

انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي دراسة حالة: وزارة الصحة الفلسطينية - قطاع غزة

أشرف محمد مشمش

قسم إدارة الأعمال || كلية الإدارة والتمويل || جامعة الأقصى || غزة || فلسطين

الملخص: هدفت الدراسة إلى بيان دور مرونة خصائص الهيكل التنظيمي (درجة الرسمية، درجة المركزية، درجة التعقيد) في تعزيز ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من العاملين في المواقع الإشرافية والبالغ عددهم (300) موظفاً وموظفة، وتم توزيع استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، واستقر التحليل الإحصائي على ما تم استرداده بواقع (267) استبانة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود ارتفاع في درجة الرسمية والمركزية والتعقيد في هيكل وزارة الصحة بغزة من وجهة نظر عينة الدراسة. وعكست نتائج الدراسة أن العاملين في الوزارة يمارسون السلوكيات الإبداعية بدرجة متوسطة إلى حد ما. كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة بين أبعاد المرونة الهيكلية وتعزيز السلوك الإبداعي. كما أفادت النتائج بوجود أثر عكسي لبعدها درجة التعقيد على السلوك الإبداعي، بينما تبين أن درجة الرسمية والمركزية غير مؤثرة. ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة التخفيف من حدة الإجراءات والتعقيدات مع التأكيد على عدم اختراق السياسات والقوانين. واعتماد سياسة التفويض وتوسيع الصلاحيات والتدريب على حل المشكلات ودعم الأفكار والمقترحات النوعية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الهيكلية - السلوك الإبداعي- وزارة الصحة الفلسطينية- قطاع غزة.

مقدمة

بات من المعلوم أن الهيكل التنظيمي هو الدعامة والأساس الذي تتضح من خلاله معالم ونشاطات ومسارات المنظمة، فهو يعد خارطة طريق لتحقيق أهداف المنظمة بشكل منظم، إذ من خلاله يمكن توزيع المهام والصلاحيات ورسم خطوط السلطة والمسؤولية وتحديد المستويات الإدارية وطبيعة ونوعية الاتصالات التي تحدد طبيعة العلاقات بين أفراد التنظيم، وعلى ذلك فإن تمتع خصائص الهيكل التنظيمي بالاستقرار والشمولية والمرونة من حيث القابلية للتعديل والتغيير والتطوير سينعكس إيجاباً بكل تأكيد على معظم مفاصل المنظمة.

إن تبني فلسفة التنمية تستلزم تطوير النظم وتطوير العاملين وإضفاء خاصية المرونة على هيكل التنظيم وخصوصاً في منظومة الإجراءات كالتخفيف من التعقيدات والشكليات الرسمية في العملية الإدارية والتخفيف من حدة بيروقراطية العمل وتمركز القرارات بأيدي فئة محددة، والذي يساهم بدوره في اندماج العاملين وتكليفهم مع أي عملية تغيير والتي ستفتح نافذة للمورد البشري أن ينتهج سلوك الإبداع والذي يعمل على تحقيق أهداف الأفراد بشكل متوازن مع تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك فإن المنظمة الذكية هي التي تعمل على تعزيز السلوك الإبداعي لأفرادها وإعطائهم الضوء الأخضر لأن يمارسوا الإبداع من خلال توفير هامش من حرية التصرف في بيئة داخلية تشمل جميع المواقف التي تسهل وتدعم الإبداع وتوفر لهم البيئة الثقافية التي توجههم نحو انتهاج السلوك الإبداعي بكل أشكاله، مما يعكس أجواءاً للتفكير الخلاق مع التأكيد على ضرورة توفير جميع الموارد للعملية الإبداعية.

مشكلة البحث:

تتعدد الأسباب التي من شأنها أن تعيق إقدام الأفراد على انتهاج السلوكيات الإبداعية، وقد تعود لطبيعة الأفراد أنفسهم، أو لبيئة العمل ذاتها والتي ترتبط ببعض العناصر التنظيمية المعتمد بها في المنظمة، ومن هنا يمكن أن

يكون لخصائص الهيكل التنظيمي دور تحفيزي مباشر في دعم توجهات الأفراد نحو تنفيذ المهام بوسائل وطرق إبداعية، لذا جاءت الدراسة الحالية لتبحث عن عامل المرونة التنظيمية (الهيكلية) كاستراتيجية تدعم وتحفز العاملين لتبني السلوك الإبداعي من أجل تقديم أفضل الخدمات للمواطنين الذين يتعاملون مع وزارة الصحة الفلسطينية.

وفي إطار ما سبق يمكن بلورة المشكلة البحثية من خلال السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور المرونة الهيكلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة في تعزيز ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:
 - 1- ما مستوى توفر المرونة الهيكلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
 - 2- ما درجة تقدير عينة الدراسة لمستوى ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟
 - 3- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين المرونة الهيكلية وممارسة السلوك الإبداعي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟
 - 4- ما أثر المرونة الهيكلية بأبعادها الثلاثة (الرسمية، التعقيد، المركزية) على ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟
 - 5- ما النموذج التنظيمي المقترح لتبيان دور المرونة الهيكلية في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟

فرضيات الدراسة:

استطاع الباحث من خلال مشكلة الدراسة والأسئلة المنبثقة منها صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المرونة الهيكلية بأبعادها (درجة الرسمية - درجة المركزية- درجة التعقيد) وممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين درجة الرسمية وممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين درجة المركزية وممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين درجة التعقيد وممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المرونة الهيكلية بأبعادها (درجة الرسمية - درجة المركزية- درجة التعقيد) على ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بيان دور المرونة الهيكلية- والتي تعتبر بعد رئيسي من أبعاد المرونة التنظيمية بشكل عام- في تعزيز ممارسة سلوك الإبداع لدى الموظفين العاملين وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وصولاً إلى نموذج مقترح يبين ملامح هذا الدور، حيث إن الدراسة تسعى للتأكد من أن مرونة خصائص الهيكل التنظيمي من حيث درجة الرسمية والتعقيد والمركزية ستساهم في دفع الأفراد وتحفيزهم باتجاه تنفيذ الأعمال بصورة إبداعية بدأ من تقديم الأفكار الإبداعية ومروراً بالتنفيذ غير التقليدي وانتهاءً بإقبال العاملين على حل مشكلات العمل بطرق مبتكرة. كما وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المرونة في هيكل الوزارة المستهدفة من الناحية الشكلية والإجرائية، بالإضافة إلى التعرف على مستوى ممارسة العاملين للسلوكيات الإبداعية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها من الدراسات النادرة التي تبحث العلاقة بين متغير المرونة الهيكلية ومتغير ممارسة السلوك الإبداعي على المستوى المحلي والعربي- على حد علم الباحث- بالإضافة إلى ما ستضيفه هذه الدراسة من بيان طبيعة العلاقة بين المتغيرين على مستوى قطاع المؤسسات العامة في فلسطين وتحديدًا في قطاع غزة والذي يتسم بالبيئة المعقدة من الناحية السياسية والاقتصادية.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي.
- الحد البشري: العاملين الإداريين اصحاب المسميات الإشرافية (مدير- رئيس قسم- رئيس شعبة) في وزارة الصحة الفلسطينية/ قطاع غزة.
- الحد المكاني: وزارة الصحة الفلسطينية – قطاع غزة.
- الحد الزمني: 2018م

2- الخلفية النظرية للدراسة والدراسات السابقة:

تزداد التعقيدات يوماً بعد يوم وتزداد معها عوامل التهديد نظراً للتغيرات الدراماتيكية المتسارعة في عالم اليوم، مما يُلزم المنظمات على اختلاف أنواعها أن تتسم بالمرونة في كافة إجراءاتها وأشكالها حتى تستطيع أن تقدم أفضل الخدمات والممارسات في مجال الأداء المؤسسي، ومن جانب آخر فلاشك بأن المنظمات التي تتصف بالمرونة هي الأجدر للبقاء والاستمرار في ميدان التنافس.

مفهوم المرونة التنظيمية (مرونة الهيكل التنظيمي):

في إطار التعرف على مفهوم المرونة التنظيمية وأشكالها، رجع العديد من الباحثين في هذا المجال إلى العديد من الكتابات التي تفسر هذا المفهوم ويمكن تلخيص بعض هذه الجهود على النحو الآتي:

عرف Volberda (1998) في كتابه المعنون ببناء الشركات المرنة والذي ركز فيه على كيف يمكن للشركات المرنة أن تظل قادرة على المنافسة، حيث عرف المرونة التنظيمية بأنها " درجة المرونة التي تتمتع بها المنظمة من خلال مجموعة متنوعة من القدرات الإدارية القادرة على تنشيط المنظمة وزيادة قدرتها وتحسين إمكانية التحكم في إدارتها (Ruiner & Küpper, 2013: 166)، وعرفها أحمد والسبي (2015: 93) بأنها القدرة التنظيمية ذات الخصائص الديناميكية والتي يمكن بناءها واستغلالها لبناء استراتيجيات استباقية وتكيفية تسمح بتحقيق استمرارية التفوق

التنافسي في بيئة شديدة التغيير، أما الزبدي (2016: 53) فعرف المرونة التنظيمية بأنها القدرة على القيام بشيء مختلف عما كان مقرراً في البداية لتحقيق أداء فاعل داخل بيئة الأعمال التنافسية الديناميكية، وتعرف أيضاً بتلك الأنظمة المرنة والتي تعمل كطريقة لإدارة قوة العمل المتنوعة، وكنتيجة مباشرة سيصبح نظام المنظمة الكلي أكثر مرونة في الاستجابة بشكل أفضل للتغيرات في بيئتها (العززي وآخرون، 2014: 181).

في إطار ما سبق، فإن الدراسة الحالية تتناول المرونة الهيكلية كبعد أساسي من أبعاد المرونة التنظيمية، وعليه فإن الباحث يعرفها بأنها القابلية لتكيف العاملين واستجابتهم في المنظمة مع خصائص الهيكل التنظيمي من الناحية الرسمية والمركزية ودرجة التعقيد.

الهيكل التنظيمي كمحدد من محددات المرونة التنظيمية:

يستوجب على المنظمات التي تطمح للتربع على قمة الصدارة أن تبني التنظيم قبل الوظيفة والوصول إلى هيكل تنظيمي سليم وفي نفس الوقت العمل من خلال الكفاءات المتاحة حالياً، بمعنى تمشي هذا الهيكل مع هذه الغاية، وهذا يعني أن المرونة مطلوبة للتوائم مع طبيعة الظروف وفقاً لتخطيط معين (المغربي، 2018: 107).

وانطلاقاً من أهمية الاتصاف بالمرونة في حياة المنظمات، فقد اجتهد عدد من الباحثين في تحديد أهم العوامل الجوهرية التي تمثل المحددات الأساسية لمرونة المنظمات، فمن خلال الاطلاع على بعض هذه الدراسات كدراسة (Beach et al, 2000) ودراسة (O'Leary-Kelly & Vokurka, 2000) ودراسة (kayis & Kara, 2004) وتمثلت أهم المحددات في العناصر التالية: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، مهارة المورد البشري، العمليات التكنولوجية، أنظمة المعلومات، التدريب والتطوير، استراتيجية العمل، العلاقة مع الموردين، وحجم الشركة، سلوك المورد البشري.

وعطفاً على ما سبق، فإن أهم ما ستركز عليه الدراسة الحالية هو مرونة الهيكل التنظيمي إذ إن اتصاف خصائص الهيكل التنظيمي بالمرونة من حيث نفس الإجراءات الشكلية عديمة الفائدة واستبدالها بتبسيط التعاملات في الإجراءات والعلاقات المتبعة دون اختراق القواعد واللوائح، إضافةً لوضوح عمليات الاتصال والتواصل بين مفاصل المنظمة، من شأنه أن يهيئ بيئة عمل قادرة على التكيف مع طبيعة التغيير التي تحدث بفعل مواقف وظروف غير محسوبة إضافةً إلى تكوين الدافعية والتحفيز عند العاملين والذي يمكنهم من العمل بحرية ضمن هيكل تنظيمي مرن.

ولا شك فإن الهيكل التنظيمي المرن سيولد سلوكاً مرناً عند الأفراد نتيجة تكيفهم مع طبيعة الهيكل المعتمد في المنظمة، حيث إن سمة الأفراد ستمتاز بعنصر الاستجابة الإيجابية في تحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وستساهم أيضاً في التخفيف من حدة مقاومة التغيير الذي قد يحدث في أي لحظة.

أبعاد مرونة الهيكل التنظيمي:

إن من أهم العناصر التي يُعتمد عليها في إعداد هيكل المنظمة هي (درجة التعقيد، ودرجة الرسمية، ودرجة المركزية) وهي نفس العناصر التي تُشكل أبعاد المرونة الهيكلية في هذه الدراسة، ويمكن توضيحها على النحو التالي: الرسمية: وهي الدرجة التي يكون فيها العامل رسمياً، بمعنى خاضع لقواعد وإجراءات محددة، بحيث لا يستطيع تجاوزها، وكلما زادت الرسمية كلما قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز المهام وتقل مرونته في تحديد كيفية إنجاز الأعمال، وعليه فإن الرسمية في إجراءاتها إذا قلت ازدادت المهنية في العمل (عبد الله، 2014: 74). التعقيد: وهو يشير إلى تعدد الأنشطة التنظيمية ومجموعات الوظائف والتخصصات المختلفة وازدياد عدد المستويات الإدارية، وتكمن خاصية التعقيد في أنه كلما زادت درجة التعقيد تعقد الهيكل التنظيمي مما ينعكس على

زيادة الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة وهذا يضع عبأً متزايداً على المديرين لمعالجة مشكلات الاتصالات والتنسيق والرقابة.

المركزية: وهي تشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات وتوزيع القوة في المنظمة (حريم، 2010: 107). ويمكن القول في إطار المركزية إلى أن اقتصار الصلاحيات ومصنع اتخاذ القرارات على فئة الإدارة العليا بشكل مركزي على مستوى الأعمال التنفيذية والروتينية من شأنه أن يبطأ من سير العمل ويعطله ويفقد أهمية الشعور بالإنجاز بالنسبة للعاملين.

السلوك الإبداعي

إن نجاح المنظمات يعتمد على كثير من المؤشرات، ومن بين أهم هذه المؤشرات ما يسمى بالإبداع، والذي يعد أسلوباً للتميز في ميدان المنافسة، مما يستدعي عمل هذه المنظمات على تحفيز وتشجيع أفرادها وتحويل سلوكياتهم باتجاه الإبداع في المهمات والأنشطة، حتى تحظى المنظمة بعاملين لديهم الطاقة نحو الإبداع وتطوير إجراءات العمل بما يتواءم مع التغيرات المحيطة.

مفهوم السلوك الإبداعي:

يمكن تعريف السلوك الإبداعي بأنه: مجموعة من الممارسات المعرفية والإجرائية التي تظهر في مستويات الأداء بهدف الارتقاء بمستوى المنظمة إنسانياً وانتاجياً (خلف الله، 2017: 259)، وتعرف أيضاً على أنها كيفية تفكير الفرد بعيداً عن السياق التقليدي مع استحضار كل أشكال المغامر المدروسة من بين عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها، وهو ترجمة فعلية لأداء فريد ومتميز مدعوماً بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع (العزاوي، 2013: 321)، أما الزبيدي ومهدي (2018: 324) فينظران للسلوك الإبداعي على أنه السلوك المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج نتاجاً جديداً أو خدمة جديدة، ويصف (Aguilar & Pérez 2014: 284) السلوك الإبداعي بأنه تعلم شيء جديد وأن الإبداع هو الذي ينتج عنها سلوكيات جديدة ومفيدة للفرد وفي ذات الوقت هي ليست سلوكيات غريبة، بينما علي (2017: 52) يرى السلوك الإبداعي كدالة الخلفية المعرفية ونمط القدرات الفكرية الشخصية والمعرفة المتخصصة والدوافع الذاتية مع الإشارة إلى تأثيرات الجماعة والبيئة على السلوك.

في إطار ذلك يرى الباحث أن السلوك الإبداعي بأنه ممارسات نوعية خارجة عن الإطار التقليدي لطبيعة للعمل تستوجب توفر القدرة والرغبة في الإبداع من الموظف وإقبال جدي وجريء في أداء المهمات بشكل متقن بهدف إضافة قيمة جديدة على مخرجات العمل.

متطلبات السلوك الإبداعي:

إن نشر ثقافة السلوكيات الإبداعية بين العاملين في المنظمات المختلفة، يحتاج لتوفير بعض المتطلبات التي من شأنها أن تدفع العاملين نحو هذا السلوك ويمكن إيجازها فيما يلي (إسحاق، 2012: 104):

- 1- الانتماء والولاء الوظيفي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع، إذ إن الموظف الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوفر لها دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- 2- الاهتمام بالعنصر البشري: حيث إن ذلك يزيد من معدلات الولاء وبالتالي رفع للروح المعنوية والرضا الوظيفي وإقبال العاملين على العمل ضمن إطار إظهار الإبداع في مجالاتهم المهنية.

- 3- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد: حيث إن استثمار الموارد المتاحة وحسن توجيهها وتحسين نوعية الخدمات في المنظمة يعتمد بشكل أساسي على تحقيق الكفاءة والفعالية في منهج الإدارة.
 - 4- اتباع المنهج العلمي: والذي يعد من الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنباً للعشوائية وأسلوب التجريب الذي يبدد الجهد والتكلفة.
 - 5- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير والتحسين المستمر.
- من جانب آخر، يجب أن يتوفر لدى العاملين الرغبة والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء مهامهم، والسعي الحثيث لتطوير علاقاتهم الوظيفية داخلياً وخارجياً، وهذا يتطلب أن يتمتع العاملون بروح المجازفة والحماس والجرأة، ليس هذا فحسب بل ويجب عليهم تطوير ذواتهم معرفياً من حيث الاطلاع على الكتب والإصدارات الحديثة والمشاركة في الندوات والمؤتمرات، وكل ذلك لا يتم إلا بإدراك العاملون بأن الإدارة تتبنى وتشجع الأعمال الإبداعية وتقدم الحوافز لقاء ذلك (العمرو والمحاسنة، 2017: 210-211).
- ونود الإشارة إلى أن المتطلبات سابقة الذكر، تعد من الضروريات التي على الإدارة أن تتابعها وتعمل عليها، إذ إن حاجة المنظمات للإبداع باتت أمراً استراتيجياً في مواجهة التحديات القائمة والقادمة، ولا شك أن المواقف غير المحسوبة تستدعي بأن تكون المنظمة وأفرادها على أتم الاستعداد في التكيف ومعالجة الموقف الموقوف لضمان الاستمرارية في الميدان عدى عن التطوير والتحسين على كافة المستويات.

الدراسات السابقة:

- راجع الباحث عدداً من الدراسات السابقة والتي تناولت علاقة المرونة التنظيمية بمتغيرات أخرى، بالإضافة إلى دراسات جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية والتي تتصف بالندرة، وعليه أجمل من هذه الدراسات ما يلي الضوء على المرونة التنظيمية لتبيان الفجوة البحثية سواء على صعيد المتغير التابع أو القطاع المستهدف:
- هدفت دراسة (الحضرمي، 2017) إلى التعرف على أهم معيقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، وقد صنفت معيقات الإبداع وفقاً لهذه الدراسة إلى معيقات (تنظيمية وشخصية واجتماعية)، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة وصممت استبانة وزعت على 37 مديرة مدرسة، وأشارت النتائج إلى وجود معيقات للإبداع الإداري وكان أهمها المعيقات التنظيمية والتي تحدث عن كثرة أعباء العمل الملقى على عاتق المديرات، وتقنين الصلاحيات، وازدواجية إصدار التعليمات من الإدارة العليا والالتزام الحرفي باللوائح والأنظمة وغيرها.
 - وهدفت دراسة (الصباغ، 2017) إلى بيان أثر المرونة الوظيفية والتمكين في تقييم أداء العاملين في دائرة التشغيل والقروض في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة خاصة وزعت على (86) فرداً؛ يعملون في الدائرة وخضعت للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المرونة الوظيفية والتمكين والتقييم سواءً على بعض المكونات الفرعية أو على المستوى الإجمالي، وأفادت الدراسة بأن المرونة الوظيفية والتي تعتبر شكلاً من أشكال المرونة التنظيمية واحدة من أساليب مواجهة التغيير في بيئة العمل.
 - بينما سعت دراسة (الزبيدي والخزرجي، 2016) إلى قياس مدى تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها (الإجراءات الشكلية والاستبدادية) في تحقيق الاستجابة لمتطلبات الأداء العالي بأبعاده (التوظيف الفعال، التدريب المكثف، تحفيز العاملين، مشاركة العاملين) في قطاع البلديات العامة وشملت على عينة مؤلفة من (88) فرداً من مجتمع البحث لغرض قياس ذلك، وتم استخدام وسائل احصائية وصفية وتحليلية، وخلصت نتائج التحليل إلى وجود

ارتباط وتأثير معنوي للإجراءات الشكلية (الرسمية، التعقيد، المركزية) على الأداء العالي، وهذا ما يؤيد صحة الفرضية (بوجود تأثير معنوي للإجراءات الشكلية على الأداء العالي).

- على الصعيد نفسه هدفت دراسة (البغدادي والجبوري، 2015) إلى بيان أثر البراعة التنظيمية- في إشارة لمرونة الهيكل التنظيمي- في تحقيق المرونة الاستراتيجية في شركتي وين وآسيا سيل للاتصالات، حيث طبقت الدراسة من خلال استبيان وزع على عينة من المدراء العاملين والذي بلغ عددهم (72) مديراً في كلتا الشركتين حيث خلصت النتائج إلى أن استثمار الفرص والبحث عن فرص جديدة وتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة حققت تأثيراً واضحاً في حدوث المرونة الاستراتيجية على مستوى إدارة الشركتين المستهدفتين.

- وهدفت دراسة (Rezaee et al, 2014) إلى فحص العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والإبداع في المستشفيات التعليمية من وجهة نظر المدراء في مستشفى شيراز الإيرانية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وجرّوا استبانة وزعت على 84 مدير موزعين على 12 مستشفى، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية للمركزية والتعقيد مع جميع أبعاد الإبداع الإداري، كما وأظهرت النتائج العلاقة الارتباطية السلبية لإضفاء الطابع الرسمي مع معظم مكونات الإبداع الإداري.

- أما دراسة (المطيري، 2013) فقد هدفت إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي على مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع وعلاقة هذه الأبعاد بالتفكير الإبداعي لدى الموهبين، وقد أخذ رأي 40 شخصاً من المشرفين التربويين حول طبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، والتخصص، وهرمية السلطة، والمركزية والمهنية) والتفكير الإبداعي عند الموهبين، وقد صممت استبانة لأجل هذا الغرض واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة لأبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية والتخصص وهرمية السلطة والمركزية والمهنية) على تعزيز التفكير الإبداعي.

- وقد هدفت دراسة (Shoghi & Ashnagohar, 2013) للكشف عن دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة لدى المدراء وإبداع الموظفين، وقد طبقت الدراسة في قطاع الصناعات المعدنية في مدينة كافي الإيرانية، وقد صممت استبانة لهذا الغرض؛ وزعت على عينة عشوائية بلغ قوامها 355 مديراً، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة وإبداع الموظفين من خلال الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط، وما يهم في هذا المقام وجود علاقة ارتباطية دالة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والإبداع عند العاملين. حيث أظهرت النتائج أن أبعاد الهيكل التنظيمي في المصانع المستهدفة من حيث الرسمية والتعقيد والمركزية جاءت بدرجة منخفضة مما ساهم بشكل واضح في زيادة الإبداع عند العاملين.

- وهدفت دراسة (Yaghoubi & Dahmardeh, 2011) إلى التعرف على أثر المرونة على المعرفة وعامل النجاح الحرج في المؤسسات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة المرنة تحتاج إلى تنظيم دقيق، وأن المؤسسة الناجحة تستخدم أسلوب المرونة في المنافسة للتعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة، وأن هناك أهمية لاستخدام المرونة والتكنولوجيا والاتصالات في مجال إدارة المعرفة. كم أن للمرونة أهمية في إدارة الموارد البشرية.

- أما عن دراسة (عبد العزيز وزيلاني، 2011) فقد هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق المرونة على المؤسسات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المؤسسات في ماليزيا تم اختيارها بشكل عشوائي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أهمية المرونة تكمن في الميزة التنافسية للشركة، وأن المرونة تعتبر أحد الاحتياجات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتبين أن أهمية المرونة للمؤسسة تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة

للمتغيرات المتسارعة في السوق، وأن تطبيق المرونة في الشركات يساعدها في شتى المجالات لتحقيق مدى التنافسية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرين مهمين لم يتم دراستهما على المستوى المحلي، بالإضافة لتركيزها على القطاع الحكومي وتناولها لمؤسسة حكومية كبيرة بحجم وزارة الصحة. كما أن الدراسة الحالية تناولت مصطلح المرونة الهيكلية والذي لم يجده الباحث حسب علمه في أي من الدراسات السابقة.

3- منهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة البحث وأهدافه، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة بناء على الواقع، ويعمل على وصفها وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى.

متغيرات الدراسة:

- المتغير التابع: ممارسة السلوك الإبداعي.
- المتغير المستقل: المرونة الهيكلية (درجة الرسمية، درجة التعقيد، درجة المركزية).

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية التنفيذية والمسجلين بالدرجات (مدير دائرة/وحدة - رئيس قسم - رئيس شعبة) في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وقد قام الباحث بإجراء زيارة ميدانية لوزارة الصحة لحصر مجتمع الدراسة وتبين أن عدد المسجلين وفق سجلات الوزارة: كما في الجدول (1):

جدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة

المجموع	المسمى الإشرافي
149	مدير
454	رئيس قسم
220	رئيس شعبة
823	المجموع

المصدر: (الشؤون الإدارية في وزارة الصحة، 2018)

عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المسمى الإشرافي، وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (صافي، 2017):

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 مستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث إن مجتمع الدراسة N=623، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 623}{623 + 384 - 1} \cong 262$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 262 على الأقل.

وبناءً عليه تم توزيع 300 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 267 استبانة بنسبة استرجاع 89%.

واستغرق الباحث وقتاً وجهداً كبيراً في حصر بيانات الدراسة الأولية.

والجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة تبعاً لجميع المتغيرات:

جدول (2) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

المجموع	الجنس							المؤهل العلمي
	أنثى			ذكر				
	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير	سنوات الخبرة	
5	0	0	0	2	3	0	1-5	دبلوم
13	0	1	0	10	2	0	6-10	
15	3	5	0	2	3	2	أكثر من 10	
0	0	0	0	0	0	0	1-5	بكالوريوس
16	6	3	1	1	4	1	6-10	
59	10	16	2	16	12	3	أكثر من 10	
98	12	13	3	17	31	22	1-5	دراسات عليا
0	0	0	0	0	0	0	6-10	
1	0	0	0	0	1	0	أكثر من 10	
267	32	42	8	58	77	50		المجموع

صدق وثبات الاستبانة:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والخبراء والمختصين في مجال إدارة الأعمال وتم اعتماد العبارات التي أجمع عليها معظم المحكمين. كما تم إجراء عمليات إضافة وحذف للفقرات بناءً على التوصيات لتصبح عدد فقرات الاستبانة (36) فقرة .

وتم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (50) مفردة، ونظراً لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات، تم إدخالها مرة أخرى إلى عينة الدراسة الفعلية، وأشارت النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك تعد الاستبانة صالحة لما وضعت لأجله، كما تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من المحاور، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.841)، وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل محور، كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.917) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

4- عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى مرونة الهيكل التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟"، للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والرتبة لاستجابات عينة الدراسة والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والرتب لمستوى القيم التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	مرونة الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الموافقة
3	درجة المركزية.	3.65	0.587	73.09%	1	كبيرة
1	درجة الرسمية.	3.63	0.588	72.70%	2	كبيرة
2	درجة التعقيد.	3.57	0.606	71.33%	3	كبيرة
	الدرجة الكلية لمرونة الهيكل التنظيمي	3.62	0.523	72.37%		كبيرة

يلاحظ من الجدول (3) أن الدرجة الكلية لمرونة الهيكل التنظيمي جاءت مرتفعة وعند متوسط حسابي 3.62 أي بوزن نسبي 72.37% وهذه النتيجة تفسر ارتفاع في درجة كل من الرسمية والتعقيد والمركزية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، مما يعكس بصورة مباشرة أن الهيكل التنظيمي في الوزارة المستهدفة منخفض المرونة إلى حد ما. وهي نتيجة تأتي في سياقها الطبيعي كونها مؤسسة حكومية على حد رأي الباحث. وقد قام الباحث بعرض النتائج المتعلقة بكل بعد من أبعاد مرونة الهيكل التنظيمي على النحو التالي:

المحور الأول: درجة الرسمية

جدول (4): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والرتب لدرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة التوافر
3	يستوجب على العاملين وفق النظام المتبع الرجوع إلى المسئول المباشر في إطار المهام الخارجة عن حدود الصلاحيات.	4.03	0.813	80.60%	1	كبيرة
5	يوجد وصف وظيفي مكتوب لجميع أدوار العمل وعلى كل المستويات.	3.82	0.863	76.33%	2	كبيرة
8	هناك دليل للإجراءات والاتصالات الرسمية يستوجب إتباعه من قبل العاملين في جميع الوظائف.	3.73	0.919	74.61%	3	كبيرة
4	الإنجازات التي تتم خارج إطار القواعد أو بدون ترخيص مسبق تعرض صاحبها للمسائلة.	3.69	1.035	73.78%	4	كبيرة
7	هناك نظام رسمي لعملية تنسيق للأعمال على مستوى الأقسام، كما أن الأفراد يعرفون واجباتهم جيداً.	3.60	0.893	72.06%	5	كبيرة
6	إجراءات وتعليمات العمل التي تخص الأنشطة اليومية مثبتة ومكتوبة في أدلة مخصصة لذلك.	3.50	1.005	70.04%	6	كبيرة
2	لدى العاملون استقلالية محدودة في تنفيذ إجراءات العمل التي يرغبون بها.	3.44	1.110	68.84%	7	كبيرة
1	تُلزم الوزارة العاملون بإتباع أساليب محددة لتنفيذ المهام ولا يسمح بابتداع أساليب جديدة.	3.27	0.938	65.32%	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لدرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي	3.63	0.588	72.70%		كبيرة

يلاحظ من الجدول السابق أن الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة بقطاع غزة يتسم بدرجة عالية من الرسمية وتقنين للإجراءات وهي مضبوطة بسياسة وقوانين لا يمكن تجاوزها سواءً على مستوى تحديد أساليب العمل أو الصلاحيات، وإخضاع المتجاوزين للمسائلة، إضافة إلى رسمية التنسيق وطبيعة التواصل بين الإدارات المختلفة. وتعد هذه نتيجة طبيعية إذ أنه من سمات المؤسسات الحكومية التمتع بدرجة عالية من الرسمية والضبط مقارنة بغيرها من المؤسسات في القطاعات الأخرى، وهي بطريقة أو بأخرى تعكس السياسة العامة في هذا المجال. من زاوية أخرى، يمكن القول بأن اتسام هيكل الوزارة بدرجة مقبولة من الرسمية يشير إلى فعالية الهيكل والذي يحدد طبيعة العلاقات ووضوح الأساليب في العمل وتحديد دليل للإجراءات والاتصالات وخروج الإنجازات بطريقة ممنهجة ومكتوبة، مما يساعد ذلك الإدارة العليا على السيطرة والتحكم بسلوك الأفراد.

المحور الثاني: درجة التعقيد

جدول (5) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والترتيب لدرجة التعقيد في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة التوافر
6	معظم الأعمال المنجزة تحتاج لكتابة تقارير للمسؤولين.	3.83	0.861	76.63%	1	كبيرة
7	يوجد صعوبة للاتصال مع المستويات العليا بدعوى التسلسل الإداري.	3.74	0.808	74.76%	2	كبيرة
1	تنسب المعلومات في الوزارة باتجاه مستويات إدارية متعددة.	3.67	0.844	73.33%	3	كبيرة
3	المستويات الإدارية في الوزارة كثيرة ومتشعبة ومتداخلة.	3.60	0.902	71.91%	4	كبيرة
2	يؤدي العاملون مهام كثيرة تفوق مستوى الوظيفة الأساسية.	3.55	0.867	70.94%	5	كبيرة
8	تفرض الوزارة بشكل كبير بدرجة بإلزام العاملين بالإجراءات والقواعد الرسمية.	3.52	0.860	70.49%	6	كبيرة
5	هناك قيود على العاملين في مواجهة وحلول مشكلات العمل لا يُقبل الخروج عنها.	3.44	0.913	68.76%	7	كبيرة
4	توجد حدود فاصلة بين الأقسام تعقد من عملية الاتصال.	3.19	0.999	63.82%	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لدرجة التعقيد في الهيكل التنظيمي	3.57	0.606	71.33%		كبيرة

يلاحظ من الجدول السابق أن الهيكل التنظيمي في الوزارة يتسم بدرجة عالية من التعقيد، وقد تبين ذلك من خلال كثرة المستويات الإدارية في الوزارة التي من شأنها أن تعقد من عمليات الاتصال والتنسيق والرقابة، بالإضافة إلى كثرة المهام الملقاة على العاملين وخصوصاً في ترجمة الإنجازات على هيئة تقارير مكتوبة، علاوة على الإفراط في إلزام العاملين بحرفية الإجراءات والقواعد المنصوص عليها. وتعتبر هذه النتيجة طبيعية، إذ إن وزارة الصحة تُعد من أكبر الوزارات الفلسطينية وتضم عشرات الإدارات والوحدات والأقسام، وعدد الوظائف بها كبير جداً، فالهيكل التنظيمي في الوزارة يعتبر عميق قياساً بعدد مستوياته الإدارية، مما ينتج عنه درجة كبير في تعقد الهيكل التنظيمي.

المحور الثالث: درجة المركزية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والترتيب لدرجة المركزية في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	درجة المركزية في الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة التوافر
4	دائماً يكون اتخاذ القرار من قبل العاملين مرهون بمصادقة وموافقة الرؤساء.	3.88	0.814	77.60%	1	كبيرة
2	يُحاسب من يخرق نظام اتخاذ القرارات المتبع في العمل.	3.79	0.803	75.88%	2	كبيرة
1	تقتصر المشاركة في عملية صنع القرارات على فئة محدودة من	3.73	0.927	74.61%	3	كبيرة

م	درجة المركزية في الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة التوافر
	العاملين.					
5	صياغة الأهداف العامة في الأقسام المختلفة تتم عن طريق الادارة العليا والعاملون مسئولين عن تنفيذها فقط.	3.70	0.905	74.01%	4	كبيرة
6	تُعد الادارة العليا هي المسؤولة عن تنظيم العمل وتوزيع المسئوليات وتنفيذ الخطط ومنح الاجازات.	3.67	0.881	73.48%	5	كبيرة
3	لا تترك مساحة كافية للعاملين لاتخاذ قرارات تشغيلية دون معرفة الإدارة العليا.	3.62	0.833	72.43%	6	كبيرة
8	تتسم عملية الاتصال والتنسيق بين الأقسام والدوائر بالصعوبة نتيجة كبر حجم الوزارة وتعدد وظائفها.	3.45	0.926	68.99%	7	كبيرة
7	تفويض الصلاحيات وتوسيع المهام تعتبر من الظواهر النادرة في الوزارة.	3.39	0.968	67.72%	8	متوسطة
9	الدرجة الكلية لدرجة المركزية في الهيكل التنظيمي	3.65	0.587	73.09%		كبيرة

يلاحظ من الجدول السابق أن الهيكل التنظيمي في وزارة الصحة بقطاع غزة يتصف بدرجة مرتفعة من المركزية، حيث تتمركز عمليات صنع واتخاذ القرارات في عدد محدود من العاملين أصحاب سلطة اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن العاملين ينفذون الأنشطة التي تسعى لإنجاز الأهداف المصاغة من رؤسائهم والتي لا دور لهم في تحديدها وصياغتها، ليس هذا فحسب، فظاهرة تفويض الصلاحيات تعد من النوادر مما يبقي العاملين على تواصل مستمر مع رؤسائهم للحصول على موافقات لمعظم أنشطتهم اليومية. وإن النمط المركزي (غير المفرط) في المؤسسات الحكومية يعود ربما من أجل السيطرة على وحدة الأوامر والقرارات والتغلب من خلال هذا النمط على صعوبات الاتصال وتوحيد اتجاهات التنسيق ومركزية الرقابة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما مستوى ممارسة السلوك الإبداعي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة؟"، للإجابة على السؤال السابق تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة والجدول (7) يبين ذلك. جدول (7) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمستوى ممارسة الوزارة للسلوك الإبداعي من وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	ممارسة السلوك الإبداعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة التوافر
1	يحرص العاملون على اكتشاف وتحديد المشكلات بهدف الإسهام في مساعدة الوزارة في حلها.	2.99	0.861	59.78%	1	متوسطة
2	يبادر العاملون بوضع بدائل جديدة لحل مشكلاتهم في العمل.	2.89	0.959	57.75%	2	متوسطة
7	يتحلى العاملون بالجرأة والشجاعة الكافية لتحمل المسؤوليات في العمل.	2.87	1.013	57.30%	3	متوسطة

م	ممارسة السلوك الإبداعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة التوافر
8	لدى العاملون القدرة على تفسير الاتصالات والمعلومات الواردة من الأقسام الداخلية ومن المؤسسات الخارجية ذات العلاقة مع الوزارة.	2.80	0.846	56.03%	4	متوسطة
9	يتحفز العاملون على تطوير علاقاتهم الخارجية والمشاركة في الدورات التدريبية بهدف تطوير أساليب العمل داخل الوزارة.	2.80	0.993	56.03%	5	متوسطة
4	يبادر العاملون للعمل مع لجان تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات.	2.73	0.920	54.53%	6	متوسطة
6	يتمتع العاملون بمهارة النقاش والحوار ويمتلكون الحجة والقدرة على الاقتناع.	2.70	0.965	54.08%	7	متوسطة
10	يتسم سلوك الأفراد بالقابلية للتغير والدعم على كافة المستويات.	2.69	0.953	53.71%	8	متوسطة
3	يمكن للموظفين أن يحسموا التصرف إزاء قضية تتسم بندرة المعلومات المتاحة.	2.65	0.806	53.03%	9	متوسطة
5	يمتاز العاملون بانخفاض مستوى التردد باتخاذ قرارات في العمل.	2.57	0.866	51.31%	10	قليلة
12	هناك توجه واضح للعاملين للتفاعل في حلول المشكلات مما يضيء حماسة في بيئة الوزارة.	2.55	1.033	51.09%	11	قليلة
11	هناك مبادرات واضحة من العاملين في تقديم مقترحات وأفكار إبداعية من شأنها تطوير منظومة العمل.	2.51	0.935	50.26%	12	قليلة
	الدرجة الكلية لمستوى السلوك الإبداعي	2.73	0.624	54.58%		متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن اتجاهات العاملين نحو السلوك الإبداعي جاءت بدرجة متوسطة إلى حد ما أي بنسبة (54.58%)، ويتضح من الأوزان النسبية لفقرات محور السلوك الإبداعي أن ممارسات الإبداع تتسم بشيء من الضعف في بعض الجوانب، كحالة التردد الواضح في اتخاذهم للقرارات المختلفة، وعدم مبادرتهم لتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة وقلة التفاعل في أعمالهم وأنشطتهم وخصوصاً في حل المشكلات.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن طبيعة الأعمال الحكومية والإجراءات المتبعة تتصف بشكل من الصرامة التي تُصعب التجديد الفردي في طبيعة المهام، إضافةً إلى أسباب الوضع السياسي والاقتصادي الذي يعاني منه الموظف على مدار سنوات الانقسام السياسي أدلى بستاره على الاستقرار في كثير من المناحي، والذي يعد سبباً يعيق الموظف من الإبداع في العمل بسبب حالة الإحباط المتولدة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والفرض الخاص به:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المرونة الهيكلية (درجة الرسمية، درجة التعقيد، درجة المركزية) وممارسة السلوك الإبداعي، ولاختبار الفرض السابق تم حساب معامل ارتباط بيرسون، والجدول (8) يبين النتائج.

جدول (8) معامل الارتباط بين المرونة الهيكلية وممارسة سلوك الإبداع في وزارة الصحة بقطاع غزة.

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-0.255	**0.000

يبين جدول (8) أن معامل الارتباط يساوي-0.255، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية وممارسة السلوك الإبداعي بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة قد اتضح أن خصائص هيكلها التنظيمي اتصفت بدرجة عالية من عدم المرونة أي وجود درجة عالية من الرسمية والتعقيد والمركزية، وبالتالي سينعكس ذلك حتماً على شخصية الموظف وتقييد حريته وتُحجم من الفرص التي يمكن للموظف من خلالها أن يقدم أفكار ومقترحات تجديدية أو أن يمارس سلوكيات إبداعية.

ولذلك يرى الباحث أن مدخل إجراء إعادة البناء والتطوير على الهياكل التنظيمية بما يلحق بها من قواعد وإجراءات وتصاميم للعمل ستدعم الموظفين للسير نحو ممارسة الإبداع في مهامهم وأنشطتهم في ظل بيئة متطورة تنظيمياً.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحضرمي، 2017) من حيث إن المعوقات التنظيمية التي تتضمن مركزية القرارات وطابع الإجراءات الرسمية تُعد من المعوقات للإبداع الإداري. واتفقت أيضاً مع دراسة كل من (Rezaee et al, 2014) ودراسة (Shoghi & Ashnagohar, 2013) من حيث وجود العلاقة الارتباطية العكسية بين درجة (الرسمية والمركزية والتعقيد) والإبداع عند الموظفين.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الزبيدي والخزرجي، 2016) والتي سجلت نتائجها بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين (الإجراءات الشكلية والاستبدادية) للهيكل التنظيمي وزيادة مستوى الأداء للمؤسسات، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 2013) حيث عكست النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة لأبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية والتخصص وهمية السلطة والمركزية والمهنية) على تعزيز التفكير الإبداعي.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين درجة الرسمية وممارسة السلوك الإبداعي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

ولاختبار الفرض السابق تم حساب معامل ارتباط بيرسون، والجدول (9) يبين النتائج.

جدول (9) معامل الارتباط بين درجة الرسمية وممارسة السلوك الإبداعي بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
0.298-	*0.019

يبين جدول (9) أن معامل الارتباط يساوي-0.144، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.019 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين درجة الرسمية وممارسة السلوك الإبداعي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

وهذا يدل على أنه كلما زادت درجة الرسمية في العمل كلما أدى ذلك إلى تقليل السلوك الإبداعي بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين درجة التعقيد وممارسة السلوك الإبداعي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. ولاختبار الفرض السابق تم حساب معامل ارتباط بيرسون، والجدول (10) يبين النتائج.

جدول (10): معامل الارتباط بين درجة التعقيد وممارسة السلوك الإبداعي بوزارة الصحة بقطاع غزة

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
0.298-	**0.000

يبين جدول (10) أن معامل الارتباط يساوي-0.298، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين درجة التعقيد وممارسة السلوك الإبداعي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. وهذا يدل على أنه كلما زادت درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى التقليل من ممارسة السلوكيات الإبداعية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ بين درجة المركزية وممارسة السلوك الإبداعي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. ولاختبار الفرض السابق تم حساب معامل ارتباط بيرسون، والجدول (11) يبين النتائج:

جدول (11) معامل الارتباط بين درجة المركزية وممارسة السلوك الإبداعي بوزارة الصحة بقطاع غزة

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
0.230-	**0.000

يبين جدول (11) أن معامل الارتباط يساوي-0.230 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين درجة المركزية وممارسة السلوك الإبداعي في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. وهذا يدل على أنه كلما زادت درجة المركزية كلما أدى ذلك إلى التقليل من ممارسة السلوكيات الإبداعية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والفرض الخاص به:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المرونة الهيكلية (درجة الرسمية، درجة التعقيد، درجة المركزية) على ممارسة السلوك الإبداعي بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، لاختبار الفرض السابق تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

لاختبار الأثر بين أبعاد القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة) وممارسة السلوك الإبداعي (المتغير التابع)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويوضح الجدول رقم (12) نتائج الاختبار:

جدول (12) تحليل الانحدار الخطي المتعدد- المتغير التابع (ممارسة السلوك الإبداعي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	Std. Error	بيتا المعيارية	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.	دال/غير دال
المقدار الثابت	3.734	0.258		14.480	0.000	دال
درجة الرسمية	0.136	0.087	0.128	1.556	0.121	غير دال
درجة التعقيد	-0.351	0.097	-0.341	-3.627	0.000	دال
درجة المركزية	-0.067	0.090	-0.063	-0.747	0.456	غير دال
معامل الارتباط = 0.313						
قيمة الاختبار F = 9.527		معامل التحديد المُعدّل = 0.088 القيمة الاحتمالية = 0.000				

مناقشة نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي:

نجد من الجدول السابق أن متغيرات المرونة الهيكلية التي تؤثر في تعزيز السلوك الإبداعي هي فقط درجة التعقيد حيث إن مستوى الدلالة جاء أقل من (0.05)، بينما باقي المتغيرات (درجة الرسمية، ودرجة المركزية) جاءت غير مؤثرة معنوياً، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.313، مما يعني وجود علاقة معنوية بين تنمية السلوك الإبداعي والمتغيرات المستقلة، أما قيمة R² المعدلة- قيمة معامل التحديد المعدل (تفسير التباين)- فقد بلغت 0.088، مما يعني أن نسبة 8.8% فقط تفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ممارسة السلوك الإبداعي، والباقي يعود للخطأ العشوائي وعوامل أخرى لا يتضمنها النموذج. كما قد تبين أن قيمة F تساوي 9.527، وقيمة Sig تساوي 0.000، مما يعني معنوية علاقة الانحدار ككل بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

وعلى ذلك نجد أن قيمة Beta للمتغير المستقل "درجة التعقيد" (-0.351) والقيمة الاحتمالية (0.000)، حيث إن إشارة معامل الانحدار سالبة، وهذا يعني وجود تأثير عكسي على ممارسة السلوك الإبداعي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية إذ أنه كلما زادت تعقيدات الهيكل التنظيمي من حيث كثرة عدد المستويات الإدارية وكثرة الوظائف المتداخلة والموزعة على هذه المستويات وتعقيد الإجراءات أمام أنشطة ومهام الموظفين، سينتج عنها صعوبة في عمليات الاتصال والتواصل وانعدام التنسيق الفعال، كل ذلك سيفرض قيوداً أمام الموظفين لممارسة السلوكيات الإبداعية.

أما عن متغير الرسمية والمركزية، قد جاءت غير مؤثرة على سلوكيات الإبداع لأسباب لا يتضمنها نموذج الانحدار، ويوافق الباحث على هذه النتيجة إذ إن العاملين يمكنهم ممارسة الإبداع في ضوء درجة معقولة من الرسمية والمركزية والتي قد يعكسان هيكل تنظيمي فعال يمكن التكيف معه وممارسة الإبداع.

ووفق ما تم مناقشته سابقاً فإننا نقبل هذه الفرضية جزئياً؛ أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لمتغير واحد من متغيرات المرونة الهيكلية (درجة التعقيد) على ممارسة سلوك الإبداع لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.

الاستنتاجات:

1. في إطار العرض والمناقشة للنتائج السابقة فإنه يمكن إجمال النتائج الرئيسية التالية:
1. يعتبر الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة قليل المرونة إلى حد ما، نتيجة ارتفاع طابع الرسمية والتي جاءت بدرجة 72.70%. وارتفاع في مستوى المركزية والتي جاءت بدرجة 73.09%. وأيضاً ارتفاع في مستوى التعقيد والتي سجلت بدرجة 71.33%.
2. جاءت ترتيب توافر خصائص الهيكل التنظيمي على التوالي (المركزية، الرسمية، التعقيد).
3. مستوى ممارسة العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة للسلوك الإبداعي جاءت بدرجة متوسطة 57.58%.
4. يوجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المرونة الهيكلية (الرسمية، المركزية، التعقيد) وممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.
5. يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدهم (التعقيد) على ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، بينما لا يوجد تأثير لبعدهم (الرسمية والمركزية).

التوصيات:

- انطلاقاً مما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات على النحو الآتي:
1. ضرورة التخفيف من حدة الإجراءات والتعقيدات التي تشوب ظروف العمل مع التأكيد على عدم اختراق السياسات والقوانين.
 2. ضرورة إعطاء العاملين درجة من الحرية والاستقلالية في أداء أنشطتهم حتى تكون بوابة لممارسة الإبداع فيما يوكل إليهم.
 3. اعتماد سياسة التفويض وتوسيع صلاحية العاملين لبث روح الثقة وإشعارهم بأهمية الإنجاز.
 4. تدريب العاملين على كيفية حل المشكلات واستخدام أساليب التفكير الخلاق في التعامل مع الظروف الطارئة.
 5. توسيع دائرة مشاركة العاملين في صناعة واتخاذ القرارات حسب مستوياتهم الإدارية.
 6. العمل على دعم المبادرات والأفكار النوعية التي يطرحها العاملين في مجال العمل.

محددات الدراسة:

واجه الباحث بعض التحديدات أثناء جمع البيانات ذات العلاقة يمكن إجمالها في التالي:

- درجة من التعقيد للحصول على ترخيص من أجل توزيع أداة الدراسة.
- تعدد الأفرع التابعة لوزارة الصحة وتواجدها في أماكن جغرافية مختلفة.
- صعوبة بالغة في الحصول على رقم دقيق يعبر عن مجتمع الدراسة.
- استجابة غير مرضية من بعض أفراد عينة الدراسة.

الدراسات المستقبلية:

يرى الباحث وفق نتائج الدراسة الأهمية البالغة لموضوع المرونة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام، ونقترح بتطبيق دراسة مقارنة في ذات الموضوع بين القطاع العام والقطاع الخاص. كما يمكن تناول موضوع المرونة الاستراتيجية على التمييز المؤسسي لمؤسسات القطاع العام.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، سلايبي وجريبي، السبي. (2015). "المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية إلى نظرية الموارد: قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 44.
- إسحاق، أثير حسو. (2012). "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، العدد: 26.
- البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم. (2015). " أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين واسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإداري والاقتصادية، المجلد: 17، العدد: 1.
- حريم، حسين محمود. (2010) " إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الحضرمي، نوف خلف. (2017). " معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، المجلد: 1، العدد: 11، 94-76.
- خلف الله، محمود إبراهيم. (2017). " التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مدير المدارس الثانوية بفلسطين"، المجلة التربوية، المجلد: 31، العدد: 123، 301-253.
- الزبيدي، غني دحام ومهدي، صفاء عبد الجبار. (2018). " انعكاس رأس مال النفس الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين: بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الإعمار والإسكان"، مجلة دنانير، العدد: 12، 321-352.
- الزبيدي، ناظم جواد والخزرجي، قصي اسماعيل. (2016). " دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي- بحث ميداني في قطاع البلديات"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد: 22، العدد: 94.
- صافي، سمير خالد. (2017). " مقدمة في الإحصاء"، فلسطين. غزة.
- الصباغ، عزام عبد الوهاب. (2017). " أثر التمكين والمرونة التنظيمية في تقييم أداء العاملين: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 23، العدد: 101، 229-203.
- عبد الله، جمال محمد. (2014). " إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2013). " أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد: 36، العدد: 94، 331-314.
- علي، لفقير. (2017). " التدريب كوسيلة لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات"، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، المجلد: 11، العدد: 68-39.

- العمرو، ميسون هزيم والمحاسنة، محمد عبد الرحيم. (2017). "أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة: دراسة حالة"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد: 32، العدد: 3، 203-248.
- العنزي، سعد علي حمود والدهان، إيمان عامر والعبيدي، نور خليل. (2014). "الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري من منظور عالمي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- المطيري، محمد ماجد. (2013). "قياس مستوى تطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي على مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع وعلاقة هذه الأبعاد بالتفكير الإبداعي لدى الموهبين من وجهة نظر المشرف التربوي في المؤسسة"، المؤتمر العلمي العربي العاشر للموهوبين والمتفوقين: معايير ومؤشرات التميز: الإصلاح التربوي ورعاية الموهوبين والمتفوقين- المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين، الأردن. المجلد2، 515-533.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aguilar, W., & y Pérez, R. P. (2014). Criteria for Evaluating Early Creative Behavior in Computational Agents. In ICCC, 284-287.
- Beach, R., Muhlemann, A. P., Price, D. H., Paterson, A., & Sharp, J. A. (2000). A review of manufacturing flexibility. European journal of operational research, 122 (1), 41-57.
- Kara, S., & Kayis, B. (2004). Manufacturing flexibility and variability: an overview. Journal of Manufacturing Technology Management, 15 (6), 466-478.
- Rezaee, r., Marhamati, s., Nabeiei, p., & Marhamati, R. (2014). Relationship between organizational structure and creativity in teaching hospitals. Journal of advances in medical education & professionalism, 2 (3), 131-134.
- Ruiner, C., Wilkens, U., & Küpper, M. (2013). Patterns of organizational flexibility in knowledge-intensive firms—going beyond existing concepts. management revue, 24 (3), 162-178.
- Shoghi, B., Asgarani, M., & Ashnagohar, N. (2013). Mediating effect of organizational structure on the relationship between managers' leadership style and employees' creativity (Case Study: Metal Industries of Kaveh Industrial City). International Journal of Learning and Development, 3 (3), 63-80.
- Vokurka, R. J., & O'Leary-Kelly, S. W. (2000). A review of empirical research on manufacturing flexibility. Journal of operations management, 18 (4), 485-501.
- Yaghoubi, N., & Dahmardeh, M. R. (2011) . Knowledge management; critical success factor in organizational agility. American Journal of Social And Management Sciences, 2 (3), 272-277.

Reflecting the structural flexibility of public sector institutions in Palestine on the Practice creative behavior. Case study: Ministry of Health- Gaza Strip

Abstract: The study aim to show the role of flexible characteristic of the organizational structure (formality degree – central degree – complexity degree) in enhancing the practice of employees for the creative behavior in the Palestinian ministry of health in Gaza strip. This study was conducted on stratified random sample from the employees who work in the supervision positions nearly about (300) employee male/female. A questionnaire was prepared specifically for this purpose and the Statistical analysis has steadied on (267) questionnaires. The study concluded that there is a height of the formality degree – central degree – complexity degree) in the structure of the Ministry of Health in Gaza from the point of view of the study sample. The results of the study reflected that employees in the ministry of health are practicing the creative behaviors in a moderate degree. The results also proved that there is a reverse correlation relationship between the structural flexibility dimensions and enhancing the creative behavior. The results also showed that there is a reverse effect of the degree of complexity dimension on creative behavior, while a formality and central degree are ineffective. One of the most important recommendations in this study is the necessity of decreasing the processes and complexities and emphasizing on the commitment of the policies and regulations, adopting of the policy of delegation, expanding of powers, training on solving problems and supporting ideas and qualitative proposals.

Keywords: structural flexibility- creative behavior- Palestinian ministry of health- Gaza strip.