التي يؤديونها بالإثارة والتحدى.
- يشجعون مرؤوسيتهم على إبداء آرائهم في كيفية تحسين طريقة أدائهم للعمل.

❖ **توصيات لتحسين الالتزام التنظيمي الإجمالي من خلال تحسين التطبيق العملي للأفكار**

الجديدة:

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المسؤولين بالهيئتين الذين:
- يحرصون على اختبار مدى إمكانية استفادة الهيئة من الأفكار الجديدة.
- يسعون إلى التطبيق العملي للأفكار الجديدة.

2/5/2/18- توصيات لتحسين الالتزام العاطفي بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من خلال

تحسين المناخ الإبداعي بهما:

❖ **توصيات لتحسين الالتزام العاطفي من خلال تحسين القيادة المدعمة للإبداع:**

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز قيادات الهيئتين الذين:
- يتساحون مع الفشل عند محاولة تجربة الأفكار الجديدة.

■ يشعر مرؤوسوهم بعدالتهم.

■ يحرصون على أن يتلقى مرؤوسوهم التدريب الكافي لتحسين وتطوير أدائهم في العمل.

■ يحرصون على ضرورة توفير أوقات مناسبة للتعلم لجميع مرؤوسيههم.

■ يحرصون على ضرورة توفير أوقات مناسبة للترفيه لجميع مرؤوسيههم.

❖ توصيات لتحسين الالتزام العاطفي من خلال تحسين الإشراف الإيجابي:

✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المشرفين بالهيئتين الذين:

■ يهتمون بمدى تقدم مرؤوسيههم في عملهم.

❖ توصيات لتحسين الالتزام العاطفي من خلال تحسين تحفيز فرق العمل:

✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المسؤولين بالهيئتين الذين:

■ يشكلون مجموعات العمل في الهيئة بحيث تكون متنوعة المهارات.

■ يسود جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء مجموعات العمل التي يشرفون عليها.

❖ توصيات لتحسين الالتزام العاطفي من خلال تحسين كفاية الموارد:

✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المسؤولين بالهيئتين الذين:

■ يستطيع مرؤوسوهم أن يحصلوا على الموارد المالية التي يحتاجونها لإتمام عملهم على أكمل وجه.

■ يستطيع مرؤوسوهم أن يحصلوا على المواد والمستلزمات التي يحتاجونها لإتمام عملهم على أكمل وجه.

■ يستطيع مرؤوسوهم أن يحصلوا على المعلومات التي يحتاجونها لإتمام عملهم على أكمل وجه.

❖ توصيات لتحسين الالتزام العاطفي من خلال تحسين الإبداع الفردي:

✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز العاملين بالهيئتين الذين:

■ يؤمنون بأن لديهم القدرة على ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل.

■ يشعرون بأنهم ينجزون أعمالاً هامة وضرورية لنجاح الهيئة.

■ تتصف المهام التي يؤديونها بالإثارة والتحدي.

- يشجعون مرؤوسيههم على إبداء آرائهم في كيفية تحسين طريقة أدائهم للعمل.

❖ **توصيات لتحسين الالتزام العاطفي من خلال تحسين التطبيق العملي للأفكار الجديدة:**

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المسؤولين بالهيئتين الذين:
- يحرصون على اختبار مدى إمكانية استفادة الهيئة من الأفكار الجديدة.
- يسعون إلى التطبيق العملي للأفكار الجديدة.

3/5/2/18- **توصيات لتحسين الالتزام المعياري بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من خلال**

تحسين المناخ الإبداعي بهما:

❖ **توصيات لتحسين الالتزام المعياري من خلال تحسين القيادة المدعمة للإبداع:**

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز قيادات الهيئتين الذين:
- يشعر مرؤوسوهم بعدالتهم.
- يحرصون على أن يتلقى مرؤوسوهم التدريب الكافي لتحسين وتطوير أدائهم في العمل.

❖ **توصيات لتحسين الالتزام المعياري من خلال تحسين الإشراف الإيجابي:**

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المشرفين بالهيئتين الذين:
- يعتبرهم مرؤوسوهم نموذجاً يحتذى به في الأداء.

❖ **توصيات لتحسين الالتزام المعياري من خلال تحسين تحفيز فرق العمل:**

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المسؤولين بالهيئتين الذين:
- يحرصون على تكوين فرق تتولى ابتكار طرق جديدة لأداء العمل.

❖ **توصيات لتحسين الالتزام المعياري من خلال تحسين كفاية الموارد:**

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المسؤولين بالهيئتين الذين:
- يستطيع مرؤوسوهم أن يحصلوا على الموارد المالية التي يحتاجونها لإتمام عملهم على أكمل وجه.
- يستطيع مرؤوسوهم أن يحصلوا على المواد والمستلزمات التي يحتاجونها لإتمام عملهم على أكمل وجه.

د. أحمد إبراهيم موسى

مستوى المناخ الإبداعي وتأثيره على الالتزام التنظيمي

د. أشرف محمد عوض

بالتطبيق على هبتي الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة

- يستطيع مرؤوسوهم أن يحصلوا على المعلومات التي يحتاجونها لإتمام عملهم على أكمل وجه.

❖ **توصيات لتحسين الالتزام المعياري من خلال تحسين الإبداع الفردي:**

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز العاملين بالهيئتين الذين:
- يؤمنون بأن لديهم القدرة على ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل.
- لديهم استعداد لتجربة طرق مختلفة لأداء المهام التي يكلفون بها كلما أتحت لهم الفرصة للقيام بذلك.
- تتصف المهام التي يؤديونها بالإثارة والتحدى.
- يسعدهم أن يجرب مرؤوسوهم طرقاً جديدة في أداء وظائفهم.
- يشجعون مرؤوسيتهم على إبداء آرائهم في كيفية تحسين طريقة أدائهم للعمل.

❖ **توصيات لتحسين الالتزام المعياري من خلال تحسين التطبيق العملي للأفكار الجديدة:**

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المسؤولين بالهيئتين الذين:
- يحرصون على اختبار مدى إمكانية استفادة الهيئة من الأفكار الجديدة.
- يسعون إلى التطبيق العملي للأفكار الجديدة.

4/5/2/18- **توصيات لتحسين الالتزام المستمر بهيئتي الصحة الخاضعتين للدراسة من خلال**

تحسين المناخ الإبداعي بهما:

❖ **توصيات لتحسين الالتزام المستمر من خلال تحسين القيادة المدعمة للإبداع:**

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز قيادات الهيئتين الذين:
- يتسامحون مع الفشل عند محاولة تجربة الأفكار الجديدة.
- يحرصون على تقدير ومكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.

❖ **توصيات لتحسين الالتزام المستمر من خلال تحسين الإشراف الإيجابي:**

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المشرفين بالهيئتين الذين:
- يعتمد عليهم مرؤوسهم لمساعدتهم وقتما يحتاجون إلى مساعدة.

- يهتمون بمدى تقدم مرؤوسيههم في عملهم.

❖ توصيات لتحسين الالتزام المستمر من خلال تحفيز فرق العمل:

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المسؤولين بالهيئتين الذين:
- يحرصون على تكوين فرق تتولى ابتكار طرق جديدة لأداء العمل.

❖ توصيات لتحسين الالتزام المستمر من خلال تحسين كفاية الموارد:

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المسؤولين بالهيئتين الذين:
- يستطيع مرؤوسوهم أن يحصلوا على الموارد المالية التي يحتاجونها لإتمام عملهم على أكمل وجه.
- يستطيع مرؤوسوهم أن يحصلوا على المواد والمستلزمات التي يحتاجونها لإتمام عملهم على أكمل وجه.

❖ توصيات لتحسين الالتزام المستمر من خلال تحسين الإبداع الفردي:

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفز العاملين بالهيئتين الذين:
- يشجعون مرؤوسيههم على إبداء آرائهم في كيفية تحسين طريقة أدائهم للعمل.

❖ توصيات لتحسين الالتزام المستمر من خلال تحسين التطبيق العملي للأفكار الجديدة:

- ✓ استخدام الأدوات المناسبة لتشجيع وتحفيز المسؤولين بالهيئتين الذين:
- يشعر مرؤوسوهم من أصحاب الأفكار الجديدة بأنهم يشاركونهم ويدعمونهم.
- يسعون إلى التطبيق العملي للأفكار الجديدة.

19- البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عددا من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمهتمين بعدة قضايا حيوية. ومن أهم هذه القضايا - من وجهة نظر الباحثين- قضية الالتزام التنظيمي، وقضية المناخ الإبداعي.

1/19- البحوث المستقبلية المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

- ← قياس وتقييم الالتزام التنظيمي في المنظمات العامة/ الخاصة.
- ← دور فرق العمل في تحسين الالتزام التنظيمي.
- ← العلاقة بين التوجه بالعميل والالتزام التنظيمي.
- ← أثر الالتزام التنظيمي على فعالية التخطيط الاستراتيجي.
- ← دور التدريب في تحسين الالتزام التنظيمي.

2/19- البحوث المستقبلية المتعلقة بالمناخ الإبداعي:

- ← دور التدريب في بناء وتنمية المناخ الإبداعي.
- ← أثر فرق العمل على المناخ الإبداعي.
- ← دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتنمية المناخ الإبداعي.
- ← العلاقة بن الرضا الوظيفي والمناخ الإبداعي.
- ← أثر التنوع في العمالة على بناء وتنمية المناخ الإبداعي.

20- المراجع

1/20- المراجع العربية:

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري، (1956)، "لسان العرب"، الجزء السادس، دار المعارف، القاهرة.
- الأحمدى، طلال بن عايد، (2004)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 1، القاهرة، ص ص 1 - 44.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (1996)، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية - المجلد الرابع - العدد الأول، الكويت، نوفمبر 1996.
- (1999)، "مدخل جديد لاستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيقية لنموذج كشف التفاعل التلقائي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الثالث، سبتمبر 1999.
- (2007) "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- آل قاسم، روى رشيد سعيد، (2012)، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية - دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية"، دراسة غير منشورة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- أيوب، نادية، (2000)، "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، العدد 1، الرياضي، ص ص 1 - 51.
- بكار، براء، (2002)، "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة حالة ميدانية على شركة الاتصالات موبايلكم - الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- حبيب، مجدي عبد الكريم، (2005)، "الإبداع الإداري في ضوء التغيرات المعاصرة في سوق العمل والحاجات الجديدة للبلدان العربية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي العام السادس في الإدارة: الإبداع والتحديد من أجل التنمية الإنسانية - دور الإدارة العربية في إقامة مجتمع المعرفة، صلالة، 10 - 14 سبتمبر 2005.

- الحسنية، سليم إبراهيم، (2009)، "الإدارة بالإبداع: نحو بناء منهج نظمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- حمادات، محمد حسن، (2006)، "قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، دار الحامد للنشر، عمان.
- روشكا، ألكسندرو، (1989)، "الإبداع العام والخاص"، ترجمة د. عنان أبو فخر، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد 144، ص 125.
- روي، آلان ج.، (2007)، "الدكاء الإبداعي: الإمكانيات والقدرات"، ترجمة: عادل محمود الرشيد، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
- شهاب، فادية إبراهيم، (2011)، "التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
- الشوابكة، رائد ضيف الله، (2010)، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، رسالة غير منشورة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة - تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الشيخ، فؤاد نجيب، (2004)، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن: ضرورة أم ترف؟"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، نوفمبر (تشرين ثان) 2004، ص ص 9 - 27.
- عبد الفتاح، نبيل، (1995)، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات"، مجلة الإداري، المجلد 17، العدد 60، ص 56.
- العضايلة، علي محمد، (1995)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الكرك، ص ص 13 - 32.
- العوفي، محمد بن غالب، (2005)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

- عيد، سيد، (2008)، "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، 17 - 21 فبراير 2008.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- فرج، محمد سمير، (2009)، "ماهية الإبداع - الإبداع الذاتي"، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل إدارة الإبداع: معوقاته وأهمية التدريب عليه، القاهرة، 21 - 24 يونيو 2009.
- فليح، حكمت محمد، (2010)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، بغداد، ص ص 166 - 202.
- الماضي، محمد المحمدي، (2009)، "المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة القيادات الإدارية المتميزة للقرن 21: تحقيق البراعة العظمى، عمان، 6 - 8 يوليو 2009.
- المسدي، عادل عبد المنعم، (2011)، "أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، ربيع الآخر 1432هـ - مارس 2011، الرياض.
- مصطفى، أحمد سيد، (2001)، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، مصر، ص ص 415 - 426.
- "معجم ألفاظ القرآن الكريم"، (1979)، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، القاهرة.
- مكّي، علي سعيد عبد الوهاب، (2006)، المهارات الابتكارية لدى المديرين وعلاقتها بفعالية الإدارة البيئية بقطاع البترول المصري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- مهدي، إبراهيم محمد؛ المحلاوي، ميرفت طلعت، (2003)، "الإحصاء التطبيقي وبحوث العمليات، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة.
- نعلاني، عبد المحسن، (2001). أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي. على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

- نور، كوكب كامل، (2008)، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، 17 - 21 فبراير 2008.

2/20- المراجع الأجنبية:

- Alien, N. J.; J. P. Meyer, (1990), "The measurement and antecedents of affective: continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology. No. 63, pp. 1-18.
- Amabile, T.M.; Coriti, R., (1997), "Changes in the work environment for creativity during downsizing", Academy of Management Journal. Vol. 42, No.6, pp.,630-641.
- Amabile, T.M.; et al., (1996), "Assessing the work environment for creativity"; Academy of Management Journal Vol. 39, pp. 1154-1185. Anderson, N.; King, K.N, (1993), "Innovation in Organization", International Review of Industrial and Organizational Psychology. Vol.8, PP-1-8.
- Bartlett, Kenneth R., (2001), "The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field", Human Resource, Development Quarterly Vol. 12, No. 4, pp. 335—352.
- Boon, Ooi Keng, (2006), "The Influence of Corporate.. Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia", Sunwav Academic Journal. Vol.3, pp. 99- 115. "
- Buchanan, Bruce, (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly. Vol. 19, pp. 533-546.
- Cheryl B.; Nee- Gieringer, (2009), "CONNECTING INFORMAL WORKGROUP INTERACTIONS AND ORGANIZATIONAL CREATIVE CLIMATE", A Thesis Presented to the Faculty in Communication and Leadership Studies Gonzaga University. September 2009.

- Daniel, Navarrese, (2008), "The effects of organizational culture, rewards, and individual creativity on the creative performance of technical workgroups", Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University in partial fulfillment of . the requirements for the Degree of Ph.D.
- Ekvall, Goran., (1996), "Organizational Climate For Creativity and Innovation", European Journal Of Work And Organizational Psychology. Vol. 5, pp. 105-123.
- , (1999), "The creative climate: its determinants and effects at a Swedish university", Creativity Research Journal. Vol. 12. No.4. pp. 303-310. ‘
- Ekvall, Goran., (1996), "Organizational Climate For Creativity and Innovation", European Journal Of Work And Organizational Psychology. Vol. 5, pp. 105-123.
- Elsabahy, Hanan ELsaid; et al., (2013), "Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment of Nurse Educator at Faculty of Nursing Mansoura University", Journal of Education and Practice, Vol. 4, No. 27, pp. 35-40." v • --
- Hoe, Siu Loon, (2011), "Measuring an organization's innovation Climate: a case study from Singapore", Development and-Learning in Organizations. Vol. 25, No. 6.
- Lewis, Malcolm, (2009), "Cognitive interplay between creative and organizational experiences University/institution Alliant International University", Ph.D., San University location United States, California.
- Lin, Carol Yeh-Yun; Liu, Feng-Chuan, (2012), "A c^{ross}^level analysis of organizational creativity climate and . perceived innovation: The mediating effect of work motivation". European Journal of Innovation Management. Vol. 15, No. 1.
- Maimone, Fabrizio; Sinclair, Marta, (2010), "Emotions and Organizational Dynamism", in Wilfred J. Zerbec Hartel Charmine E. J., Ashkanasy Neal M.

مستوى المناخ الإبداعي وتأثيره على الالتزام التنظيمي
د. أحمد إبراهيم موسى
د. أشرف محمد عوض
بالتطبيق على هينتي الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة
(ed.), (Research on Emotimi in Organizations, Vol. 6), Emerald Group
Publishing Limited, pp. 309-332.

- Meyer, J.P.; Allen, N.J., (1993), "Commitment To Organization and Occupations: Extension of A Three --Component Model", Journal of Applied Psychology. Vol. 78, No. 4, pp. 538-551.
- Pablo, Crespell, (2008), "Managing for innovation: Insights into a successful company", Forest Products Journal. Vol. 58, No. 9, pp. 6-17.
- Panuwatwanich, Krierigsak; et al., (2008), "The role of climate for innovation in enhancing business performance: The case of design firms", Construction and Architectural Management, Vol. 15, No. 5.
- Porter, L. W., (1968), "The etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships". Unpublished Manuscript, pp. 10-18.
- Quinn, J. B., (1985), "Managing innovation: controlled chaos", Harvard Business Review, pp. 73-84.
- Roffe, Ian, (1999), "Innovation and creativity in organizations: a review of the implications for training and development", Journal of European Industrial Training. Vol. 23, No. 4/5.
- Rutowski, Kara D.; et al., (2009), "Benchmarking organizational commitment across nonprofit human services organizations in Pennsylvania", Benchmarking: An International Journal, Vol. 16, No. 1, pp. 135—150.
- SAMAD, Sarminah, (2003), "The differential effects of creative organizational climate and organizational commitment on learning organization", Universitiv Technology MARA, Malaysia.
- Sheldon, M. E., (1971), "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", Administrative Science Quarterly, Vol. 16, pp. 142-150.

Susanne, Scott; Reginald, Bruce, (1994), "Determinants of Innovative Behavior: Apath Model of Individual Innovation In the work place", Academy of Management Journal, Vol. 37, pp. 580-607.

Zaleznick, Abraham, (1988), "Making Managers Creative: The Psycho dynamics of Creativity and Innovation", Handbook for Creative and Innovation Managers, USA.

د. أحمد إبراهيم موسى
د. أشرف محمد عوض

مستوى المناخ الإبداعي وتأثيره على الالتزام التنظيمي
بالتطبيق على هيئتي الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

استقصاء

"المناخ الإبداعي وتأثيره على الالتزام التنظيمي"

السيد الأستاذ/ الأستاذة/ الدكتور/ الدكتورة.....

تحية طيبة وبعد

يمثل هذا الاستقصاء جزءاً رئيسياً من الدراسة الميدانية، والتي يعدها الباحثان تحت عنوان: "المناخ الإبداعي وتأثيره على الالتزام التنظيمي - بالتطبيق على هيئة صحة أبو ظبي وهيئة صحة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة". علماً بأن المقصود بالالتزام التنظيمي هنا هو: الإيمان بقيم وأهداف المنظمة، والعمل بأقصى قوة من أجل ترسيخ هذه القيم وتحقيق تلك الأهداف. بينما المقصود بالمناخ الإبداعي هنا هو: مجموعة الخصائص الموجودة في بيئة المنظمة، والتي تؤثر في قدرة العاملين على تقديم ما يفيد المنظمة أو العاملين أو العملاء أو المجتمع، وذلك من خلال إيجاد أفكار جديدة، أو طرق أداء جديدة، أو حلول جديدة للمشكلات.

وتستهدف هذه الدراسة التعرف على مدى توافر عناصر كل من المناخ الإبداعي والالتزام التنظيمي في هيئتي الصحة محل الدراسة، وتحديد العلاقة بين المناخ الإبداعي والالتزام التنظيمي فيهما؛ ومن ثم، الإجابة على التساؤل المطروح: ما هو تأثير توافر عناصر المناخ الإبداعي في هيئة صحة أبو ظبي وهيئة صحة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة على الالتزام التنظيمي بهما؟

وحتى تحقق الدراسة أهدافها، فإننا ننق في تعاونكم الصادق لاستيفاء قائمة الأسئلة التي يشتمل عليها هذا الاستقصاء، علماً بأن كافة البيانات الواردة بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ولكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم سلفاً،،،،،،،،،،

الباحثان

د. أشرف محمد إبراهيم عوض

د. أحمد إبراهيم موسى إبراهيم

السؤال الأول: فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بقياس مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الصحة التي تعمل بها،

والمطلوب: إبداء رأيك بالنسبة لكل عبارة بوضع علامة (√) تحت الاستجابة التي تمثل وجهة نظرك:

العبارات	غير موافق على الإطلاق (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماما (5)
1- أشعر بأن مشاكل هيئة الصحة التي أعمل بها وكأنها مشاكل شخصية.					
2- أشعر بانتماء قوي تجاه هيئة الصحة التي أعمل بها.					
3- أشعر بأنني جزء من عائلة في هيئة الصحة التي أعمل بها.					
4- أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أنتمي لهيئة الصحة التي أعمل بها.					
5- أستمتع بالحديث عن عملي بهيئة الصحة التي أعمل بها مع أصدقائي خارج العمل.					
6- لا يمكن أن أترك عملي في هيئة الصحة التي أعمل بها كي أعمل في مكان آخر.					
7- لدى استعداد دائم للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في هيئة الصحة التي أعمل بها.					
8- أو من بأن هيئة الصحة التي أعمل بها تستحق ولائي وإخلاصي.					
9- أهتم بشدة بمستقبل وسمعة هيئة الصحة التي أعمل بها.					
10- أبذل قصارى جهدي من أجل المساهمة في نجاح هيئة الصحة التي أعمل بها.					
11- أشعر بالالتزام أخلاقي بمنعني من ترك هيئة الصحة التي					

العبارات	غير موافق على الإطلاق (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماما (5)
أعمل بها.					
12- أو من بأن الأفضل لأي فرد هو استمراره في وظيفته مدى الحياة.					
13- لا أستطيع ترك هيئة الصحة التي أعمل بها بسبب المشكلات والاضطرابات التي ستحدث لي لو تركتها.					
14- لا أستطيع ترك هيئة الصحة التي أعمل بها بسبب قلة فرص العمل المتاحة لي لو تركتها.					
15- لا أستطيع ترك هيئة الصحة التي أعمل بها بسبب الفوائد التي أحصل عليها في العمل.					
16- لا أستطيع ترك هيئة الصحة التي أعمل بها بسبب حاجتي للعمل.					

السؤال الثاني: من فضلك، ضع دائرة حول الرقم الذي يحدد إجابتك على السؤال التالي: بصفة عامة، أرى أن

مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الصحة التي أعمل بها:

ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	سيء	سيء جداً	إلى أقصى درجة
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

السؤال الثالث: فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بقياس "مدى توافر عناصر المناخ الإبداعي بهيئة الصحة التي

تعمل بها"، والمطلوب: إبداء رأيك بالنسبة لكل عبارة بوضع علامة (√) تحت الاستجابة التي تمثل وجهة نظرك:

العبارات	غير موافق على الإطلاق (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماما (5)
1- تتسامح الإدارة في هيئة الصحة التي أعمل بها مع الفشل عند محاولة تجربة الأفكار الجديدة.					
2- يشعر الجميع في هيئة الصحة التي أعمل بها بعدالة الإدارة.					
3- تحرص الإدارة في هيئة الصحة التي أعمل بها على تقدير ومكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.					
4- تحرص القيادات في هيئة الصحة التي أعمل بها على أن يتلقى كل منا التدريب الكافي لتحسين وتطوير أدائه في العمل.					
5- تحرص الإدارة في هيئة الصحة التي أعمل بها على ضرورة توفير أوقات مناسبة للتعلم لجميع العاملين بالهيئة.					
6- تحرص الإدارة في هيئة الصحة التي أعمل بها على ضرورة توفير أوقات مناسبة للترفيه لجميع العاملين بالهيئة.					
7- أعتبر مشرفي في هيئة الصحة التي أعمل بها نموذجاً يحتذى به في الأداء.					
8- يظهر مشرفي في هيئة الصحة التي أعمل بها ثقة كبيرة في مجموعة العمل					

العبارات	غير موافق على الإطلاق (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماما (5)
9- يمكنني الاعتماد على مشرفي في هيئة الصحة التي أعمل بها لمساعدتي وقتما أحتاج إلى مساعدة.					
10- يهتم مشرفي في هيئة الصحة التي أعمل بها بمدى تقدمي في عملي.					
11- تحرص الإدارة في هيئة الصحة التي أعمل بها على تكوين فرق تتولى ابتكار طرق جديدة لأداء العمل.					
12- يتم تشكيل مجموعات العمل في هيئة الصحة التي أعمل بها بحيث تكون متنوعة المهارات.					
13- من السهل على أعضاء مجموعات العمل في هيئة الصحة التي أعمل بها الاتصال ببعضهم البعض.					
14- يسود جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء مجموعات العمل في هيئة الصحة التي أعمل بها.					
15- أستطيع أن أحصل على الموارد المالية التي أحتاجها لإتمام عملي على أكمل وجه.					
16- أستطيع أن أحصل على المواد والمستلزمات التي أحتاجها لإتمام عملي على أكمل وجه.					
17- أستطيع أن أحصل على المعلومات التي أحتاجها لإتمام عملي على أكمل وجه.					
18- يؤمن كل منا في هيئة الصحة التي أعمل بها بأن لديه القدرة على ابتكار أساليب جديدة لتطوير					

العبارات	غير موافق على الإطلاق (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماما (5)
العمل.					
19- كل فرد في هيئة الصحة التي أعمل بها مستعد لتجربة طرق مختلفة لأداء المهام المكلف بها كلما أتاحت له الفرصة للقيام بذلك.					
20- لدي الحرية لتحديد كيفية تنفيذ مهامي في العمل.					
21- يشعر كل منا في هيئة الصحة التي أعمل بها بأنه ينجز أعمالا هامة وضرورية لنجاح الهيئة.					
22- تتصف المهام التي يؤديها كل منا في هيئة الصحة التي أعمل بها بالإثارة والتحدي.					
23- يسارع رئيسي في العمل إلى تقدير الأداء المتميز.					
24- رئيسي في العمل يسعده أن أجرب طرقا جديدة في أداء وظيفتي.					
25- رئيسي في العمل يشجعني على أن أبدي رأيي في كيفية تحسين طريقة أدائه للعمل.					
26- يشعر أصحاب الأفكار الجديدة بالمشاركة والدعم من قبل القيادات في هيئة الصحة التي أعمل بها.					
27- تحرص القيادات في هيئة الصحة التي أعمل بها على اختبار مدى إمكانية استفادة الهيئة من الأفكار الجديدة.					

موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق على الإطلاق (1)	العبارات
					28- تسعى الإدارة في هيئة الصحة التي أعمل بها إلى التطبيق العملي للأفكار الجديدة.

