

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: عمل وتنظيم

من إعداد الطالبة: وسيلة برهان

بعنوان:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية على عينته من مديري مؤسسات التعليم الابتدائي بولاية ورقلة

نوقشت يوم: 2016/05/22

لجنة المناقشة

- د. مزياني الوناس جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - رئيسا
- د. غربي صابرينة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - مشرفا ومقررا
- د. دبابي بوبكر جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ...﴾

سورة التوبة الآية 105

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ،

أشكر الله عز وجل على توفيقه لي بإتمام هذا العمل ، فهو أحق بالشكر والثناء وأولى بهما. وامتثالاً لقوله تعالى " ولئن شكرتم لأزيدنكم" وقوله عليه الصلاة والسلام " من لم يشكر الناس ، لم يشكر الله" ، يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والمحبة إلى كل أفراد أسرتي وعلى رأسهم والديّ الكريمين بارك الله في عمرهما، لما حبوني به من دعم ومساندة طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة الدكتورة " غربي طابرينة " لقبولها الإشراف على هذه المذكرة ومتابعتها المستمرة وتوجيهاتها ونصائحها السديدة في كل مراحل إعداد هذه المذكرة حتى ظهورها بالشكل النهائي، فجزاها الله خير الجزاء، وإلى الأستاذ الدكتور محمد قوارم على تكريمه بالاطلاع على المذكرة وتصويبها في الوجهة الصحيحة.

والشكر موصول إلى أعضاء اللجنة الموقرة، الدكتور مزيان الوناس ، والدكتور دبابي بوبكر على تفضلهما بمناقشة هذا البحث وتكبدهما عناء قراءته وتقييمه ، وإلى كل أساتذة التأطير النظري بدون استثناء على مساعدتهم لنا وصقلهم لخبراتنا وغرسهم فينا بذرة علم طيبة، فكل التقدير والامتنان لهم جميعاً.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من وقف معي وساندني في إتمام هذا العمل بما في ذلك عينة البحث داعية المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

وسيلة 

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم الابتدائي بولاية ورقلة، وكذا التعرف على أهم محددات الثقافة التنظيمية المساعدة على ظهور الإبداع الإداري ، بالإضافة إلى التحقق من تأثير المتغيرات الوسيطة (المؤهل العلمي، الأقدمية) في العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وقد أثارَت هذه الدراسة عددا من التساؤلات تمثلت فيمايلي:

1. هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم

الابتدائي بولاية ورقلة؟ وما هي أهم أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة على الإبداع الإداري؟

2. هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بعد عزل متغير

المؤهل العلمي؟

3. هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بعد عزل متغير

الأقدمية؟

وقد جاءت فرضيات الدراسة كإجابات للتساؤلات المطروحة، وبما أن الدراسة الحالية تسعى

للتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري فإن المنهج الوصفي الارتباطي هو

الأنسب لطبيعة الموضوع، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية

البسيطة من مؤسسات التعليم الابتدائي بمقاطعتي ورقلة و تقرت ،واعتمدت الطالبة في جمع

البيانات على أداتين مصممتين من خلال الإطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة

المعتمدة في الدراسة الحالية،تمثلتا في : استبيان الثقافة التنظيمية واستبيان الإبداع الإداري، تم

تطبيقهما بعد التأكد من صلاحيتهما للاستخدام على عينة الدراسة التي تكونت من (156) مديرا

بمؤسسات التعليم الابتدائي بولاية ورقلة،حيث تم تحليل الاستبيان ومعالجته حسب الفرضيات

باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss** النسخة 19 بهدف التوصل إلى دلالات ذات

قيمة تدعم موضوع البحث.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم الابتدائي بورقلة.
- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بعد عزل متغير المؤهل العلمي.
- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بعد عزل متغير الأقدمية.
- متغير المؤهل العلمي يؤثر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تأثيرا سلبيا.
- ليس لمتغير الأقدمية تأثير في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.
- تبين وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية التالية: الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرار، والإبداع الإداري.

Summary of the study:

The aim of this study is to find out the degree of relationship between organizational culture and creative management among education leaders in primary education in Ouargla state, and identifying the main elements of organizational culture that help the appearance of administrative creativity. In addition to the verification of the effect of intermediate variables (qualification, experience) in the relationship between the variables the current study. This study has raised a number of questions that are:

1. Is there a relationship between organizational culture and creative management among educational institutions of primary education leaders in Ouargla? What are the main dimensions of organizational culture affecting the creative administrative?
2. Is there a relationship between organizational culture and creative management among education leaders after the dismissal of Qualification variable?
3. Is there a relationship between organizational culture and creative management among education leaders after the dismissal of experience variable?

The hypothesis came to answer the raised questions. Since the aim of the study is to find out the relationship between organizational culture and creative management, I found the descriptive approach the most suitable to this topic. As for the samples, they were selected at random from primary schools in Ouargla and Touggourt. The student has adopted in data collection two main tools the theoretical framework and previous studies and applying the organizational culture questionnaire and creative administration to confirm its usefulness as a sample for this study which is consisted of (156) primary school directors in Ouargla state. The results were analyzed and processed by the hypotheses using the statistical package for Science social **spss** version 19 with the aim to reach a value semantics supports for the topic.

The study found the following results:

- There is a relationship between organizational culture and creative management among education leaders of primary schools in Ouargla.
- There is a relationship between organizational culture and creative management among education leaders after the dismissal of qualification variable.
- There is a relationship between organizational culture and creativity management among education leaders after the dismissal of seniority variable.
- The Qualification variable affects the relationship between organizational culture and creative administration adversely affected.
- The Experience variable has no effect on the relationship between organizational culture and management innovation.
- It shows that there is a relationship between organizational culture following dimensions: communication, participation, decision-making, management and creativity.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	كلمة شكر وتقدير.....
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
د	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.....
هـ	فهرس المحتويات.....
ز	فهرس الجداول.....
ح	فهرس الأشكال.....
1	مقدمة.....
الباب الأول: الدراسة النظرية	
الفصل الأول: تقديم الدراسة	
04	1. مشكلة الدراسة.....
07	2. فرضيات الدراسة.....
07	3. أهداف الدراسة.....
07	4. أهمية الدراسة.....
09	5. حدود الدراسة.....
09	6. التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة.....
10	7. الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
21	تمهيد.....
21	1. مفهوم الثقافة التنظيمية.....
23	2. خصائص الثقافة التنظيمية.....
24	3. مكونات الثقافة التنظيمية.....
26	4. مزايا الثقافة التنظيمية.....
27	5. العوامل المحددة لثقافة المنظمة.....
28	6. مصادر الثقافة التنظيمية.....
29	خلاصة.....
الفصل الثالث: الإبداع الإداري	
31	تمهيد.....
31	أ. الإطار العام للإبداع.....
31	1. مفهوم الإبداع.....
32	2. النظريات المفسرة للإبداع.....
35	3. خصائص الإبداع.....
36	4. تربية الإبداع.....

37	5. مستويات الإبداع.....
40	ii. ماهية الإبداع الإداري:.....
40	1. مفهوم الإبداع الإداري.....
41	2. مبادئ أساسية في الإبداع الإداري.....
41	3. مكونات الإبداع الإداري.....
42	4. حاجة المنظمات للإبداع الإداري.....
42	5. العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع الإداري.....
44	خلاصة.....
الباب الثاني: الدراسة الميدانية	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
46	تمهيد.....
46	1. المنهج المستخدم.....
46	2. مجتمع الدراسة وعينة البحث.....
47	3. خصائص عينة الدراسة.....
49	4. أدوات الدراسة.....
51	5. الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة.....
59	6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
60	خلاصة.....
الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة	
62	تمهيد.....
65	1. عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة.....
68	2. عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....
69	3. عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....
73	خلاصة تقويمية واقتراحات الدراسة.....
75	قائمة المصادر والمراجع.....
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	47
02	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	48
03	جدول يوضح نسب اتفاق المحكمين على فقرات استبيان الثقافة التنظيمية	52
04	جدول يوضح الفقرات التي تم تعديلها أو حذفها من استبيان الثقافة التنظيمية	53
05	جدول يوضح توزيع فقرات استبيان الثقافة التنظيمية على الأبعاد بعد التحكيم	53
06	جدول يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الثقافة التنظيمية	54
07	جدول يوضح نتائج حساب ثبات استبيان الثقافة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية	55
08	جدول يوضح نسب اتفاق المحكمين على فقرات استبيان الإبداع الإداري	56
09	جدول يوضح الفقرات التي تم تعديلها أو حذفها من استبيان الإبداع الإداري	57
10	جدول يوضح توزيع فقرات استبيان الإبداع الإداري على الأبعاد بعد التحكيم	57
11	جدول يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الإبداع الإداري	58
12	جدول يوضح نتائج حساب ثبات استبيان الإبداع الإداري بطريقة التجزئة النصفية	59
13	جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري	62
14	جدول يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الفرضية العامة	65
15	جدول يوضح تحليل الانحدار لأبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري	65
16	جدول يوضح نتائج معامل الارتباط الجزئي للتحقق من الفرضية الجزئية الأولى	68
17	جدول يوضح نتائج معامل الارتباط الجزئي للتحقق من الفرضية الجزئية الثانية	69

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
26	شكل يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري	01
48	شكل يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	02
49	شكل يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية	03
64	شكل يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية	04
64	شكل يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد الإبداع الإداري	05

نتيجة للانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ، تواجه العديد من المنظمات باختلاف مجالاتها تحديات وصعوبات جمة في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، ومن بين هذه المنظمات ، المؤسسات التربوية التي تعتبر أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية ذلك لأن التربية تشكل المدخل إلى التنمية الشاملة ، هذا ما فرض ضرورة إيجاد طرق حديثة وإبداعية وغير تقليدية في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، باعتبار أن انتهاج السلوك الإبداعي داخل المؤسسات التربوية يدعم تحقيق الأهداف المنشودة ويساهم في تميز هذه المؤسسات عن غيرها، فالمؤسسات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح.

ولا يتحقق ذلك إلا ببذل القيادات التربوية جهودا مكثفة في سبيل دعم العملية الإبداعية التي تبدأ عادة من الداخل، باعتبار أنهم يمثلون العقل المفكر في هذه المؤسسات ، وذلك بأن يعملوا على إحداث التوازن داخل مؤسساتهم من خلال وضع أسس وقواعد سلوكية تنفرد بها مؤسساتهم عن باقي المؤسسات التربوية الأخرى، مبتعدين بذلك عن الأسلوب الإداري الروتيني القائم على المحاكاة والنقل للنماذج والأطر والأساليب السابقة، والتفكير داخل حدود أو أطر ثابتة، وبعبارة أخرى أن يتبنوا ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع والتجديد فقد أضحت هذه الأخيرة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فالثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك العمال إلى ما يجب عمله في بيئة العمل وما يفترض تجنبه.

ومم تقدم جاءت الدراسة الحالية لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة

التربويين بمؤسسات التعليم الابتدائي بولاية ورقلة، وذلك حسب الخطة التالية:

الباب الأول: الدراسة النظرية ، وتضمنت ثلاث فصول:

حيث احتوى **الفصل الأول** على الإطار العام للدراسة تضمن : إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها ثم فرضياتها والتحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة وحدودها والدراسات السابقة.

أما **الفصل الثاني**: فقد تناول موضوع الثقافة التنظيمية الذي تطرقنا فيه إلى : مفهوم الثقافة التنظيمية ، خصائصها، مكوناتها، مزاياها ، وأهم العوامل المحددة لثقافة المنظمة، ، ومصادرها.

أما فيما يخص **الفصل الثالث**، فقد تم التركيز على الإبداع الإداري بذكر : الإطار العام للإبداع ، مفهومه، النظريات المفسرة له، خصائصه، تربية الإبداع وأهم مستوياته، ثم تحديد ماهية الإبداع الإداري، بذكر مفهومه ، ومبادئه الأساسية، وأهم مكوناته ، مع الإشارة إلى حاجة المنظمة للإبداع ، والعوامل المساعدة على تحقيق الإبداع .

أما **الباب الثاني**، فقد خصص للدراسة الميدانية، حيث تضمن **الفصل الرابع**: الإجراءات المنهجية للدراسة المتمثلة في تحديد المنهج المستخدم في الدراسة، ثم عرض أهم خطوات الدراسة الاستطلاعية مع وصف العينة والأداة المستخدمة وخصائصها السيكمترية، كما تم التطرق إلى إجراءات الدراسة الأساسية من خلال وصف عينتها والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أما في **الفصل الخامس** ، فقد تطرقنا إلى عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها في الدراسة وتحليلها ، واختتمت الدراسة بتقديم خلاصة لها مع مجموعة من الاقتراحات.

المبابة الأول: الدراسة النظرية

الفصل الأول: تقديم الدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. حدود الدراسة.
6. التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة
7. الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة:

تعد الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها ، والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الأداء من خلال تبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه السليم، ومن هنا يبرز النظام التعليمي كأهم محرك لإحداث تغيير في سلوك العمال وفي أسلوب تفكيره اتجاه العمل.

إن النظام التعليمي في الدول العربية يعاني من أزمة إدارية واضحة الأمر الذي يحد من مقدرة تلك الدول في تحقيق الكثير من أهدافها التنموية المنشودة وعلى الأخص التعليم الابتدائي ، الذي يعتبر ركيزة التعليم العام واللبنة الأولى في بناء الأجيال القادمة التي يعتمد عليها في المستقبل.

(محمد الليثي، 2008، ص2)

وفي ذات السياق، يرى ابراهيم أحمد عواد ، بأن الإدارة التربوية أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية عبر الاستخدام الأمثل للإمكانات والتسهيلات التربوية المتاحة.

وبالتالي، فإن تطوير الإدارة المدرسية لتتلاءم مع متطلبات العصر أمر تحتمه الضرورة ويعول عليه كثيرا في تحقيق متطلبات التطور والنمو ، وفي تحسين سلوك العمال وجعلهم يتجهون بأفكارهم نحو تحقيق أعلى النتائج بكفاءة واقتدار ويصبح بإمكانهم إبراز قدراتهم وطاقاتهم في الأعمال المنوطة بهم، ومن هنا تتأكد الحاجة إلى وجود بيئة مشجعة على تقبل الأفكار الجديدة والبناء والمبدعة ، حيث يعد الإبداع أحد العناصر المهمة في إدارة المدرسة العصرية وأحد السمات التي يجب توافرها في مدير المدرسة العصرية نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها.

وبناء على ذلك فإن اتجاه المنظمات التربوية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، بل لابد أن يشتمل على إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين وفي توجهاتهم وسلوكياتهم، لذا وجب على مدراء المدارس المؤهلين ذوي الكفاءات

القادرة على الإبداع والابتكار، الأخذ بزمام المبادرة في إعادة هيكلة البناء التعليمي، فقد أوصى المؤتمر الوطني الأردني الأول للتطوير التربوي (سبتمبر 1987)، بضرورة العمل على بلورة مفهوم القيادة الإدارية وتأهيل القادة التربويين ، لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل" (ابراهيم أحمد عواد، 2009، ص4) ، حيث أشار (رشيد سعادة، 2004) بأنه ينبغي على القائد أن يكون ذو مواصفات خاصة ومهارات عالية ومستوى أداء متميز، حيث يتبنى مفاهيم ومبادئ وفلسفات جديدة يتجاوز من خلالها الأساليب التقليدية في قيادة وإدارة المؤسسة أو المنظمة، وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات التربوية حيث تتمثل هذه الأخيرة في مديرها (القائد) الذي يعتبر سلوكه القيادي عنصرا حيويا في إدارة وتنظيم شؤون المدرسة وعليه تتوقف فعاليتها وكفاءتها، حيث أن الاختلاف والتباين بين المدارس سواء في المناخ المدرسي العام أو في تحصيل التلاميذ أو في مستوى الرضا المهني للمدرس أو العامل...، إنما يعود إلى كفاءة المدير وقدرته على القيادة التربوية (رشيد سعادة، 2004)

وانطلاقا من الأهمية البالغة والدور الحيوي للقيادة التربوية للارتقاء بالمؤسسة التربوية والنهوض بها بمختلف مستوياتها ومجالات عملها، تتضح ضرورة تطويرها وتحديثها فلسفة وتنظيما وأداء، باعتبارها الأداة القادرة على صنع التربية المستقبلية وتجويد نوعيتها .

ومن أهم المحاور التي يجب أن يركز عليها القائد التربوي هي تبني ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة تعمل على رسم سياستها فيعبر كل عامل عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة، فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، حيث أصبح الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد مؤشرات نجاح الإدارة الحديثة ، وبأنها عنصرا هاما في تكوين منظمات الأعمال، ومهما كذلك في التأثير على السلوك التنظيمي ، حيث

لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فمن غير الممكن أن تعيش أي مؤسسة في معزل عن التغييرات .
(أسعد أحمد عكاشة ،2008، ص10)

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية تباينت دراسات الباحثين في مجال التنظيم حولها واختلفت بذلك الأبعاد التي تم تناولها ، حيث اعتمد **pearson(1999)** في دراسته للثقافة التنظيمية على الأبعاد التالية(التمكن، النزاهة المشتركة، الاشتراك في القيادة، والدافع للإنتماء) ، وبنى **Goeston & Daves,1997** تصورهما للثقافة التنظيمية على: (بيئة العمل، والقيم التنظيمية، ونموذج الدور الثقافي، وطقوس وشعائر المنظمة والشبكة الثقافية)، وذكر **(Gryson,2002)** لإدراك مجالات الثقافة التنظيمية، لا بد أن تعكس الثقافة التنظيمية الأبعاد التالية: (القيادة ، الهيكل التنظيمي، الابداع، الأداء الوظيفي،التخطيط، الاتصالات، البيئة، تطوير العاملين، الانسانية ، الاجتماعية)، وحاول عدد من الباحثين من بينهم **(Mckenna ,2000)**، **(R0bbing ,2003)**، **(Smith ,2004)**، التعبير عن هذه الأبعاد بـ: الابداع، تحمل المخاطرة، الاهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو العمل الفرقي، العدوانية والثبات. (رضيوي خوين، م م سندس،2009، ص8) وبناء على ما سبق ، جاءت هذه الدراسة لتبحث أكثر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وكذا استجلاء أهمية توفر القادة التربويين على ثقافة تنظيمية تؤهلهم إلى إدارة فريق العمل الذي يعمل معهم.

ومن هذا المنطلق، يمكن صياغة مشكلة بحثنا هذا في السؤال الجوهرى التالي:

هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم الابتدائي

بورقفة؟ وما هي أهم أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة على الإبداع الإداري؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

1. هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بعد عزل متغير المؤهل العلمي؟

2. هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بعد عزل متغير الأقدمية؟

2، فرضيات الدراسة:

تعد الفرضية بمثابة العقد الذي يعقده الباحث مع نفسه للوصول إلى نتيجة مؤكدة لقبول الفرض أو رفضه. (عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، 2007، ص46)

وللإجابة على التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات بالشكل التالي:

▪ توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم الابتدائي بورقلة.

1. توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بعد عزل متغير المؤهل العلمي.

2. توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بعد عزل متغير الأقدمية.

3. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

1. معرفة درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهما: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين.

2. معرفة محددات الثقافة التنظيمية المساعدة على ظهور الإبداع داخل المؤسسة.

3. التحقق من تأثير المتغيرات الوسيطة (المؤهل العلمي، الأقدمية) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

4. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تعالجها، حيث تعد الثقافة التنظيمية الدافع الرئيسي الذي يدفع بالفرد والمنظمة لتحقيق التميز والإبداع، كما تعتبر المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على سلوك الأفراد وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، ومن جهة أخرى، فإن التعامل مع الإبداع الإداري أصبح من الأمور التي تأخذ حيزا كبيرا من وقت القادة التربويين وخاصة في ضوء المتغيرات العالمية المتسارعة وما يترتب عنها من انعكاسات على السلوك التنظيمي، ويمكن تجسيد أهمية الدراسة من ناحيتين أساسيتين :

** من الناحية النظرية:

1. تسليط الضوء والتعرف على أهم مفاهيم الإدارة ألا وهما : الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من حيث التعرف على أبعادهما وتأثيرهما على العمال والمنظمة على حد سواء.
2. إثراء المكتبة العلمية بمعلومات ومعارف جديدة فيما يخص موضوع الدراسة، خاصة مع قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع بالأبعاد المدروسة.
3. أهمية العينة التي تناولتها الدراسة، وهي فئة المدراء التربويين وما يواجهونه من ضغوطات ومسؤوليات تقع على عاتقهم مما ينعكس سلبا على سلوكياتهم مع العمال.
4. نتوقع أن تساهم النتائج المتحصلة عليها في الدراسة الحالية في ظهور دراسات أخرى تثري المكتبة العلمية.

من الناحية التطبيقية:

1. قد تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة في ظل التغيرات والتذبذب والمشاكل التي يشهدها القطاع التربوي، وذلك بزيادة وعي أصحاب القرار لاحتمية تجسيد مثل هذه المفاهيم على كل المؤسسات التربوية.

2. ترجع أهمية الدراسة في تزويد المكتبة الجامعية باستبيانات جديدة تقيس كلا من الثقافة التنظيمية

والإبداع الإداري خاصة بمؤسسات التعليم الابتدائي في البيئة الجزائرية.

3. تعزيز دور العنصر البشري ومكانته داخل المنظمات ،وما يمكن أن يقدمه إذا أعطيت له

الفرصة.

4. إفادة الجهات المعنية في ضرورة توظيف القادة التربويين الأكثر كفاءة لضمان السير الجيد

للمنظمات التربوية.

5. حدود الدراسة: تتحدد هذه الدراسة بشريا وزمنيا ومكانيا في إطار الحدود التالية:

1. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في مدراء مؤسسات التعليم الابتدائية، حيث

قدر عددهم بـ (156) مديرا.

2. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 24 فيفري إلى غاية 30 أفريل

خلال الموسم الجامعي 2016-2015م.

3. الحدود المكانية: تتحدد هذه الدراسة مكانيا في المدارس الابتدائية بولاية ورقلة.

6. التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة وأبعادها:

1.6/ الثقافة التنظيمية : هي تلك المبادئ الأساسية التي تعمل الإدارة العليا على ترسيخها داخل

المنظمة والتي يستخدمها القائد في المدارس الابتدائية بولاية ورقلة في الموسم 2015-2016

والمتمثلة في : القيم التنظيمية و الاتصالات و أنظمة الإشراف والعمل بروح الجماعة و المشاركة في

اتخاذ القرار، وهي ما يمكن قياسها بواسطة الاستبيان المصمم من خلال الدراسات السابقة والتراث

النظري.

**** أبعاد الثقافة التنظيمية:**

• **بعد القيم التنظيمية:** وهي تمثل التفاهم المشترك في بيئة العمل على السلوكيات والتوجهات المتعارف عليها.

• **بعد الاتصالات:** يقصد به كل تفاعل مشترك يتم من خلاله تبادل المعلومات أو الأفكار، من أجل تكوين علاقة بين المتصل والمستقبل.

• **بعد نظام الإشراف:** نقصد به الأسلوب المتبع في العمل من طرف المدير مع موظفيه.

• **بعد المشاركة في اتخاذ القرار:** نعني به مشاوره المدير موظفيه عند عملية اتخاذ القرار،

• **بعد العمل بروح الجماعة:** نعني به مدى تشجيع مدير المؤسسة للعمل بروح الفريق في تأدية المهام.

• **بعد التمكين:** نقصد به إعطاء المدير السلطة والصلاحيات اللازمة والثقة للموظفين عند انجاز أعمالهم.

2.6/الإبداع الإداري: يمثل قدرة المدير على إيجاد حلول للمشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة ، من

خلال تشجيع الإبداع وروح المجازفة داخل المدارس الابتدائية بولاية ورقلة في الموسم 2015-2016

، ومدى قابلية واستعداد أصحاب القرار لعملية التغيير، وذلك من خلال درجة استجابة القادة التربويين على فقرات المقياس المصمم لهذا الغرض.

**** أبعاد الإبداع الإداري:**

• **بعد روح المجازفة:** يقصد بها استعداد المدير لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها

العمال، عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.

• **بعد القابلية للتغيير:** يقصد بها مدى استعداد المدير لمناقشة أمور العمل مع العمال وحثهم على

التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل.

• **بعد حل المشكلات:** يشير إلى قدرة المدير على اكتشاف المشاكل بهدف حلها بأساليب جديدة.

• **بعد تشجيع الإبداع:** يشير إلى مدى استعداد المدير إلى تقديم المعلومات الأساسية والتسهيلات لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة.

7. الدراسات السابقة:

إن كل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث التي سبقته لذلك لابد من استعراض الأعمال التي أنجزت من قبل حول الموضوع محل الدراسة مع الإشارة إلى أنه لم نجد دراسة تطرقت إلى الموضوع بأبعاده المدروسة - في حدود بحثنا -، وفيما يلي سنقوم بتقديم مجموعة من الدراسات مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأقدم فالأحدث من خلال ثلاث محاور رئيسية وهي كالتالي:

1.7/ دراسات تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري:

1. دراسة الصرايرة، أكثم عبد المجيد (2003) بعنوان " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع

الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية، كما بحثت في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع، وتمثلت متغيرات الثقافة بـ (ثقافة الدور، القوة، المهمة، والشخصية) في حين شمل متغير الإبداع على (حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتغيير، وروح المجازفة، سعة الإتصالات، وتشجيع الإبداع)، تكونت عينة الدراسة من 67 عاملا في شركة البوتاس و 45 عاملا في شركة الفوسفات، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط الثقافة التنظيمية السائد هو (الشخصية) إذ أنه لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، وجاء نمط (القوة) بالدرجة الثانية الذي كان يتوافق بدرجة أقل، جاءت ثقافة (الدور والمهمة) بالترتيب الثالث والرابع وهما أقل توافقا مع الإبداع، وقد تم قياس الإبداع في شركات عينة الدراسة من خلال أبعاده، إذ كان متغير (التغيير والقدرة على حل المشكلات) واضحين بدرجة أكثر من بقية المتغيرات الفرعية.

2. دراسة حسن الليثي (2008) بعنوان " الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع

الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة".

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، وإلى معرفة درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (115) مديري المدارس الابتدائية تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وكانت نتائج الدراسة كمايلي:

- ❖ إن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا، من وجهة نظر مديري المدارس.
- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.
- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.
- ❖ إن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

3. دراسة ابراهيم عواد أبو جامع ،أحمد عواد (2009) بعنوان " الثقافة المؤسسية والإبداع

الإداري في المؤسسة التربوية" ، هدفت الدراسة إلى مايلي:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية.
- التعرف على مستوى إدراك الثقافة المؤسسية السائدة لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية.

- التعرف على درجة امتلاك الإبداع الإداري السائد لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية.
 - هل هناك فروق دالة إحصائياً لمتغيرات الجنس والمركز الوظيفي والإقليم والمؤهل التربوي على إدراك الثقافة المؤسسية السائدة لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية.
 - هل هناك فروق دالة إحصائياً لمتغيرات الجنس والمركز الوظيفي والإقليم والمؤهل التربوي على امتلاك مقدرات الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية.
- وتكونت العينة من 1159 عاملاً إدارياً بالمؤسسة التربوية الأردنية ، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كمايلي:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في المؤسسة التربوية كانت متوسطة، وأن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت أيضاً متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير " المؤهل التربوي في مجال الإدارة المدرسية"، في إدراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية لصالح المؤهل.
- دلت النتائج على أن المستوى الأدنى من متغير " المركز الوظيفي" أكثر إدراكاً للثقافة المؤسسية وأكثر امتلاكاً للمقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى عموماً.
- دلت النتائج أنه، كلما ارتفع مستوى الثقافة المؤسسية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم.

4. دراسة وداد حسن (2010) بعنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري

المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (450) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في (ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز، ثقافة القوة) لها تأثير كبير على عينة الدراسة فقد كانت مرتفعة. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة، في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، عدا البعد الأول ثقافة القوة فقد كانت لصالح الإناث، أما متغير الأقدمية فقد كانت هناك فروق لصالح الأكثر 10 سنوات ، أما متغير المنطقة التعليمية فلم تتضح الفروق في الدرجة الكلية، إنما في الأبعاد فقد كانت لصالح رفح في مجال ثقافة القوة، ولصالح شرق غزة وخانيونس ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة النظم والأدوار، أما متغير المؤهل العلمي فلم تكن هناك فروق دالة إحصائية ، وأظهرت نتائج الدراسة أن عناصر الإبداع الإداري (الاحتفاظ بالاتجاه ، الطلاقة، التحليل والربط، قبول المخاطرة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات ، المرونة) كان لها تأثير على عينة الدراسة حيث احتل بعد القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه المرتبة الأولى، ثم التحليل والربط ، الطلاقة ، قبول المخاطرة ، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، أما متغير الأقدمية فقد تبين وجود فروق لصالح الأكثر من 10 سنوات، أما متغير المؤهل العلمي فتبين أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، وتبين كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري.

2.7 / دراسات تناولت الثقافة التنظيمية:

1. دراسة باركر وبرادلي (2000) بعنوان : الثقافة التنظيمية في القطاع العام: دليل من

ست منظمات " Organizational Culture in the Public sector "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي، والانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل: التركيز على الكفاءة والإنتاجية والاهتمام بالنتائج، وقد بلغ حجم العينة (530) مديرا تنفيذيا يعملون في ست منظمات عامة تعمل في مجال الخدمات العامة و البنى التحتية بأستراليا، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على تبني سمات الإدارة الجديدة التي تهتم بالنتائج والكفاءة والإنتاجية بدلا من النهج البيروقراطي السائد، وقد أظهرت النتائج أن الثقافة السائدة هي ثقافة النظم والأدوار ، وأن المنظمات مازالت تؤكد على البيروقراطية ولم تتقبل الانتقال إلى المفاهيم الإدارية الجديدة.

2. سمير يوسف محمد عبد الإله، (2006) " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات

ال فلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، ومستوى التطوير التنظيمي، تألفت عينة الدراسة من 340 موظفا من الإداريين والأكاديميين في الجامعات المذكورة آنفا، واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي ،ومن أهم النتائج التي خلصت إليها دراسته، أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز ،بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا، وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط، ومن نتائج الدراسة كذلك وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

2.7/ دراسات تناولت الإبداع الإداري:

1. دراسة اليزابيت سمولنسكي وبرايان كلينر (1995) بعنوان : كيف تدرب الناس على التفكير

بطريقة أكثر إبداعية ". "How to train people to think more creatively".

هدفت الدراسة إلى القيام بفحص الإبداع المرتبط بمحيط العمل والاتجاهات المشتركة ، وتؤكد

على أن التدريب على وسائل الإبداع العديدة يمكن أن يفتح مجالات جديدة لكل موظف مستعد لتجريب

أسلوب جديد، وترى أن على المديرين تعلم إدارة الفريق ذي الطاقة المتدربة حديثاً وأن هذه العملية

يمكن أن تؤدي إلى قوة عمل كئيبة لها ثقالها ، وإلى شركة مهيأة للمستقبل وتحدياته.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية .
- أن تطوير قدرات الموظفين يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة ألا وهي الإمكانيات البشرية.
- أن عقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم أبداً، و ببعض الصيانة يمكن جعلها مفيدة جداً للمؤسسة.
- إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل.

2. دراسة باسم علي عبيد حوامدة وآخرون (2006) بعنوان " مستوى الإبداع الإداري لدى

القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن " ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، والتعرف على

أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، المؤهل العلمي، والمنطقة) على مستوى الإبداع الإداري، وتألفت

عينة الدراسة من 264 فردا، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين مرتفع ، وأن هناك فروق دالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في مجال روح المجازفة تبعا لمتغير المنطقة الجغرافية لصالح الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال.

3. دراسة رمضان عمومن (2014) بعنوان " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع

الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية -دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون-"،

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون - لبعض الجامعات الجزائرية من خلال التعرف عن النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى الإبداع الإداري لديهم ، والتعرف على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة ، وهل تختلف الأنماط القيادية والإبداع الإداري واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات كالجنس ، السن، نوع العمل ،الرتبة، مدة العمل ،المستوى التعليمي. وقد تكونت عينة الدراسة من 360 موظف إداري بمختلف جامعات الدراسة على أساس طبقي، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعال ، وأن مستوى الإبداع الإداري للموظفين بالمؤسسات الجامعية فوق المتوسط، كما توصل الباحث إلى أن أنماط القيادة والإبداع الإداري واتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية لا تختلف باختلاف الجنس أو السن أو نوع الوظيفة أو مدة العمل أو الرتبة الوظيفية، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

****التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ مايلي:

➤ **من حيث العينة ومكان الدراسة:** نلاحظ اختلاف وتباين في حجم العينة وطبيعتها وذلك

حسب نسبة العينات في المجتمعات الأصلية المأخوذة منها ، أو حسب أهداف كل دراسة ، مع العلم أن في دراسة (سمولنسكي وبرايان، 1995) لم يتم الإشارة إلى حجم العينة، كما نلمس الاختلاف والتنوع في مكان الدراسة للدراسات السابقة.

➤ **من حيث الهدف:** فنجد بعض الدراسات تتفق في بعض الأهداف المراد التوصل إليها

وتختلف معها في باقي الأهداف الأخرى ، و يمكن إرجاع ذلك إلى اختلاف طرح الإشكال المتعلق بمتغيرات الدراسة.

➤ **من حيث المنهج:** معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي باعتباره المنهج

المناسب والملائم للدراسات الإنسانية.

➤ **من حيث الأدوات المستخدمة في الدراسة:** اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على بناء أداة

الاستبيان للتعرف على درجة استجابة عينة الدراسة.

➤ **من حيث النتائج:** فقد تنوعت واختلفت هذه المجموعة من الدراسات من حيث النتائج ، وذلك

باختلاف وتنوع أهدافها، بالإضافة إلى الفروض المقترحة لكل دراسة .

****جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:**

إن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وفي تحقيق أهدافها، وقد استفادت

الطالبة من الإطلاع على هذه الدراسات في ضبط وتحديد منهج الدراسة وفي بناء أدواتها، واختيار

العينة والأساليب الإحصائية المناسبة ، بالإضافة إلى صياغة فرضيات الدراسة وفي تفسير النتائج

المتحصل عليها ، كما أنها كانت بمثابة دعامة لدراستنا من الجانب النظري.

**مكانة الدراسة الحالية وسط الدراسات السابقة:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو اختلافها في بيئة التطبيق ، ماعدا دراسة (رمضان عمومن،2014) حول علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ، حيث تنوعت البيئات التي طبقت فيها ما بين بيئات عربية وأجنبية (فلسطين،الأردن،المملكة العربية السعودية، أستراليا،أمريكا)، كما تختلف في زمن التطبيق حيث انحصرت الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة بين سنة 1995 و2014 أما تطبيق الدراسة الحالية فكان في موسم 2015-2016 مم يدل على أن دراسة مثل هذه المتغيرات تختلف وتتطور وتنوع كلما اختلف مجال الدراسة وذلك يعود للتغير الحاصل في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، كما تتميز الدراسة الحالية بتناولها لأبعاد مختلفة عن الدراسات السابقة متعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تختلف أيضا الدراسة الحالية في استخدامها لمعامل الارتباط الجزئي الذي يركز على عزل المتغيرات للتعرف على الآثار المتبقية ، وتتفق مع الدراسات السابقة في استخدامها للأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون وألفا كرومباخ، كما تتميز عنها في الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة ما عدا دراسة كل من (محمد حسن الليثي،2009) (وداد حسن أبو هين،2010) و (ابراهيم عواد،2009)، فقد اشتركت مع الدراسة الحالية في جزء من أهدافها وهو معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي، بالإضافة إلى ما سبق فإن الدراسة الحالية تميزت بتقديم تصورات مقترحة لضرورة تربية الإبداع داخل المؤسسات التربوية لما لها من أهمية في التأثير على سلوك العمال وفي طريقة تفكيرهم اتجاه العمل .

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم الثقافة التنظيمية
2. خصائص الثقافة التنظيمية
3. مكونات الثقافة التنظيمية
4. مزايا الثقافة التنظيمية
5. العوامل المحددة لثقافة المنظمة
6. مصادر الثقافة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير باعتبار أنها من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ولكونها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها، مكوناتها، ومزاياها، وأهم العوامل المحددة لثقافة المنظمة، ثم مصادر الثقافة التنظيمية.

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشاكلها التنظيمية، انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وتعددت وجهات نظر الكتاب في تحديدهم لمفهوم الثقافة التنظيمية، حيث عرفها شوقي بأنها " ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والفنون والنظم المادية والسياسية والاقتصادية والأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة" (شوقي، 1992، 156)، في حين يرى القريوتي بأنها " منظومة المعاني والرموز والطقوس والمعتقدات والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه". (القريوتي، 2005، 286)

ويرى شاين أن الثقافة التنظيمية هي " نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورية للتلاؤم الداخلي، والتي أكدت صلاحيتها بأنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرقا صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات". (شاين، 1995، ص09)

ومن وجهة نظر ماهر فهي تمثل " مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم من أن هذه الأمور غير

ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل". (ماهر، 2005، ص435)

وحسب رضوي فإن الثقافة التنظيمية " هي مجموعة السمات والخصائص والأبعاد المتمثلة بمنظومة من الأفكار والمعتقدات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير ، والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم وتؤثر في سلوكهم في المنظمة ، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها وبالتالي فهي تشمل كل ما يدور داخل محيط المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات". (رضوي، 91، 2009-125)

أما عساف فقد عرف الثقافة التنظيمية على أنها " منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المنظمة ، والذي يعتمد أفرادها في التعامل بينهم وتشمل الأفكار والأعراف التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات". (عساف محمود وآخرون، 2007)

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن معظم الباحثين يتفقوا على أن الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية هو القيم والمعاني التي تفيد في توجيه السلوك وفي حل المشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة وفي اتخاذ القرارات المناسبة في نظام اتصالي يوظف المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية، لاسيما إذا تعلق الأمر بالمنظمات التربوية حيث تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمات التربوية من قبل الباحثين وقدموا لها عدة تعريفات نظرا لافتقاد الحقل التربوي إلى تعريف واضح لها، فقد عرفها **ديل وكينيدي** بأنها: "عبارة عن نمط متكامل من السلوك الإنساني وتشمل الأفكار والأعراف والأفعال الاجتماعية والتي تعتمد على طاقة الإنسان ونقل المعرفة للأجيال القادمة".

ويعرفها **عماد الدين** بأنها " مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المدرسة كافة، مم يسهم في دعم المبادرات والتوجيهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتحديات التربوية".

ويعرف جرينبرج وبارون الثقافة التنظيمية للمدرسة بأنها " منظومة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تكونت في المدرسة مع الوقت نتيجة لتفاعل مجتمع المدرسة من (الإداريين والمعلمين والطلاب) مع بعضهم وحل المشاكل والتحديات التي تواجههم ، وهي منظومة تتكون من التوقعات والقيم التي تشكل طريقة تفكير الناس ومشاعرهم وتصرفاتهم في المدرسة ، وهذه التأثيرات هي التي تجعل المدرسة ببيئتها الداخلية وحدة واحدة بأهدافها وهيكلها ومناهجها ونظامها التعليمي وبرامجها وأنشطتها وأسلوبها . (وداد حسن أبو هين، 2010، ص 35-36)

انطلاقاً مما سبق ، يتضح بأن معظم الباحثين ينفقون على أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل بارز في وضع أسس وقواعد سلوكية داخل المنظمات التربوية، من خلال التأثير على اتجاهات العاملين وأفكارهم .

2. خصائص الثقافة التنظيمية: تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها:

➤ ثقافة المنظمة نظام مركب: حيث تتكون هذه الأخيرة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع

بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة ، وتشمل الجانب المعنوي من القيم، الأخلاق، المعتقدات،

والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وممارسات عملية...، والجانب المادي من أشياء

ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وغيرها.

➤ ثقافة المنظمة نظام متغير متطور وتراكمي: لا يعني تناقل ثقافة المنظمة عبر الأجيال كما هي

عليه ، بل إنها في تغير مستمر ، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة

حيث تتأثر الثقافة بما يضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

➤ ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر ومتكامل: لكون ثقافة المنظمة من صنع الانسان وخلقه تمارس

بواسطة كل أعضاء المنظمة، فكل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة

عدم تناقلها بطريقة فطرية أو غريزية، انما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة. (أبو بكر، 2004، 132-133)

ومن بين مميزات الإدارة التربوية الناجحة نذكر بعضا منها:

- ❖ أن تكون إدارة هادفة: بمعنى أنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها ، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- ❖ أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة ، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه.
- ❖ أن تكون إدارة إجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ، ومدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد ومشبع بالتعاون والألفة.
- ❖ أن تكون إدارة إنسانية: وهذا يعني أنها لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر ، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط ولا تفريط، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير ما قصور أو مغالاة.
- ❖ أن تكون متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.
- ❖ أن تتميز بالكفاءة والفاعلية: ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

(سليمان أحمد، 2009، ص 38-39)

3. مكونات الثقافة التنظيمية: حدد الباحثون مكونات الثقافة التنظيمية في أربعة مكونات على

النحو التالي:

1.3 / القيم التنظيمية: القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم

الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد... .

(سمير يوسف، 2006، ص19)

يشير عبد الله عقله إلى أن القيم تعمل كقوى اجتماعية في تشكيل خيارات الأفراد، وتوجيه الفعل الاجتماعي نحو الأهداف، كما أنها تشكل معايير الحكم على الفعل وتدعم الأنظمة الاجتماعية وتدرج عند الأفراد وفق أهميتها، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين. (عبد الله عقله، 2009، ص20)

2.3/ المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نذكر على سبيل المثال: أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3.3/ الأعراف التنظيمية:

نقصد بها ما تم التعارف عليه داخل المنظمة دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم بها الجميع، أي أنها تشكل معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإتياع.

4.3/ التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة

بالاحترام والتقدير المتبادل، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية. (المرجع السابق، 2006، ص21)

والشكل الموالي يبين التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري:



شكل رقم (01) يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري:

المصدر: (المدھون-موسی،الجزراوي.ابراهيم،1995،ص391).

ومن ناحية أخرى، يشير محمد القريوتي أن سلوك قادة المنظمة يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، فالعمال مدركون تماما أن الارتقاء الوظيفي مرهون بمحاكاة سلوك القادة، ومن المؤكد أن العمال يتأثرون بأفعال القادة وأقوالهم، إذن يمكن القول أن ثقافة المنظمة تتشكل من خلال أفعال وممارسات الإدارة العليا. (محمد القريوتي، 2000، ص 293) ، وفي ذات السياق يؤكد شاين على الدور الذي تلعبه القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة، فهي من يؤسس ويغير ثقافة المنظمة ، وأن شخصية القادة إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها، فهي جزء لا يتجزأ منها. (شاين، 2004، ص224)

4. مزايا الثقافة التنظيمية: تساهم ثقافة المنظمة بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق

التأثير على مستوى أداء الفرد عبر العناصر التالية:

- ◆ تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- ◆ تيسير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة.
- ◆ الإسهام في توليد الالتزام والولاء للمنظمة.
- ◆ المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.
- ◆ تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة، ويستعمل كمرشد للسلوك المناسب .
- ◆ الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل: قيم العمل، والالتزام، والاحترام والنزاهة.

(حمداوي وسييلة، 2004، ص44)

إضافة إلى ما سبق، تشير **ماجدة العطية** بأن للثقافة التنظيمية دورا في تعريف الحدود وبأنها المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله. (ماجدة العطية، 2003، 354)

- ومن وجهة نظرنا - ، فإن الثقافة التنظيمية تعمل على تشكيل أنماط السلوك المرغوبة

والمطلوبة من العاملين داخل التنظيم، الأمر الذي يزيد من أهميتها وفوائدها .

5. العوامل المحددة لثقافة المنظمة : تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر

والاعتبارات أهمها:

✚ صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.

✚ خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية.

✚ خصائص البناء التنظيمي والذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات داخل الإدارة.

✚ الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس مكانة الفرد الوظيفية والتي لها تأثير على أدائه وسلوكياته. (أبو بكر مصطفى، 82، 2004)

6. مصادر الثقافة التنظيمية: تنتقل الثقافة إلى العمال في العديد من الأشكال ، وأكثر تلك الأشكال كما جاء بها العدلي والتي تتمثل بـ:

❖ العادات والتقاليد والأعراف : تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية ، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء كان مديرا أو مشرفا أو موظفا كما تؤثر في شخصية الفرد وفي نمط سلوكه.

❖ الطقوس واحتفالات المناسبات : وتتمثل في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدامى ، أو استقبال مدير جديد أو توديع موظف انتقل إلى مكان عمل جديد، أو أحيل إلى التقاعد وتتمثل هذه الطقوس كذلك في حفلات جوائز الموظفين المبدعين وحفلات التخرج والرحلات.

❖ الطرائف والنكت والألعاب: تستخدم كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتصفية القلوب من عدم الثقة أو سوء الظن، كما تساعد على تقوية روابط الاتصال بين أعضاء المنظمة.

❖ البطولات والرموز الاجتماعية : تتمثل في الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة وساهمت في تطويرها ونجاحها ، وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

ومم سبق، فإن ثقافة المنظمة ،يمكن التعرف عليها من خلال مواقف معينة لأفراد عملوا فيها حتى بقيت مواقفهم كمبادئ يؤمن بها العاملون ويتوارثوها ، ومن خلال القيم التي تحتويها شعاراتها والتي

تضعها عادة في أماكن ظاهرة بالمنظمة، بل وحتى من خلال الحفلات التي تقيمها المنظمة لموظفيها بمناسبة ترقيةهم أو نجاحهم أو تقاعدهم . (العديلي، 2003، ص447)

خلاصة:

من خلال ما جاء في هذا الفصل ، يظهر جليا لنا بأن الثقافة التنظيمية هي أحد مفاتيح نجاح المنظمات بشكل عام والمؤسسات التربوية على وجه الخصوص، حيث تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي تشكل هوية المنظمة، والتي يتعلمها الفرد من خلال عمله مع الآخرين حيث توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم علاقة القيم بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة .

الفصل الثالث: الابداع الإداري

تمهيد

I. الإطار العام للإبداع:

1. مفهوم الإبداع.

2. النظريات المفسرة للإبداع

3. خصائص الإبداع

4. تربية الإبداع

5. مستويات الإبداع.

II. ماهية الإبداع الإداري:

1. مفهوم الإبداع الإداري.

2. مبادئ أساسية في الإبداع الإداري

3. مكونات الإبداع الإداري

4. حاجة المنظمات للإبداع الإداري

5. العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع الإداري.

خلاصة

تمهيد:

تعددت مفاهيم الإبداع وتباينت وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته، ويرجع ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مم أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين وكذا مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الإبداع ، وأهم النظريات المفسرة له، وكذا كيفية تربية الإبداع ، خصائص الإبداع ، وأهم صفات المدير الناجح ، بالإضافة إلى أنواع الإبداع.

1. الإطار العام للإبداع:

1.1 مفهوم الإبداع:

من الناحية اللغوية: الإبداع في كتاب لسان العرب لابن منظور يعني " أبداع الشيء ببدعه بدعا وابتدعه، أي أنشأه أولاً"، وجاء كذلك في نفس الكتاب قول " أبو عدنان " المبدع هو الذي يأتي الأمر أولاً لم يسبقه أحد".

ومصطلح الإبداع في رأي " جون يونغ" يرجع إلى المصطلح اللاتيني *créare* بمعنى يصنع، أو إلى الكلمة اليونانية *Kainein* بمعنى ينجز أو يحقق. (مصري عبد الحميد، 1995، ص 10-13)

أما من الناحية الإصطلاحية : فقد اختلف العلماء المعاصرون في تحديد مفهوم الإبداع وتعددت

التعاريف، وفيما يلي سنذكر البعض منها:

فقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع بأنه " القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة ، أو أثر فني أو أسلوب جديد".

ويرى "Gowan" بأنه " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو للشركة أو للمجتمع". (جمال خير الله، 2009، ص6)

أما "فلورانس فيدال" فقد عرف الإبداع بأنه " قدرة الانسان الرئيسية أو الأساسية لخلق أشكال جديدة من الأفكار أو الأشياء". (02، 2010، Florence vidal)

وحسب " حمود" فإن الإبداع " هو محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة، لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلع، أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت من قبل، أو تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع". (حمود خضير، 204، 2002)

ومن التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج مايلي:

- الإبداع ظاهرة معقدة ذات وجوه وأبعاد متعددة.
- يظهر الإبداع إذا توفرت مجموعة من العوامل المعرفية والبيئية المناسبة.
- الإبداع استحداث شيء جديد ، فهو نقيض التقليد والمحاكاة وتكرار المألوف.
- تؤثر البيئة وخبرات الأفراد على القدرات الإبداعية.

2.1) النظريات المفسرة للإبداع:

لقد عالجت مختلف المدارس والاتجاهات في علم النفس موضوع الإبداع بمستويات مختلفة كل حسب اهتماماتها و منطلقاتها، وفيمايلي عرض موجز لوجهة نظر بعض المدارس النفسية في الإبداع والعمل الإبداعي:

1.2.1) نظرية التحليل النفسي: إن الإبداع عند فرويد ،مظهرا هروبيا من الواقع إلى حياة

وهمية للتعبير عن العقد المكبوتة والمحتويات اللاشعورية المرفوضة اجتماعيا من صورة يقبلها

المجتمع، كما يعتبر الصراع النفسي بمثابة المدخل الرئيسي في تفسير نشاط الفرد ، وهو لا يختلف كثيرا من أساسياته و ديناميته عن الأسلوب النفسي.

2.2.1 النظرية السلوكية:

يفترض ممثلو النظرية السلوكية، أن النشاط الإنساني هو في حقيقة الأمر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات و الاستجابات مع العلم أن هذه العلاقة لا يمكن استخدامها بما عليها من ملاحظات في تفسير السلوك الإبداعي، ولا يوجد اختلاف حول ما يؤكد علماء السلوك ، أن الفرد يستطيع تنفيذ استجابات إبداعية من خلال تعزيز فرصته في الأداء المبدع.

3.2.1 نظرية الجشطلت:

يرى أنصار هذه النظرية أن البحث عن حلول لأي مشكلة يعتمد على التعامل مع الكل، وتكون دراسة الجزء ضمن ما تم تحديده كإطار شامل للكل مع الوضع في عين الاعتبار أن الحلول الابتكارية ليست نتاج عملية مرتبة، لكنها تظهر بصورة فجائية أثناء محاولة إعادة ترتيب العناصر وفحصها في إطارها الكلي، ولا يمكن توقع هذه اللحظة ولا يمكن التسليم بصورة كاملة بفكرة الحدس أو الفجائية في ظهور الأفكار الإبداعية ، حيث أنها تشكل أحد العناصر وليست كلها، ولا ننكر الحاجة إلى التفكير والبحث بشكل ما.

4.2.1 النظرية المعرفية:

تهتم النظريات المعرفية أساسا بالطرق المختلفة التي يدرك بها الأفراد الأشياء والوقائع وكيف يفكرون فيها، وهذا يتعلق أساسا بالأساليب المعرفية ، وهي تمثل الطرق التي يلجأ إليها الأفراد في تحصيلهم للمعلومات من البيئة فالفرد ليس مجرد مستقبل سلبي لما تقدمه له هذه البيئة، والأشخاص المختلفون لديهم طرائق مختلفة في التعامل مع العالم الخارجي ، فهم يستقبلون المعلومات بطرق

معينة ويفسرونها بطرق خاصة، ويخزنونها وفقا للمعلومات النشطة التي سبق تخزينها في الماضي، وعموما يؤكد هذا الإتجاه على أهمية دقة الإدراك ، وثناء التنبيه البيئي وكمية المعلومات الواردة والمخزنة والقدرة على التحكم الإرادي في مجاله، وعلاقة ذلك كله بالإبداع.

5.2.1) نظرية الإنسان والبيئة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الأفراد جميعا لديهم القدرة على الإبداع ، وأن تحقيق هذه القدرة يتوقف على المناخ الاجتماعي الذي يعيشونه فإن كان المجتمع حرا خاليا من الضغوط وعوامل الكف التي تدفع بالناس إلى المسايرة، فإن ما لدى الفرد من طاقات ابتكارية ستزدهر وتتفتح وتتحقق، وفي هذا تحقيق لذاته، فتحقيق طاقات الفرد الابتكارية تحقيق لذاته أو وصوله إلى مستوى مناسب من الصحة النفسية السليمة، كما يرى الإنسانيون أن الصراع يعيق الإبداع خلافا للفرويديون.

(مدوح عبد المنعم الكنائي، 2005، ص 56-62)

من خلال عرض مختلف النظريات المفسرة للإبداع يمكن استخلاص الأفكار التالية:

✓ يتضح أن موضوع الإبداع ، كان موضوع ملاحظات واهتمام الباحثين قديما وحديثا، وتناولته مختلف الأدبيات ومنذ سنوات طويلة، فالتفسيرات المختلفة والمتناقضة خير ما يعبر عن حقيقة تعقيد هذا المفهوم وصعوبة تحديد ملامحه بشكل متكامل.

✓ توزعت تفسيرات الإبداع إلى مجموعتين متميزتين، المجموعة الأولى: ترى أن الإبداع يتم بإيحاء من قوى طبيعية وقوى خفية خارجة عن الإنسان، بينما ترى المجموعة الثانية: أن الإبداع جهد إنساني يحدث في سياق اجتماعي يمكن تعلمه وتعليمه، وأن أغلب هذه التفسيرات تقع ضمن المجموعة الثانية.

3.1 خصائص الإبداع: هناك مجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهوم الإبداع يذكرها

عيد في النقاط التالية:

- الإبداع ظاهرة فريدة وجماعية، فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث يتم ممارسته عن طريق الجامعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي والمؤسسي قد يكون ممكنا ومتاحا أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب النظرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع يبدأ بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع.
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة، وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

(عيد، 2008، ص15)

4.1) تربية الإبداع:

يعدُّ الإبداع من أهم الأهداف التربوية التي تتوقُّ المجتمعات الإنسانية الطموحة إلى تحقيقها، بل يظل لغة الإنسان العليا، التي تنضج معها بالصقل، على الرغم من الرأي القائل بفطريَّة وجبليَّة الإبداع؛ فإن الفرد بذاته لا يولد مبدعاً من أول وهلة، بيد أن بذور أو (جينات) الإبداع تولد معه، وقد تموت معه إذا لم تجد ساقياً ينمِّي جذورها، ويفرع أغصانها في المجتمع الذي هو بحاجة ماسَّة إلى مخرجاته التنموية، وهي جزء من مشروع الاستدامة الفكرية والحضارية التي تشارك فيها البشرية جمعاء؛ كما قال جون هولت: "ليس علينا أن نجعل البشر أذكاء؛ فهم يُخلقون كذلك، وكلُّ ما علينا أن نفعله هو التوقُّف عن ممارسة ما يجعلهم لا يفكرون"، لذا فإنَّ على التربية أن تكون متجددة إلى أقصى درجة ممكنة في أهدافها، ومناهجها؛ حتى لا تنعزل عن مجريات الأحداث، وأن تحاول من خلال عناصرها ووسائطها المختلفة بناء الشخصية المبدعة التي لا تتابع الجديد فحسب، بل تؤثر فيه وتجد لنفسها مكاناً في عالم الإبداع.

والتربية الإبداعية أو بيداغوجيا الإبداع كمفهوم هي "سيرورة أو عملية تعليمية - تعلمية، تضع المتعلم أمام وضعية -مشكلة-، بحيث يُضطرُّ إلى استحضار موارده النظرية والمنهجية و المهارية ورؤيته الثاقبة لحلِّها، وعلى ضوء ذلك تظهر قدرة المتعلم على إنتاج أفكار جديدة، وخاصة النابعة

من حسه الإبداعي". (مولاي المصطفى البرجاوي، 2015/02/28) www.alukah.net

ومن هذا المنطلق -وحسب وجهة نظر الطالبة- فإن العامل يمكن أن نرشده إلى طريق الإبداع من خلال وضعه أمام عدد من الوضعيات أو المشكلات بحيث نترك له الحرية في إيجاد الحلول بطريقته الخاصة فهذا يعزز لديه التفكير من عدة زوايا للمشكلة الواحدة، كما أنه يوظف المعلومات الموجودة لديه ما يسمى بالتصور الذهني للمعطيات في جانبه العملي.

وفي ذات السياق يشير محمد جاسم بأن " تطوير التربية الإبداعية هو من مهمات العلوم الإنسانية عامة وعلم النفس على وجه الخصوص، خاصة في دراسة الإبداع وعملياته وتسليط الضوء على الإبداع كأحدى وظائف العقل، ويضيف بأن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه من دون تطوير القدرات المبدعة عند الإنسان ". (محمد جاسم، 2010، ص39)

**** أهم صفات المدير الناجح :** يشير حامد سليمان إلى مجموعة من الصفات التي يجب أن

يتصف بها المدير الناجح الذي يقود زمام الإدارة المدرسية الناجحة والمتمثلة فيمايلي:

1. **الأمانة:** وهي شرط لنجاح كل عمل لكنها في المسؤول أكثر ضرورة.
 2. **العلم والخبرة:** إذ بدون العلم يبقى المدير تقليديا يمارس ما تعلمه في ميدان العمل عبر السنين وبدون الخبرة يبقى علم المدير نظريا لا يسعفه عند الحاجة إليه في المواقف العملية.
 3. **القوة والقدرة على التنفيذ:** القوة هنا معنوية والتي تتأتى من خلال امتلاكه الصلاحيات والقدرة على تنفيذ القرارات.
 4. **التواضع في التعامل مع الموظفين والجمهور والذي له علاقة بالمؤسسة:** وذلك حتى يكسب قلوب الناس فيسعى الجميع للتعاون معه.
 5. **الحلم والصبر:** وهما شرطان لكل من تصدّر في هذه الحياة وبدونها فلا سيادة ولا ريادة.
 6. **الصدق:** لأن الكاذب لا يثق به أحد.
 7. **المشاورة:** لأن المستبد قد يسير أجساد الناس للعمل لكن بدون قلوبهم. (حامد سليمان، 2009، ص39)
- (5.1) مستويات الإبداع:** هناك خمسة مستويات توصل إليها الباحث كالفن تايلور في دراسته للإبداع بجامعة يوتا وهي كالتالي:

❖ الإبداع التعبيري:

يعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال ذلك الرسومات العفوية للأطفال مثلا، وهو مستوى أساسي وأكثر انتشارا، ويعد ضروريا لظهور المستويات التالية، فهو يتمثل في التعبير المستقل دون حاجة إلى المهارة أو الأصالة أو نوعية الإنتاج .

❖ الإبداع الإنتاجي:

هو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

❖ الإبداع الاختراعي:

يتطلب هذا المستوى من الإبداع مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى " التركيب " ، كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة.

❖ الإبداع التجديدي: هذا المستوى من الإبداع يتطلب قدرة قوية على التصوير التجريدي

للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة، ..إلخ.

❖ الإبداع الإبتدائي: يعتبر أرفع صورة من صور الإبداع ، ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما

من مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم سيبق المبدع إليها أحد. (بلال خلف السكارنة، 2011، ص130)

كما يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات وهي:

✓ الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية.

ومن بين خصائص الفرد المبدع التي تكون عادة فطرية:

أ - المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.

ب - التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.

ج - الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

د - الشخصية: يحب الشخص المبدع روح المخاطرة، وه مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التعامل مع العزلة وعالي الفكاهاة.

هـ - العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

✓ الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة

(قسم، إدارة، لجنة،...)، ويفوق إبداع الجماعة كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، ونظرا

للتحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة.

✓ الإبداع على مستوى المؤسسة: إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها لا يعد

مسألة ترف أو شيئا كماليا، إنما هو أمر ضروري لا غني عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء و

الازدهار، كما يجب أن تجعل منه أسلوبا في العمل وفي الممارسة اليومية، ويتحقق ذلك بتوفر

الشروط التالية:

1. ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ، ولتنمية هذا التفكير لدى

الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

2. ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية ، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.

3. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها ، مم يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل وتفصي أبعاد أي مشكلة.

4. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، وذلك من العدم والعمل على حلها. (سليم بطرس جلدة، زيد منير، 2006، ص45)

II. ماهية الإبداع الإداري:

II.1/ مفهوم الإبداع الإداري:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع الإداري ، ويعود ذلك لاختلاف وتباين خلفياتهم العلمية والثقافية، حيث عرفه أبو فارس بأنه "امتلاك أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي وتنميتها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة لها وتنمية ذاتهم مهنياً".

(أبو فارس، 1990، ص22)

ويرى عامر أن الإبداع الإداري " يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة أو برامج تطويرية للعاملين مم يؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف العمل الإداري وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع". (عامر، 2001، ص598)

في حين يعرف المعلم الإبداع الإداري على أنه " قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية". (المعلم، 2006، ص16)

أما أمابيل فتعرف الإبداع الإداري بأنه " عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة والخلقة في المنظمة". (Amabil,1988,p124)

باستقراء التعاريف السابقة ، نرى أنها تتفق على فكرة مفادها أن الإبداع الإداري هو التوصل إلى شيء جديد خدمة أو سلعة أو أسلوب إداري...، وبأن مصطلح الإبداع الإداري أصبح استخدامه مقرونا بالمنظمة فهو يحمل مضامين متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها.

II. 2/ مبادئ أساسية في الإبداع الإداري:

- إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، فالاعتناء بتنميتهم يجعلها الأفضل والأكثر ربحاً وابتكاراً.
 - التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ، ينمي القدرة الإبداعية
 - تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون ذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.
 - التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.
 - إفساح المجال لأي فكرة ، لكي تولد وتنمو مادامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام.
- (الصرن، 2001، ص185)

II. 3/ مكونات الإبداع الإداري: يتكون الإبداع الإداري من ثلاثة مكونات أساسية وهي :

1. مهارات التفكير الإبداعي: إن امتلاك القائد الإداري لهاته المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وفي تجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار والأساليب الحديثة وغير المألوفة، الأمر الذي يساعده في التحديد الدقيق للمشكلات مم يسهل عملية اتخاذ القرار.

2. **الخبرة:** هي تلك الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة التي تجعل أفكارهم أكثر قوة وإقناعا وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل.

3. **الدافعية:** يتطلب الإبداع سلوكا مكثفا من القائد يقف وراءه دافعا كبيرا، ويتمثل هذا الأخير في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص. (المنصور، 2008، ص27)

II. 4/ **حاجة المنظمات للإبداع الإداري:** إن أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى مايلي:

✓ تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة، يفرض التغير والتطور الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.

✓ تزايد حدة المنافسة يفرض الحاجة إلى الإدارة المبدعة لزيادة القدرة التنافسية.

✓ العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.

✓ تقنيات الاتصال وثورة المعلومات والانترنت وما تفرزه من مشاكل تواجه المنظمات الحديثة، تطلب وجود إدارة إبداعية لحل هذه المشاكل.

ومم سبق فإن الحاجة إلى الإبداع تظهر عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك فجوة بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه، وهذه الفجوة تحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد.

II. 5/ **العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع الإداري:** يوضح دركر خمسة عوامل تتبناها

الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:

◆ **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير

الإبداعي ، حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

◆ **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون

بالعمل بالطريقة التي تروق لهم، ولكن نجد أن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة من خلال تغيير

الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.

◆ **المصادر والموارد:** إن الوقت والمال يدعمان الإبداع، لكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الإبداع

روتينيا من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.

◆ **سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل):** حيث يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية

تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما كانت هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة كلما

أكسب ذلك الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.

◆ **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** نجد أن المديرين يهملون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا

تكفل بالنجاح مما يخلق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع

القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح. (دركر، 2003، 32)

بالإضافة إلى ما سبق تشير **وداد حسن** إلى أن ما يؤمن به مدير المدرسة من قيم تنظيمية هي

المحقة للإبداع، حيث أن القيم هي المفتاح الذي يقوده إلى النجاح أو العكس، حيث تمارس القيم بما

هي عليه لا تغيير ولا تطوير، وهاجس الخوف هو الذي يطغى على الجميع حيث يقع على عاتق

المدير نجاح المدرسة من خلال العوامل التي يؤمن بها ويستطيع أن يحقق ما يصبو إليه من إبداع.

(وداد حسن، 2010، ص 65)

وفي ذات السياق، يؤكد كل من **إفانز وراسل** بأنه حتى يصبح المدير أكثر إبداعا، ليس فقط

معناه تطبيق أساليب وطرق حديثة، إنما يتطلب أن يكون على وعي ودراية بالعمليات الداخلية وهذا

يتضمن تبني واعتناق أساليب تفكير جديدة، ويتضمن كذلك رؤية أنفسنا والمشاكل من حولنا بطرق

جديدة وهذا يتطلب النظر إلى الثقافة بشكل إبداعي. (إفانز وراسل، 1995، ص 16)

خلاصة:

انطلاقاً مما تم عرضه في هذا الفصل ، يتضح بأن الإبداع ظاهرة تحتاج منا إلى التعمق في مفهومها علمياً وعملياً، كون الإبداع لون من ألوان السلوك البشري الهادف ومظهر من مظاهر السلوك العقلي والفكري، وهو عملية من العمليات العقلية العليا التي يعتمد القيام بها على امتلاك الشخص القدرة الخاصة والموهبة الإبداعية التي تظهر آثارها وتعبّر عن نفسها وتبرهن على وجودها لدى الشخص بأعمال ونشاطات إنتاجية ابتكارية.

الباب الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. المنهج المستخدم
2. مجتمع الدراسة وعينتها
3. خصائص عينة الدراسة
4. أدوات الدراسة
5. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خاتمة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة والعينة وإعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها وبيان إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج و فيمايلي وصف لهذه الإجراءات:

1. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الطالبة المنهج الوصفي الارتباطي " الذي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها". (أبو حطب وصادق، 1991، ص105)

فالمنهج الوصفي الارتباطي يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، حيث يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها والوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع وتطويره وذلك من أجل معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية ورقلة.

2. مجتمع الدراسة وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء مؤسسات التعليم الابتدائية بولاية ورقلة للموسم الدراسي: 2015-2016 والبالغ عددهم (305) مديرا .(إحصائية مديرية التربية بورقلة للموسم الدراسي 2015-2016).

1.2 / عينة الدراسة:

1.1.2 / العينة الاستطلاعية للدراسة:

تكونت من (30) مديرا من المدارس الابتدائية بولاية ورقلة للعام الدراسي 2015-2016، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي.

2.1.2 / العينة الأساسية للدراسة:

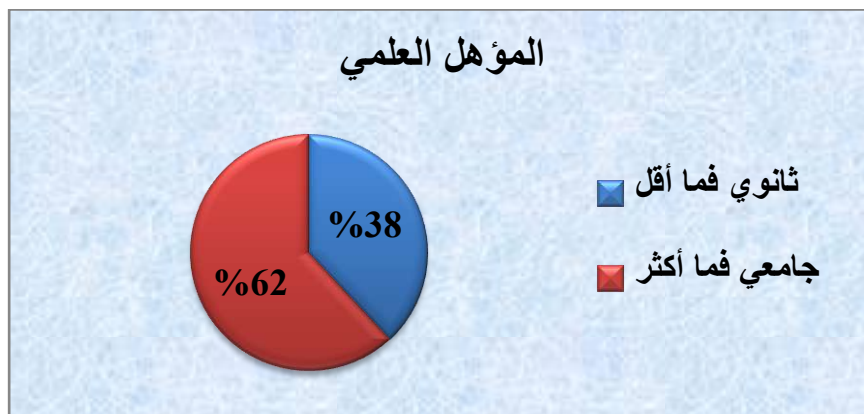
تكونت عينة الدراسة الأساسية من مدراء المدارس الابتدائية بولاية ورقلة للسنة الدراسية 2015-2016 تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، وقد تم توزيع 198 استبياناً على أفراد العينة وبعد استرجاع الاستبيانات وفحصها تبين أن عدد المجيبين هو 156 مديرا من أصل 305 مدير، وبذلك فهم يمثلون أفراد عينة الدراسة الأساسية بنسبة 51.14 % إلى مجتمع الدراسة.

3 / خصائص عينة الدراسة الأساسية:

➤ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (01) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فما أقل	60	38.46 %
جامعي فما أكثر	96	61,54 %
المجموع	156	100 %



شكل رقم (02) يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن غالبية عينة الدراسة من حاملي شهادات جامعية حيث بلغ

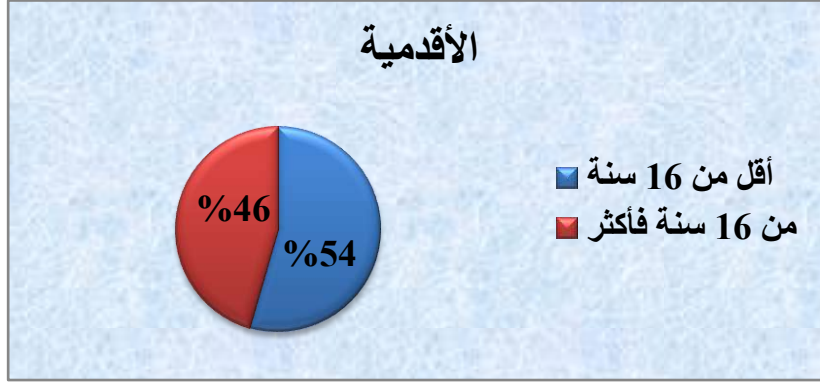
عددهم 96 مديرا بنسبة قدرها 61,54%، في حين بلغ عدد المدراء ذوي المؤهل العلمي الثانوي 60

مديرا أي بنسبة 38.46%.

➤ توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

جدول رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 16 سنة	85	54.49%
من 16 سنة فأكثر	71	45.51%
المجموع	156	100%



شكل رقم (03) يوضح التمثيل البياني لخصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية:

يتبين من الجدول رقم (02) أن عدد المدراء ذوي أقدمية أقل من 16 سنة يقدر بـ 85 مديرا أي بنسبة 54.49%، وعدد المدراء ذوي أقدمية أكبر من 16 سنة بلغ 71 مديرا بنسبة 45.51%، مما يشير إلى أن عدد المدراء ذوي أقدمية أقل أكبر من عدد المدراء ذوي أقدمية أكبر.

4. أدوات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيانين وهما:

✓ **أولا: استبيان الثقافة التنظيمية** : حيث تم بناؤه بعد الإطلاع على التراث النظري والدراسات

السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث تم الاستعانة بدراسة (محمد حسن الليثي، 2008) ودراسة

(وداد حسن أبو هين، 2010) وكانت خطوات إعداده كالتالي:

- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملها الاستبيان.
- صياغة الفقرات التي تنطوي تحت كل بعد.
- إعداد الاستبيان في صورته الأولية والذي تضمن (30) فقرة ، والملحق رقم (02) يوضح ذلك.
- تم عرض الاستبيان على أساتذة في التخصص وعددهم (05) أساتذة ، وذلك بغية التعرف على مدى ملاءمته لجمع البيانات .
- إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمين، حيث تم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات.

وقد بلغ عدد فقرات الاستبيان بعد صياغته النهائية (28) فقرة موزعة على 06 أبعاد (القيم التنظيمية، نظام الإشراف، الاتصال، التمكين، العمل بروح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار)، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرّج وفق سلم خماسي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، وقدرت بالأوزان التالية: (1.2.3.4.5) بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة (مدراء المدارس الابتدائية) ما بين (28،140) درجة، والملحق رقم (03) يبين الاستبيان في صورته النهائية.

✓ ثانياً: استبيان الإبداع الإداري:

تم بناؤه بعد الإطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة (باسم علي عبيد حوامدة وآخرون، 2006) ودراسة (ابراهيم عواد، 2009) ودراسة (رمضان عمومن، 2014) وكانت خطوات إعداده كمايلي:

- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملها الاستبيان.
- صياغة الفقرات التي تنطوي تحت كل بعد.
- إعداد الاستبيان في صورته الأولية والذي تضمن (29) فقرة والملحق رقم (02) يوضح ذلك.
- تم عرض الاستبيان على أساتذة في التخصص وعددهم (05) أساتذة، وذلك من أجل معرفة مدى ملاءمته لجمع البيانات.
- إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمين، حيث تم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات.

وقد بلغ عدد فقرات الاستبيان بعد صياغته النهائية (28) فقرة موزعة على 04 أبعاد (القابلية للتغيير، روح المجازفة، حل المشكلات، تشجيع الإبداع)، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرّج وفق سلم خماسي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، وقدرت الأوزان

كمايلي:(1.2.3.4.5) بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة (مدراء المدارس الابتدائية) ما بين (140.28) درجة، الملحق رقم (03) يبين الاستبيان في صورته النهائية.

5. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

أولاً: استبيان الثقافة التنظيمية:

1.5/ الصدق: " يعتبر الصدق الخاصية الأساسية الأولى التي يجب أن تتوفر في وسيلة القياس بصفة عامة، والاختبار بصفة خاصة، والصدق بتعبير بسيط هو أن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه". (بشرى اسماعيل 2004، ص84). وتم التأكد من صدق الاستبيان في الدراسة الحالية كالتالي:

أ/ صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة علم النفس كما هو موضح في الملحق رقم (01)، يعملون في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، حيث قدموا ملاحظاتهم وآرائهم فيما يتعلق بمدى ملاءمة وانتماء الفقرات لكل بعد من الأبعاد الستة للاستبيان، بالإضافة إلى وضوح صياغتها اللغوية ومن خلال الآراء المقدمة تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف البعض الآخر وبالأخص الفقرات التي لم تحظ بنسبة اتفاق 80% من قبل المحكمين والجدول رقم (04) يبين ذلك، وعلى ضوء ما سبق فإن الأداة صادقة من وجهة نظر المحكمين، وبهذا أصبح عدد فقرات الاستبيان (28) فقرة. والجدول التالي يوضح نتائج التحكيم لفقرات استبيان الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (03) يوضح نسب اتفاق المحكمين على فقرات استبيان الثقافة التنظيمية:

نسبة الاتفاق	الفقرات	نسبة الاتفاق	الفقرات
%60	16	%80	1
%100	17	%60	02
%60	18	%100	03
%80	19	%80	04
%80	20	%60	05
%100	21	%80	06
%100	22	%100	07
%60	23	%80	08
%100	24	%100	09
%80	25	%100	10
%60	26	%80	11
%100	27	%80	12
%100	28	%60	13
%100	29	%60	14
%60	30	%80	15

جدول رقم (04) يوضح الفقرات التي تم تعديلها أو حذفها من استبيان الثقافة التنظيمية:

رقم الفقرة	البعـد	القرار
02	القيم التنظيمية	حذف
05	//	إعادة صياغة
03	//	إعادة صياغة
16	الاتصال	إعادة صياغة
23	التمكين	حذف
30	المشاركة في اتخاذ القرار	إعادة صياغة

****وصف المقياس:**

احتوى الاستبيان على (28) فقرة للتعرف على الثقافة التنظيمية بالمدارس الابتدائية بورقلة، والجدول رقم (05) يوضح توزيع فقرات الاستبيان على الأبعاد:
جدول رقم (05) يوضح توزيع فقرات الاستبيان بعد التحكيم:

الرقم	البعـد	عدد الفقرات
01	القيم التنظيمية	05
02	نظام الإشراف	04
03	الاتصال	06
04	التمكين	06
05	العمل بروح الجماعة	04
06	المشاركة في اتخاذ القرارات	03
	المجموع	28

ب/. صدق المقارنة الطرفية:

للتأكد إحصائياً من صدق استبيان الثقافة التنظيمية، تم اعتماد طريقة المقارنة الطرفية ، " حيث تقوم هاته الطريقة في جوهرها على مقارنة متوسط درجات الأقوياء في الميزان بمتوسط درجات الضعاف في نفس ذلك الميزان بالنسبة لتوزيع درجات الاختبار " (فؤاد البهي السيد، 1978، ص404) ، فقد بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية (30) مديرا ، حيث تم ترتيب درجاتهم تنازليا بعدها صنفت إلى 27% من ذوي المستوى المرتفع و 27% من ذوي المستوى المنخفض ، ثم حساب الفرق بينهما عن طريق اختبار "ت" للفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين باستعمال نظام spss النسخة (19) ، وكانت النتائج كما هي مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (06) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الثقافة التنظيمية:

المقياس	المستوى المرتفع	المستوى المنخفض	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	ن=8	ن=8			
الثقافة التنظيمية	م	ع	7,65	14	0,01
	ع	م			
	126,25	7,126			
		101			
		6,02			

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن المتوسط الحسابي للفئة العليا بلغ 126,25 بانحراف معياري قدره 7,126 ، والمتوسط الحسابي للفئة الدنيا بلغ 101 بانحراف معياري قدره 6,02 ، وبلغ قيمة ت=7,65 عند مستوى 0,01 وهذا يدل أن الفرق قد كان ذو دلالة إحصائية وعليه يمكن القول بأن الأداة صادقة وتقيس فعلا ما أعدت لأجله.

2.5 / الثبات:

لحساب ثبات الأداة تم الاعتماد على طريقتين وهما **طريقة التجزئة النصفية** : وهي من أكثر الطرق استخداما لحساب الثبات، وتعني هذه الطريقة تجزئة الاختبار الواحد إلى نصفين متساويين يشمل النصف الأول غالبا البنود الفردية والثاني البنود الزوجية ، ثم يحسب معامل الارتباط (بيرسون) بين الجزأين والذي يشير إلى الدرجة التي تتطابق فيها درجات نصفي الاختبار ومن ثم يعدل الخطأ بقانون آخر . (صلاح مراد، فوزية هادي، 2002، ص194)

وبما أن حساب الثبات بالتجزئة النصفية هو عبارة عن ثبات نصف الاختبار وليس كله، لذلك ينبغي تصحيح معامل الارتباط الذي يمثل معامل الثبات في التجزئة النصفية بمعادلة سبيرمان براون. كما تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرومباخ " إذ يعتبر أحد مقاييس الإتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده " (بشير معمرية، 2009، ص 198) وكانت النتائج المتحصل عليها كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (07) يوضح قيم الثبات بالتجزئة النصفية والاتساق الداخلي لأداة الثقافة التنظيمية:

أنواع طرق الثبات المتبعة		ألفا كرومباخ	الأداة
التجزئة النصفية	ألفا كرومباخ		
بعد التعديل	قبل التعديل		
0,81	0,68	0,84	الثقافة التنظيمية

يتبين من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ بأن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ تم تقديرها بـ

0,84 وبطريقة التجزئة النصفية بلغ معامل الارتباط بيرسون بـ 0,68 وبعد تصحيحه بمعادلة

سبيرمان براون قدر بـ 0,87 مم يدل على أن الأداة تتمتع بقدر عال من الثبات.

ثانياً: استبيان الإبداع الإداري: تم التأكد من صدق الاستبيان الثاني في الدراسة الحالية كالتالي:

1. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة علم النفس كما هو موضح في الملحق رقم (01)، يعملون في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، حيث قدموا ملاحظاتهم وآرائهم فيما يتعلق بمدى ملاءمة وانتماء الفقرات لكل بعد من الأبعاد الأربعة للاستبيان، بالإضافة إلى وضوح صياغتها اللغوية وقد أخذت مقترحات الأساتذة المحكمين بعين الاعتبار، حيث تم إعادة صياغة بعض فقرات الاستبيان وحذف البعض الآخر كما هو مبين في الجدول رقم (08) وذلك لأنها لم تحظ بنسبة اتفاق 80% ، والجدول التالي يبين نسب اتفاق الأساتذة المحكمين على فقرات استبيان الإبداع الإداري:

جدول رقم (08) يوضح نسب اتفاق المحكمين على فقرات استبيان الإبداع الإداري:

الفقرات	نسبة الاتفاق	الفقرات	نسبة الاتفاق
1	80%	16	100%
02	60%	17	100%
03	60%	18	40%
04	80%	19	100%
05	80%	20	60%
06	60%	21	60%
07	100%	22	60%
08	100%	23	80%
09	40%	24	80%
10	100%	25	100%
11	100%	26	80%
12	60%	27	100%
13	100%	28	100%
14	100%	29	80%
15	40%		

جدول رقم (09) يوضح الفقرات التي تم تعديلها أو حذفها من استبيان الإبداع الإداري:

رقم الفقرة	البعاد	القــــــــــــــــرار
02	القابلية للتغيير	إعادة صياغة
06	//	إعادة صياغة
09	روح المجازفة	إعادة صياغة
15	حل المشكلات	حذف
18	//	إعادة صياغة
21	تشجيع الابداع	إعادة صياغة

*** * وصف المقياس:**

احتوى الاستبيان على (28) فقرة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس

الابتدائية بورقلة، والجدول رقم (10) يوضح توزيع فقرات الاستبيان على الأبعاد:

جدول رقم (10) يوضح توزيع فقرات الاستبيان بعد التحكيم:

الرقم	البعاد	عدد الفقرات
01	القابلية للتغيير	07
02	روح المجازفة	05
03	حل المشكلات	07
04	تشجيع الإبداع	09
	المجمــــــــــــــــوع	28

2. صدق المقارنة الطرفية:

للتأكد إحصائياً من صدق استبيان الإبداع الإداري، تم اعتماد طريقة المقارنة الطرفية ، " حيث تقوم هاته الطريقة في جوهرها على مقارنة متوسط درجات الأقوياء في الميزان بمتوسط درجات الضعاف في نفس ذلك الميزان بالنسبة لتوزيع درجات الاختبار " (فؤاد البهي السيد، 1978، ص404) ، فقد بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية (30) مديرا ، حيث تم ترتيب درجاتهم تنازليا بعدها صنفت إلى 27% من ذوي المستوى المرتفع و 27% من ذوي المستوى المنخفض ، ثم حساب الفرق بينهما عن طريق اختبار "ت" للفرق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين باستعمال نظام **spss** النسخة (19) ، وكانت النتائج كما هي مدونة في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الإبداع الإداري:

المقياس	المستوى المرتفع	المستوى المنخفض	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	ن=8	ن=8			
الإبداع الإداري	م	ع	11,09	14	0,01 دالة
	ع	م			
	132,50	5,58			
		90,125			
		9,24			

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي للفئة العليا بلغ 132,50 بانحراف معياري قدره 5,58، والمتوسط الحسابي للفئة الدنيا بلغ 90,125 بانحراف معياري قدره 9,24 ، وبلغت قيمة ت=11,09 عند مستوى 0,01 وهذا يدل أن الفرق قد كان ذو دلالة إحصائية وعليه يمكن القول بأن الأداة صادقة وقياس فعلا ما أعدت لأجله.

ثانياً: الثبات:

تم حساب ثبات الاستبيان الثاني بطريقة التجزئة النصفية وباستخدام معامل ألفا كرومباخ، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12) يوضح قيم ثبات استبيان الإبداع الإداري بطريقة التجزئة النصفية والاتساق

الداخلي:

أنواع طرق الثبات المتبعة			الأداة
التجزئة النصفية		ألفا كرومباخ	
بعد التعديل	قبل التعديل		
0,87	0,77	0,87	الثقافة التنظيمية

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ بأن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ تم تقديرها بـ 0,87 وبطريقة التجزئة النصفية قدر معامل الارتباط بيرسون بـ 0,77 وبعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون بلغ 0,87 مما يدل على أن الأداة تتمتع بقدر عالٍ من الثبات، وهذا يعكس جاهزيتها للتطبيق.

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت، استخدمت الطالبة بعض الأساليب الإحصائية

المناسبة، وهي كالتالي:

1. معامل الارتباط بيرسون: لمعالجة الفرضية الأولى، ولحساب ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية.

2. معامل ألفا كرومباخ: لحساب ثبات أدوات الدراسة.

3. معامل الارتباط الجزئي: الذي يركز على عزل المتغيرات للتعرف على الآثار المتبقية.

(عبد المنعم أحمد الدردير، 188، 2006)، وقد استخدم في الدراسة الحالية لمعالجة الفرضيتين الثانية

والثالثة.

4. معادلة سبيرمان براون: لتصحيح معامل الثبات.

5. اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين: لحساب صدق أدوات الدراسة

بطريقة المقارنة الطرفية.

6. النسب المئوية لتقدير نسبة اتفاق المحكمين لفقرات أدوات الدراسة، ولتقدير نسب أفراد العينة فيما

يتعلق بمتغيري الأقدمية والمؤهل العلمي.

7. تحليل الانحدار لحساب العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

وأجريت العمليات الإحصائية باستعمال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** النسخة 19.

خلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم ضبط المنهج و اختيار العينة

المناسبة والتعرف عليها ، بالإضافة إلى أدوات الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها وجاهزيتها للتطبيق

وذلك باستخدام الخصائص السيكومترية، كما تم تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة

2. عرض وتفسير نتائج الفرضية

الجزئية الأولى

3. عرض وتفسير نتائج الفرضية

الجزئية الثانية

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى منهجية الدراسة واختيار العينة والأدوات المناسبة وذلك حسب الدراسات السابقة والتراث النظري وإشكالية البحث، سيتم في هذا الفصل عرض وتفسير نتائج الدراسة المتحصل عليها مرتبة حسب ترتيب ورود فرضيات الدراسة الحالية ، وباستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة.

1. وصف متغيرات الدراسة حسب أبعادها :

جدول رقم (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد كل من الثقافة

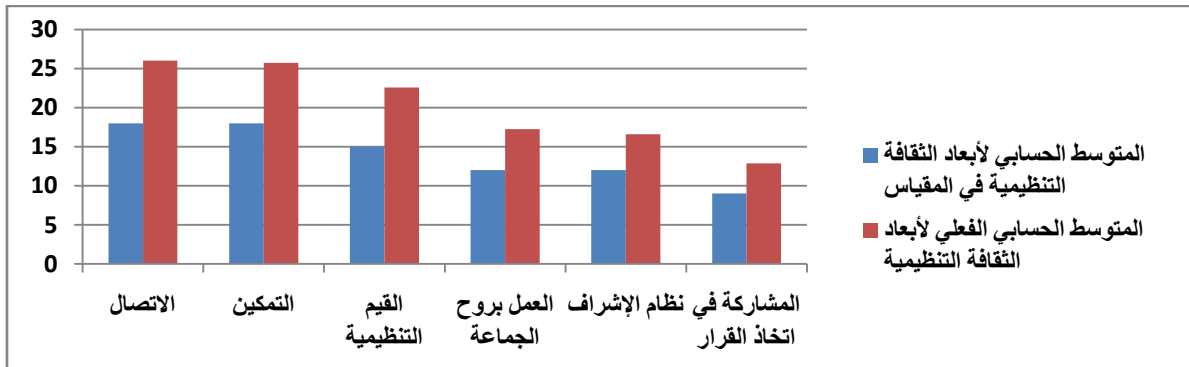
التنظيمية والإبداع الإداري:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الفعلي	المتوسط الحسابي للمقياس	متغيرات الدراسة	
2,50	26,01	18	الإتصال	الثقافة التنظيمية
2,45	25,73	18	التمكين	
1,98	22,59	15	القيم التنظيمية	
1,90	17,27	12	العمل بروح الجماعة	
2,13	16,60	12	نظام الإشراف	
1,81	12,86	09	المشاركة في اتخاذ القرارات	
12,77	121,06	84	المجموع	
3,75	38,00	27	تشجيع الإبداع	الإبداع الإداري
3,13	29,55	21	القابلية للتغيير	
3,01	29,18	21	حل المشكلات	
2,88	19,70	15	روح المجازفة	
12,77	116,43	84	المجموع	

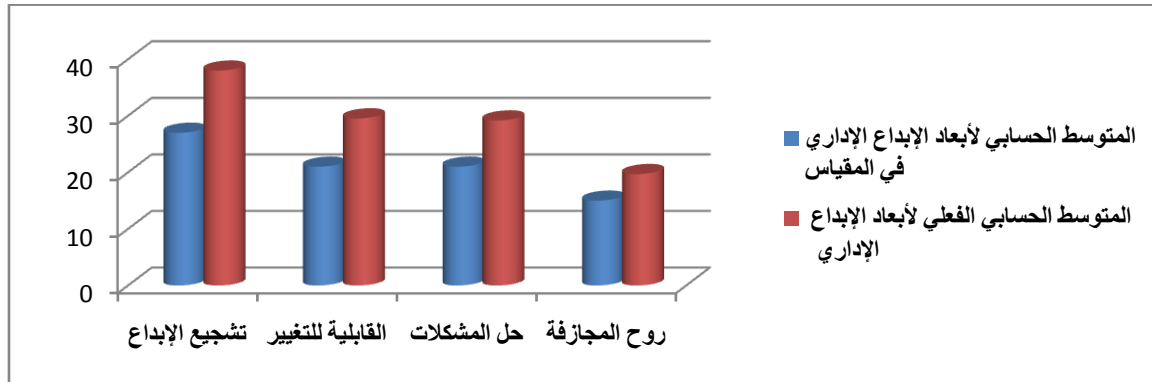
يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن درجات المتوسط الحسابي للمقياس أقل من درجات المتوسط الحسابي الفعلي لأبعاد كلا المتغيرين ، فبالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية سجلنا تصدر بعد الاتصال في المرتبة الأولى حيث قدر متوسطه الحسابي الفعلي 26,01 بانحراف معياري بلغ 2,50 وكان متوسطه الحسابي في المقياس (18)، يليه بعد التمكين بمتوسط حسابي فعلي قدره 25,73 وانحراف معياري بلغ 2,45 ، وبلغ متوسطه الحسابي في المقياس (18)، مم يدل على أنهما من أكثر الأبعاد إهتماما من قبل المدراء التربويين، ثم في المرتبة الثالثة نجد بعد القيم التنظيمية حيث قدر متوسطها الحسابي الفعلي 22,59 وانحراف معياري بلغ 1,98، وقدر متوسطها الحسابي في المقياس (15)، أما في المرتبة الرابعة فقد كانت لبعد العمل بروح الجماعة حيث قدر متوسطها الحسابي الفعلي 17,27 وانحراف معياري 1,90، وكانت قيمة المتوسط الحسابي في المقياس (12)، يليها بعد نظام الإشراف بمتوسط حسابي فعلي قدره 16,60 وانحراف معياري 2,13 وكان متوسطه الحسابي في المقياس (12)، وفي المرتبة الأخيرة بعد المشاركة في اتخاذ القرارات حيث قدر المتوسط الحسابي الفعلي بـ 12,86 وانحراف معياري 1,81 وكان متوسطه الحسابي في المقياس (09)، وما يمكن ملاحظته أن المتوسطات الحسابية الفعلية للمقياس مرتفعة عن المتوسطات الحسابية للمقياس وذلك من خلال المجاميع المبينة في الجدول حيث قدر مجموع المتوسطات الحسابية الفعلية للمقياس 121,06 مقارنة بالمتوسطات الحسابية للمقياس التي بلغ مجموعها 84.

أما فيما يتعلق بأبعاد الإبداع الإداري فنجد بعد تشجيع الإبداع في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطه الحسابي الفعلي 38 وانحراف معياري 3,75 وكان متوسطه الحسابي في المقياس (27) مم يؤكد التزام المدراء التربويين على ضرورة تشجيع الإبداع ، يليه بعد قابلية التغيير بمتوسط حسابي فعلي قدره 29,55 وانحراف معياري 3,13 ، وكان متوسطه الحسابي في المقياس (21) ، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد حل المشكلات حيث قدر متوسطه الحسابي الفعلي 29,18 وانحراف معياري 3,01 ،

وكان متوسطه الحسابي في المقياس (21)، ثم في الأخير بعد روح المجازفة حيث قدر متوسطه الحسابي الفعلي 19,70 وانحراف معياري 2,88، وكان متوسطه الحسابي في المقياس (15)، وانطلاقاً من سبق يتبين أن المتوسط الحسابي الفعلي للمقياس والمقدر بـ 116,43 يفوق المتوسط الحسابي للمقياس الذي بلغ 84، والشكلين المواليين يوضحان المتوسطات الحسابية لأبعاد كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري:



شكل رقم (04) يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية



شكل رقم (05) يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد الإبداع الإداري

2. عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية على أنه "توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم الابتدائي بورقلة"، لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تم استخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (14):

جدول رقم (14) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الفرضية العامة :

متغيرات الدراسة	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	156	0,54	0,01
الإبداع الإداري			
			دالة

يشير الجدول رقم (14) إلى أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (0,54) وهي دالة عند مستوى دلالة 0,01 ، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للقادة التربويين بمؤسسات التعليم الابتدائي بورقلة، ومنه نقبل فرضية البحث.

* جدول رقم (15) يوضح نتائج تحليل الانحدار لأبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري:

المؤشرات الإحصائية	الانحدار "ر"	قيمة "ر 2"	قيمة "A"	قيمة "Béta"	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
القيم التنظيمية	0,36	0,13	0,97	0,17	0,10	غير دالة
نظام الإشراف	0,2	0,04	-0,19	-0,38	0,68	غير دالة
الإتصال	0,083	0,007	1,23	0,27	0,005	دالة
التمكين	0,11	0,013	0,83	0,18	0,08	غير دالة
العمل بروح الجماعة	0,023	0,001	-0,52	-0,09	0,37	غير دالة
المشاركة في اتخاذ القرار	0,27	0,075	-1,18	-0,19	0,045	دالة

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط لبعدي الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار دال، مم يعني أن هذين البعدين يؤثران في الإبداع الإداري ، حيث بلغ معامل الارتباط لبعدي الاتصال 0.083 وكانت قيمة $r=0.007$ ، أما بعد المشاركة في اتخاذ القرار فقد قدر معامل الارتباط بـ 0.27 وبلغت قيمة $r=0.075$ ، في حين لم تكن معاملات الارتباط لباقي الأبعاد دالة مم يدل على أنها لا تؤثر في الإبداع الإداري ، حيث بلغ معامل الارتباط لبعدي القيم التنظيمية 0.36 وكانت قيمة $r=0.13$ ، أما بعد نظام الإشراف فقد قدر معامل الارتباط بـ 0.2 وبلغت قيم $r=0.04$ ، وقدر معامل الارتباط لبعدي التمكين بـ 0.11، وكانت قيمة $r=0.013$ ، وأخيرا بعد العمل بروح الجماعة حيث بلغ معامل الارتباط بـ 0.023 وكانت قيمة $r=0.001$.

من خلال النتائج المتحصل عليها للتحقق من صحة الفرضية العامة، والموضحة في الجدول رقم (14) يتضح جليا أن هناك علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وتعني هذه النتيجة أنه كلما زاد استخدام أو ممارسة محددات معينة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية بشكل عام ومؤسسات التعليم الابتدائي بصورة خاصة ، كلما ساهم ذلك في ظهور الإبداع الإداري. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (وداد حسن، 2010) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، ومع دراسة (إبراهيم عواد، 2009) الذي وجد أن هناك توافقا بين الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري، ولا تتفق مع دراسة (الصرايرة، 2003) التي نصت على أن نمط الثقافة السائد لا يدعم الإبداع الإداري بدرجة كبيرة.

ويمكن أيضا أن نرجع ذلك إلى أن القادة التربويين بمؤسسات التعليم الابتدائي يتمتعون بوعي وإدراك بالثقافة التنظيمية المساعدة على وجود الإبداع داخل هاته المؤسسات التي تدفع العاملين إلى تقديم كل ما لديهم للقيام بمهامهم على أكمل وجه، حيث يؤكد (أحمد بطاح، 57، 2006) بأنه على الإداري التربوي أن يطور أو على الأقل يساهم في تطوير ثقافة تنظيمية خاصة بمؤسسته التربوية، وذلك من خلال خلق تاريخ خاص بالمؤسسة، وبلورة شعور واحد فيها، وتكريس مفهوم الانتماء لدى جميع العاملين، ويضيف كذلك أن ما يجب التنبيه إليه جيدا ، هو أن الثقافة التنظيمية هي

ذات صلة وثيقة ومقررة بإدارة الإبداع وبالإدارة التشاركية الأمر الذي يفرض على الإداري التربوي الإيمان بالأسلوب الديمقراطي في العمل، والحرص على إشراك جميع ذوي العلاقة في عملية صنع القرار.

وفي ذات السياق، ترى (رقية عدنان، 2007) بأن المنظمة القوية المبدعة الناجحة تحتاج إلى ثقافة قوية ومؤثرة تغرس اتجاهات إيجابية، ولا يأتي هذا إلا باحترام المصادر البشرية.

وهذا ما تبرزه النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (15) الذي يبين علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري، حيث أظهرت النتائج أن لأبعاد الثقافة التنظيمية التالية: الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار علاقة بالإبداع الإداري وكانت معاملات ارتباطهم على التوالي: 0,27، 0,083، في حين لم نجد علاقة له بكل من: القيم التنظيمية، نظام الإشراف، العمل بروح الجماعة وبعد التمكين.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن القادة التربويين يركزون على الاتصال باعتباره أداة فعالة للتأثير في

سلوك العمال ومساعدة كذلك على تنمية روح الفريق، الأمر الذي يمنحهم فرصة طرح أفكار

ومقترحات جديدة ومفيدة في آن واحد، كما يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن المدراء

التربويين بمؤسسات التعليم الابتدائي يدركون بأن إعطاء العمال المسؤوليات والصلاحيات اللازمة،

وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة يساهم في خلق بيئة مساعدة على الإبداع،

وهذا ما يؤكد كل من (سمولنسكي وبرايان، 1995) بأن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن

يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل.

2. عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

التي تنص على: "وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بعد عزل متغير المؤهل العلمي"، و لقياس هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط الجزئي الذي يستعمل لحساب العلاقة بين متغيرين بعد عزل متغير ثالث مرتبط بهما، والجدول رقم (16) يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (16) يوضح نتائج معامل الارتباط الجزئي بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري والمؤهل العلمي :

متغيرات الدراسة	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط قبل العزل	معامل الارتباط بعد العزل	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	156	0,54	0,55	0,01
				دالة

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع

الإداري قبل العزل هي 0,54 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01 وبعد عزل متغير المؤهل العلمي أصبحت قيمة معامل الارتباط هي 0,55، أي أنها زادت بعد العزل مما يدل على أن المؤهل العلمي يؤثر على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، وعليه نقبل الفرض الذي ينص على أنه " توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بعد عزل متغير المؤهل العلمي".

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حسن الليثي، 2009) الذي توصل إلى أن الثقافة التنظيمية تتأثر بعامل المؤهل العلمي، ولا تتفق مع نتائج دراسة (وداد حسن، 2010) التي نصت على أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر في الإبداع الإداري.

يمكن أن نرجع هذه النتيجة إلى أن أغلب عينة الدراسة هم من حاملي شهادات جامعية حيث يمثلون ما نسبته **61,54 %** من العينة الكلية للدراسة الحالية عكس المدراء ذوي المؤهلات غير الجامعية حيث قدرت نسبتهم بـ **38.46 %**، وهذا ما يفسر التأثير الواضح في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون المدراء التربويين ذوي الشهادات الجامعية أكثر معرفة وإماما بالأساليب العلمية المناسبة في الإدارة، وهم أقدر على تشجيع موظفيهم على الإبداع بحكم مؤهلاتهم العلمية ورغبتهم في تطبيق ما اكتسبوه نظريا في مجال العمل بما يخدم العامل والمؤسسة التربوية ككل.

3. عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية : نصت الفرضية على أنه " توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بعد عزل متغير الأقدمية"، وكانت النتائج المتوصل إليها كما هي موضحة في الجدول رقم (17):
جدول رقم (17) يوضح نتائج معامل الارتباط الجزئي بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري والأقدمية:

متغيرات الدراسة	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
		بعد العزل	قبل العزل	
الثقافة التنظيمية الأقدمية	156	0,54	0,54	0,01
		الإبداع الإداري		دالة

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري قبل العزل هي **0,54**، وقيمته بعد العزل بقيت نفسها **0.54** وهي في الحالتين دالة عند مستوى دلالة **0.01**، وعليه فإن متغير الأقدمية ليس له تأثير على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ،

مم يؤكد صحة الفرضية التي تنص على " وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة التربويين بعد عزل متغير الأقدمية".

يمكن أن نفسر النتيجة المتحصل عليها إلى أن مديري المدارس الابتدائية بولاية ورقلة على اختلاف سنوات عملهم و بالرغم من أن أغلبهم لديهم أقدمية في العمل أقل من 16 سنة حيث يبلغ عددهم 85 مديرا يمثلون 54,49% من العينة الكلية ، فهم يرون بأن توفير بيئة مساعدة ومشجعة على الإبداع يساهم في تطوير المؤسسة واستمرارية العمل، كما يحافظ على سمعة المؤسسة ورفيها. و اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (وداد حسن، 2010) التي نصت على أن لمتغير الأقدمية تأثير على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة الابتدائية.

** خلاصة تقويمية واقتراحات الدراسة:

تطرقنا في الدراسة الحالية إلى أهم مفاهيم في السلوك التنظيمي ألا وهما الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما، كما اتضح تأثير المؤهل العلمي في العلاقة بخلاف متغير الأقدمية، وبناء على هاته النتائج نقترح التوصيات التالية التي نأمل أن تسهم في التأثير على أفكار واتجاهات المدراء التربويين بمؤسسات التعليم الابتدائي:

✓ التركيز على تربية الإبداع داخل المؤسسات التربوية لضمان الحصول على إنتاج إبداعي يتميز بالتنوع والأصالة.

✓ على المدراء التربويين السعي نحو معرفة أهم الثقافات التنظيمية التي تتناسب وخصائص مؤسساتهم التربوية، تفاديا لكل أشكال الصراع أو مقاومة التغيير.

✓ التقرب أكثر نحو العمال لمعرفة أفكارهم ومقترحاتهم فيما يخص مهامهم المنوطة بهم، ومساندتهم في تطبيق الأفكار الجديدة والمعقولة في نفس الوقت.

✓ الحرص على المشاركة في الدورات التكوينية أو الندوات أو المؤتمرات المعدة خصيصا لتنمية مهارات مختلفة وجديدة للقادة التربويين.

أما فيما يتعلق باقتراح دراسات مستقبلية، فإن طالبة تقترح مايلي:

❖ إجراء مزيد من الدراسات للكشف عن مصادر الإبداع الإداري التي تساهم في رفع مستوى ومكانة المؤسسات التربوية.

❖ إجراء دراسات متعلقة بتربية الإبداع في مؤسسات ذات أنشطة غير تربوية .

❖ التوسع في إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية فيما يتعلق بموضوعي الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب:

1. أبو بكر مصطفى (2004) " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة" الدار الجامعية، ط1، مصر .
2. أبو بكر مصطفى(2006) " التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية" ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، مصر.
3. أبو حطب فؤاد ، صادق آمال (1991) " مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والإجتماعية"، ط1، مكتبة الأنجلومصرية، مصر.
4. أحمد بطاح (2006) " قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن.
5. أحمد. ماهر (2005) " التنظيم" الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، مصر.
6. الصرن. رعد (2001) " كيف نخلق بيئة ابتكارية في منظمات إدارة الإبداع والابتكار " ، الجزء الثاني ،سلسلة الرضا للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
7. القريوتي.محمد قاسم (2005)" نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للطباعة والنشر ،الأردن.
8. المدهون.موسى،الجزراوي.إبراهيم، (1995)" تحليل السلوك التنظيمي:سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور"، ط1،المركز العربي للخدمات الطلابية،عمان.
9. المنصور.زهير(2008)" مقدمة في منهج الابداع" ،دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، ط1، الكويت.
10. بشري إسماعيل (2004) " المرجع في القياس النفسي"، مكتبة لانجلومصرية، ط1، مصر
11. بشير معمريه (2009) " مدخل لدراسة القياس النفسي، ط1، المكتبة العصرية،مصر.
12. بلال خلف السكارنة (2009) " التطوير التنظيمي الإداري" ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان.
13. جمال خير الله (2009) " الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1،الأردن.
14. حمداوي، وسيلة. (2004) " إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة ، ط1، الجزائر.
15. حمود خضير كاظم (2002) " السلوك التنظيمي" ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن.

- 16.رقية عدنان فرحان المعاينة (2007) " الأروونومىكا هندسة البشر آفاق جديفة فى عالم الإدارة التربوية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 17.سلىمان حامد (2009) " الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 18.سلىم بطرس جلدة، زىء منىر عبوى (2006) " إدارة الإبداع والابتكار" ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 19.شوقى .طرىف (1992)" السلوك القىاءى وفعالية الإدارة، دار غرىب للنشر، ط1، مصر.
- 20.صلاح مراد، فوزية هاءى (2002)"طرائق البحث العلمى تصمىماتها وإجراءاتها"، الكتاب الءءءء ، الكوىء.
- 21.عامر.سعىء ياسىن (2001)" الفكر المعاصر فى التنىظم والإدارة مركز سىرفس للاستشاراء والتطوىر ، مصر.
- 22.عء الله عقله مجلى الخزاعله (2009) " الصراع بىن القىم الاجءماعىة والقىم التنىظمىة فى الإدارة التربوية"، ط1، دار الءامء للطباعة، الأردن.
23. عء المنعم أءمء الءرءىر (2006)" الإءصاء البارامءرى واللابارامءرى فى اءءبار فروض البءوء النفسىة والتربوىة والاجءماعىة، ط1، عالم الكءب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر.
- 24.عمار بوءوش، مءمء مءموء الءنىبائ (2007)" مناهج البحث العلمى وطرق إءءاء البءوء " ، ط4، ءىوان المءبوءعائ الجامعىة، الءزائر.
- 25.فؤاء البهى السىء (1978)" علم النفس الإءصائى وقىاس العقل البشرى" دار الفكر العربى، ط1، مصر.
- 26.ماجءة العطىة (2003)" سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة" دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن.
- 27.مءمء ءاسم مءمء ولى العبىءى وآءرون (2010) " الإءءاع والتفكىر الابءءكارى وتنىمىته فى التربىة والتعلىم"، ط1، ءىبونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- 28.مصرى عء الءمىء ءنورة (1995) " الأساس الفعال نموءء مقءرء لءراءة الظاهرة الابءاعىة، ءراساء وبعوء"، ط1، دار الفكر العربى، مصر.
- 29.مءمءوع عء المنعم الكنائى (2005) " سىكولوجىة الإءءاع وأسالىب تنىمىته دار المسىرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن.

ثانيا: المجالات والمؤتمرات:

1. العاجز،فؤاد علي. عساف ، محمود عبد المجيد.(2007) " الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة"، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث حول " الجودة في التعليم العام -كمدخل للتميز"(17-18 نوفمبر)،غزة، فلسطين.
2. باسم علي عبيد حوامة، محمد عبود حراشة (2006) " مستوى الابداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، مجلة جامعة الملك سعود،م 18، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، ص ص 493- 543.
3. عيد رمضان (2008) " الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر"، دراسة مستقبلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد10، ص15.
4. رضويي خوين،م م سندس (2009) " الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة"، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"،مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد 75،فيفري،جامعة المستنصرية ،العراق،ص ص1-43.
5. رضويي خوين،م م سندس (2009) " قياس العلاقة مابين العولمة والثقافة التنظيمية ،مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، ع 77،ص ص91-125.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

1. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع (2009) " الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية"،مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ،4 نوفمبر،الجامعة الأردنية.
2. أبو فارس.محمد (1990)" معيقات الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ،الأردن.
3. أسعد أحمد محمد عكاشة (2008) " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،فلسطين.
4. العديلي.ناصر محمد (2003) " الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه" رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة السلطان قابوس .

5. المعلم. طه بن عبد القادر (2006) " مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي"، رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية ،جامعة أم القرى، مكة.
6. رمضان.عموم، (2014) " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية-دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتور-"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
7. رشيد سعادة (2004) " الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية ، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة ورقلة.
8. سمير يوسف محمد عبد الإله، (2006)" واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة ،فلسطين.
9. محمد بن علي بن ح سن الليثي (2008) " الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية قسم الادارة التربوية والتخطيط، فلسطين.
- 10.وداد حسن حسين أبو هين (2010)" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية،فلسطين.

ii. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Amabil T.M(1988)"A model of creativity and innovation in organizations" , Research in organizational behavior, vol.10.pages 123-167.
2. Druker,Peter. " Creating Climate for Innovation"
www.leadershipadvantage.com.2003.
3. Elizabeth D Smolensky & Brian H Kleiner.. "How to train people to think more creatively". Management Development Review, Volume 8 Number 6, pp. 28-33. 1995.
4. Evans, Russel. Peter "Creative Manager ",London ,Sydney UNWIN paperbacks.1995.

5. Florence vidale (2010) " Méthodes de créativité" centre français d'exploitation. Paris.
6. Parker, Rachel & Bradly, Lisa, "**Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations**", The international Journal of public sector Management, vol. 13, no. 2,2000
7. Shein .E.H(1995) "**Organization culture and leadership** ",San Francisco ,jossey ,BASS.

المواقع الإلكترونية:

1. مولاي المصطفى البرجاوي: 2015/02/28 " الإبداع والتربية الإبداعية تشهد يوم: 2016/04/27 على موقع: www.alukah.net

الملاحق

ملحق رقم: 01 يوضح قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الدرجة العلمية	التخصص	اسم المحكم	الرقم
قاصدي مباح ورقلة	دكتوراه	علوم التربية	محمد قوارح	01
قاصدي مباح ورقلة	دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	مزياني الوناس	02
قاصدي مباح ورقلة	دكتوراه	علم النفس الاجتماعي	نوبيات قدور	03
قاصدي مباح ورقلة	دكتوراه	علم النفس الاجتماعي	جعفور ربيعة	04
قاصدي مباح ورقلة	دكتوراه	علم النفس الاجتماعي	بن عمارة سمية	05

ملحق رقم (02): يوضح أدوات الدراسة في صورتها الأولى. (استمارة صدق التحكيم)

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

اسم المحكم:
الدرجة العلمية:
التخصص:

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
الطالبة: وسيلة برهان
ثانية ماستر علم النفس عمل وتنظيم

استمارة تحكيم

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة المتستر في تخصص علم النفس عمل وتنظيم ، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة بغية تحكيمها والتي تقيس " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقادة التربويين بمؤسسات التعليم الابتدائي".
وتتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية في مايلي: التمكين، الإتصال، العمل بروح الجماعة، المشاركة في اتخاذ القرار، القيم التنظيمية، نظام الإشراف.
أما أبعاد الإبداع الإداري فهي كالتالي: القابلية للتغيير، حل المشكلات واتخاذ القرار، روح المجازفة، تشجيع الإبداع.

ومنه فإنني أرجو من سيادتكم التفضل بإبداء رأيكم حول أدوات الدراسة من حيث:

- مدى صحة التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- مدى صحة فرضيات الدراسة.
- مدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرات.
- مدى تمثيل الفقرة للبعد الذي تنتمي إليه.
- مدى ملاءمة التعليمات الموجهة لعينة الدراسة.

التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

1. الثقافة التنظيمية: هي تلك المبادئ الأساسية التي تعمل الإدارة العليا على ترسيخها داخل المنظمة والتي يستخدمها القائد في المدارس الابتدائية بولاية ورقلة في الموسم 2015-2016 والمتمثلة في : القيم التنظيمية و الاتصالات و أنظمة الإشراف والعمل بروح الجماعة و المشاركة في اتخاذ القرار، وهي ما يمكن قياسها بواسطة الاستبيان المصمم من خلال الدراسات السابقة والتراث النظري.

2. **الإبداع الإداري:** يمثل قدرة المدير على إيجاد حلول للمشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة ، من خلال تشجيع الإبداع وروح المجازفة داخل المدارس الابتدائية بولاية ورقلة في الموسم 2015-2016 ، ومدى قابلية واستعداد أصحاب القرار لعملية التغيير، وذلك من خلال درجة استجابة القادة التربويين على فقرات المقياس المصمم لهذا الغرض.

1/ تحكيم فقرات استبيان الثقافة التنظيمية:

الأبعاد	الرقم	الفقرات	تقيس	لا تقيس	الاقتراح
القيم التنظيمية	1	أولي اهتمام كبير لقيمة الوقت وانجاز المهام في الأجل المحددة			
	2	إن المخاطرة هي أفضل سبيل لشحذ الهمم			
	3	تسعى الإدارة إلى مواكبة التطور العلمي لعمالها دائما			
	4	يتم تشجيع السلوك الملائم لقيم الإدارة			
	5	تهتم الإدارة بشكل بالغ بالعلم ونوعيته			
نظام الإشراف	6	أعطي الحرية للعمال بالعمل على الطريقة التي يروها مناسبة			
	7	أنتي على العامل الذي يقوم بأداء عمله بتميز			
	8	أستخدم النقد البناء والايجابي عندما يخطئ أحد العمال في أداء عمله			
الاتصال	9	أعتمد على سياسة تحديد الزمن لإنجاز المهام			
	10	يوجد نظام فعال يوفر المعلومة بشكل سريع للموظفين			
	11	تسعى الادارة الى توفير اتصالات سهلة بين الوحدات الإدارية			
	12	أعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع الموظفين			
	13	أنمي الصلات والعلاقات الانسانية مع الموظفين			
	14	أسعى إلى التركيز على جعل التعليمات والاجراءات واضحة للعمال			
	15	تستخدم الادارة أنواعا متعددة من الاتصال لرفع كفاءة العمال			
	16	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مؤسسات أخرى			
	17	أمنح العمال الصلاحيات اللازمة للقيام بأعمالهم			
	18	إعطاء الحرية للعمال يجعلهم أكثر مسؤولية عن نتائج أعمالهم وقراراتهم			
التكئين	19	أسعى إلى تطوير العمال وتدريبهم			
	20	أعمل على بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين			
	21	أحرص على أن يتحصل العمال على الموارد المساعدة في أداء أعمالهم			
	22	أشجع العمال على تبادل الخبرات فيما بينهم			
	23	منح المرونة المناسبة للعمال في أداء العمل			
العمل بروح الجماعة	24	يعتبر العمل بروح الجماعة سمة مميزة بين العمال داخل الإدارة			
	25	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي			
	26	تمنح الإدارة المسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء أعمالهم بشكل متكامل			
	27	تسعى الإدارة إلى أن تكون الأنشطة فيها مترابطة فيما بينها			

			كوحدة متكاملة		
			تسود فناعة مشتركة في الإدارة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار	28	المشاركة في اتخاذ القرارات
			أحرص على مشاركة العمال عند اتخاذ قرارات متعلقة بوظائفهم	29	
			تهتم الإدارة بأراء موظفيها من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار	30	

2.تحكيم فقرات استبيان الابداع الإداري:

الاقتراح	لا تقيس	تقيس	الفقرات	الرقم	الأبعاد
			أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	1	القابلية للتغيير
			أرى من الواجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل مع التغيير بمرونة وتكيف	2	
			أشجع على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير	3	
			أعمل على خلق جو من التنافس بين العمال في تطبيق الأفكار والطرق الجديدة	4	
			أخصص مكافآت للأفراد المبدعين	5	
			أسعى إلى تطوير قدرات العمال وتجديدها	6	
			أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية	7	
			أبني كل فكرة جديدة معقولة	8	روح المجازفة
			أعمل على تشجيع روح الاستقلالية المغامرة في العمل الإبداعي	9	
			أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مجازفة	10	
			أتحمل نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة	11	
			أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	12	
			أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً	13	حل المشكلات واتخاذ القرار
			أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	14	
			أأخذ المواقف إزاء المشاكل كل على حدة لغرض حلها	15	
			أسعى إلى توفير المعلومات لتسهيل عملية إتخاذ القرار	16	
			إعطاء فرصة لحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية	17	
			أفضل أن أجمع وأحل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ قرار حيالها	18	
			أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في أدائي لوظيفتي	19	
			تقدير الأفكار الإبداعية ومحاولة تنفيذها	20	تشجيع الإبداع
			تبني أساليب تطويرية تتفق مع المؤسسة	21	
			دعم الأفكار الجديدة وتشجيعها	22	

			أجرب الأفكار الجديدة البناءة، ولا أحكم عليها مسبقا	23
			إطلاع العمال على أفكار ومقترحات زملائهم البناءة	24
			أسعى إلى تشجيع العمال الذين يفكرون خارج نطاق تخصصهم	25
			أقدم تسهيلات تجذب العمال المبدعين وأحرص على استمرارهم في العمل	26
			أشجع الموظفين في الابتعاد عن الروتين	27
			أعمل على إيجاد آليات تساعد في زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم	28
			أشجع ذوي الأفكار الجديدة وأظهرهم	29

جدول تحكيم بدائل الأجوبة

الاقترح	غير مناسب	مناسب	البديل
			موافق تماما
			موافق
			محايد
			غير موافق
			غير موافق تماما

4. جدول تحكيم التعليمات الموجهة لعينة الدراسة

الاقترح	غير واضحة	واضحة	التعليمة
			<p>سيدي المحترم:</p> <p>في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم، نضع بين يديك هذا الاستبيان راجين منك قراءة كل فقرة بدقة والإجابة عليها بصراحة تامة ، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما أنه لا توجد هناك إجابة صحيحة أو خاطئة و إنما المطلوب معرفة رأيك. وتؤكد بأن إجابتك سوف لن تستعمل إلا لأغراض الدراسة العلمية، ولكم منا جزيل الشكر مسبقا، و فيمايلي مثال يوضح طريقة الاجابة:</p>

ملحق رقم:03 يبين الاستبيان في صورته النهائية:

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

استبيان

سيدي المحترم:

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم، نضع بين يديك هذا الاستبيان راجين منك قراءة كل فقرة بدقة والإجابة عليها بصراحة تامة ، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما أنه لا توجد هناك إجابة صحيحة أو خاطئة إنما المطلوب معرفة رأيك.وتأكد بأن إجابتك سوف لن تستعمل إلا لأغراض الدراسة العلمية، ولكم منا جزيل الشكر مسبقا.

* المؤهل العلمي:

*الأقدمية:

الرقم	العــــــــــــــــبــــــــــــــــة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	أولي اهتمام كبير لتقيمة الوقت					
02	أترك الحرية التامة للعمال بالعمل على الطريقة التي يرونها مناسبة					
03	يوجد نظام فعال يوفر المعلومة بشكل سريع للعمال					
04	أمنح العمال الصلاحيات اللازمة للقيام بأعمالهم					
05	يعتبر العمل بروح الجماعة سمة مميزة بين العمال داخل الإدارة					
06	تسود قناعة مشتركة في الإدارة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار					
07	أسعى إلى تكريس مبدأ التعاون بين العمال في انجاز المهام					
08	أثني على العامل الذي يقوم بأداء عمله بتميز					
09	أسعى إلى استخدام الوسائل المناسبة لنقل المعلومات إلى العمال					
10	إعطاء الحرية للعمال يجعلهم أكثر مسؤولية عن نتائج أعمالهم					
11	أركز على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي					
12	أحرص على مشاركة العمال عند اتخاذ قرارات متعلقة بوظائفهم					
13	أسعى بشكل دائم إلى مواكبة التطور العلمي للعمال					
14	أستخدم النقد الايجابي عندما يخطئ أحد العمال في أداء مهامه					
15	أسعى إلى تطوير العمال وتدريبهم					
16	أحرص على منح المسؤولية لجميع أعضاء الفريق لأداء أعمالهم بشكل متعاون.					
17	أهتم بآراء العمال ومقترحاتهم					
18	أعمل على تشجيع السلوك الملائم لقيم إدارتي					
19	أعتمد على سياسة تحديد الزمن لإنجاز المهام					
20	أسعى إلى تنمية صلاتي بالعمال					
21	أعمل على أن تسود الثقة بين الإدارة والعاملين					
22	أركز على أن تكون الأنشطة في الإدارة مترابطة فيما بينها كوحدة متكاملة					
23	أهتم بشكل بالغ بقيمة العلم					

				24	أسعى إلى التركيز على جعل التعليقات واضحة للعمال
				25	أشجع استخدام التغذية الراجعة لرفع كفاءة العمال
				26	أحرص على أن يتحصل العمال على الموارد المساعدة في أداء أعمالهم
				27	أشجع العمال على تبادل الخبرات فيما بينهم
				28	أسعى إلى توسيع علاقاتي بمدراء مؤسسات أخرى
				29	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة أعلى
				30	أبني كل فكرة جديدة معقولة
				31	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا
				32	تقدير الأفكار الابداعية و تنفيذها
				33	أرى من الواجب التعلم على كيفية التعامل مع كل ما هو جديد
				34	أعمل على تشجيع روح المغامرة في العمل الإبداعي
				35	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها
				36	أحرص على تبني أساليب تطويرية في العمل
				37	أشجع على وضع خطط مستقبلية تطويرية في العمل
				38	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مجازفة
				39	أضع الحلول للمشكلات التي أواجهها كل على حدة
				40	أدعم الأفكار الجديدة وأشجعها
				41	أعمل على خلق جو من التنافس بين العمال في تطبيق الأفكار والمقترحات الجديدة
				42	أحمل نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة
				43	أسعى إلى توفير المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار
				44	أجرب الأفكار الجديدة البناءة
				45	أخصص مكافآت للعمال المبدعين
				46	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المغامرة
				47	إعطاء فرصة لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية
				48	أطلع العمال على أفكار ومقترحات زملائهم
				49	أسعى إلى تطوير قدرات العمال وتجديدها
				50	أفضل أن أجمع وأحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة
				51	أسعى إلى تشجيع العمال الذين يفكرون خارج نطاق تخصصهم
				52	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية
				53	أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في آدائي لوظيفتي
				54	أقدم تسهيلات تجذب العمال المبدعين وأحرص على استمرارهم في العمل
				55	أشجع الموظفين في الابتعاد عن الروتين
				56	أعمل على إيجاد آليات تساعد في زيادة ثقة العمال بأنفسهم

Statistiques de groupe

	noun	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
nounupdculture	1,00	8	126,2500	7,12641	2,51957
	2,00	8	101,0000	6,02376	2,12972

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
nounupdculture	Hypothèse de variances égales	,204	,659	7,654	14	,000	25,25000	3,29908	18,17418	32,32582
	Hypothèse de variances inégales			7,654	13,622	,000	25,25000	3,29908	18,15572	32,34428

Fiabilité :culture

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	1,000
		Nombre d'éléments	1 ^a
	Partie 2	Valeur	1,000
		Nombre d'éléments	1 ^b
		Nombre total d'éléments	2
Corrélation entre les sous-échelles			,882
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		,937
Brown	Longueur inégale		,937
Coefficient de Guttman split-half			,936

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	1,000
		Nombre d'éléments	1 ^a
	Partie 2	Valeur	1,000
		Nombre d'éléments	1 ^b
		Nombre total d'éléments	2
Corrélation entre les sous-échelles			,882
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		,937
Brown	Longueur inégale		,937
Coefficient de Guttman split-half			,936

a. Les éléments sont : fardi

b. Les éléments sont : zawji

	noue	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
nounupdncreative	3,00	8	132,5000	5,58058	1,97303
	4,00	8	90,1250	9,24952	3,27020

2. صدق وثبات أداة الابداع الإداري:

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
nounupdncreative	Hypothèse de variances égales	2,978	,106	11,095	14	,000	42,37500	3,81930	34,18342	50,56658
	Hypothèse de variances inégales			11,095	11,500	,000	42,37500	3,81930	34,01315	50,73685

Fiabilité :creative

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	1,000
		Nombre d'éléments	1 ^a
	Partie 2	Valeur	1,000
		Nombre d'éléments	1 ^b
		Nombre total d'éléments	2
Corrélation entre les sous-échelles			,858
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,924
	Longueur inégale		,924
Coefficient de Guttman split-half			,924

مستخرج النظام الاحصائي spss النسخة 19: العينة الأساسية:
 1. صدق وثبات استبيان الثقافة التنظيمية:

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
VAR00004	Hypothèse de variances égales	13,531	,000	19,931	82	,000	23,42857	1,17548	21,09017	25,76698
	Hypothèse de variances inégales			19,931	61,059	,000	23,42857	1,17548	21,07810	25,77904

eliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	1,000
		Nombre d'éléments	1 ^a
	Partie 2	Valeur	1,000
		Nombre d'éléments	1 ^b
		Nombre total d'éléments	2
Corrélation entre les sous-échelles			,683
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,811
	Longueur inégale		,811

2. صدق وثبات استبيان الابداع الإداري:

Group Statistics

	groupes	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Validite	3,00	42	129,9286	5,14375	,79370
	4,00	42	102,9048	6,10002	,94125

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
validite	Equal variances assumed	,215	,644	21,949	82	,000	27,02381	1,23122	24,57451	29,47311
	Equal variances not assumed			21,949	79,726	,000	27,02381	1,23122	24,57346	29,47415

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	1,000
		N of Items	1 ^a
	Part 2	Value	1,000
		N of Items	1 ^b
	Total N of Items		2
Correlation Between Forms			,774
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,873
	Unequal Length		,873
Guttman Split-Half Coefficient			,873

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	28

العلاقة بينهما بعد عزل متغير الإقديمة:

Corrélations partielles

Correlations

Control Variables		creative	Culture
creative	Correlation	1,000	,546
	Significance (2-tailed)	.	,000
	df	0	152
experience	Correlation	,546	1,000
	Significance (2-tailed)	,000	.
	df	152	0
culture	Correlation	,546	1,000
	Significance (2-tailed)	,000	.
	df	152	0

Corrélations partielles:

Control Variables		creative	Culture
Diplôme	creative		
	Correlation	1,000	,552
	Significance (2-tailed)	.	,000
	Df	0	153
	culture		
	Correlation	,552	1,000
Significance (2-tailed)	,000	.	
Df	153	0	

• العلاقة بينهما بعد عزل متغير المؤهل العلمي: