



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



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة: حميداتو وفاء

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

نوقشت وأجيزت بتاريخ

2023 / 06 / 18

لجنة المناقشة المتكونة من السادة:

- ❖ أ.د/ الشايب محمد الساسي..... رئيسا
- ❖ أ.د/ قدوري الحاج ..... مشرفا ومقررا
- ❖ أ.د /عبد الحفيظ شافية..... مناقشا

الموسم الجامعي: 2022-2023



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



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة: حميداتو وفاء

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

نوقشت وأجيزت بتاريخ

2023/ 06/18

لجنة المناقشة المتكونة من السادة:

- ❖ أ.د/ الشايب محمد الساسي..... رئيسا
- ❖ أ.د/ قدوري الحاج ..... مشرفا ومقررا
- ❖ أ.د/عبد الحفيظ شافية..... مناقشا

الموسم الجامعي: 2022-2023

# إهداء

الحمد لله العلي القدير الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء، بدون انتظار إلى من أحمل اسمه

بكل افتخار ألف رحمة ونور عليه..... " أبي الغالي "

إلى بسمه الحياة، إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى

إنسان في الوجود..... " أمي الحبيبة "

إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد وبجودهم اكتسب القوة..... إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أجمل صديقتين كنا لي خير رفيق بالدعم الفكري والمعنوي..... سميرة ونصيرة

كل الفضل والامتنان على المساندة والتفهم إلى..... زينب عبدلي

إلى رفيقاتي... صديقاتي... زميلاتي وزملائي..... طلبة العلم

إلى كل من له صدى في حياتي

إليكم اهدي ثمرة جهدي

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله وكفى وسلام على عباده الذين اصطفى، الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذه المذكرة وأضاء لنا الطريق، من أجل أن نغوص في بحر المعرفة حتى نصطاد من كنوزه فنتذوق نحن وبيقاتنا غيرنا. يسعني بعد انجاز هذا العمل، أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى من منحنا التوجيه والإرشاد وعلى كل ما بذله من توجيهات قيمة إلى غاية خروج هذا العمل إلى النور الأستاذ المشرف الدكتور "قدوري الحاج" فلك منا كل الشناء والتقدير.

كما لا يفوتني أن أتوجه بجزيل الشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة المذكرة وإبداء ملاحظتهم وآرائهم القيمة والتي ستثري هذا العمل المتواضع.

والشكر موصل إلى كل أساتذة علم النفس وإلى كل من ساهم بجهد قل أو كثير في إعداد هذه المذكرة جزى الله الجميع عنا خير الجزاء والشكر إلى كل من غرس في نفوسنا روح العلم والوفاء

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

ولقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لموضوع الدراسة، حيث أجريت الدراسة على عينة من موظفي الجامعة والبالغ عددهم (116) فرد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، كما اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أداة لقياس الثقافة التنظيمية وأداة لقياس الإبداع الإداري، وتم معالجة البيانات بواسطة برنامج الرزم الاحصائية SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة مرتفع.
2. مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة مرتفع.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
4. توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة لمتغير الأقدمية، بينما لا توجد فروق في متغير الجنس وتفاعل الجنس والأقدمية.
5. لا توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة باختلاف الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما.

### **Summary of the study :**

The aim of this study is to identify the nature of the relationship between the organizational culture and the administrative creativity of Kasdi Merbah University employees.

A descriptive correlational approach has been adopted, for it fits the subject of the study. The study was conducted on a sample of 116 of the University employees. The respondents were selected based on the stratified sampling strategy. A data collection tool was used to measure the organizational culture, and another data collection tool was used to measure administrative creativity. After collecting the data, the statistical package program SPSS was used to analyze the data. The study reached the following results:

1. The level of the organisational culture of the employees of Kasdi merbah University of Ouargla is high.
2. The level of the administrative creativity of the employees of Kasdi Merbah University of Ouargla is high.
3. There is a statically significant relationship between the organizational culture and the administrative creativity amongst the employees of Kasdi Merbah University of Ouargla.
4. There are differences in the level of organizational culture for the seniority variable, while there are no differences in the gender variable and the interaction of gender and seniority.
5. There are no differences in the level of administrative creativity according to gender and seniority and the interaction between them.

## فهرس المحتوى

I	إهداء .....
II	شكر وعران .....
III	ملخص الدراسة بالعربية .....
IV	ملخص الدراسة بالإنجليزية .....
V	قائمة المحتويات .....
VI	قائمة الجداول .....
VII	قائمة الملاحق .....
ج،أ،ب	مقدمة .....

## الجانب النظرى

### الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة وأهدافها

03	1. تحديد مشكلة الدراسة .....
07	2. تساؤلات الدراسة .....
07	3. فرضيات الدراسة .....
07	4. أهمية الدراسة .....
08	5. أهداف الدراسة .....
09	6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة .....
10	7. حدود الدراسة .....

### الفصل الثانى: الثقافة التنظيمية

12	تمهيد .....
12	1. مفهوم مصطلح الثقافة .....
13	2. تعريف الثقافة التنظيمية .....

14	.....	3. خصائص الثقافة التنظيمية
15	.....	4. أهمية الثقافة التنظيمية
16	.....	5. عناصر الثقافة التنظيمية
17	.....	6. أنواع الثقافة التنظيمية
18	.....	7. محددات الثقافة التنظيمية
19	.....	8. أبعاد الثقافة التنظيمية
22	.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الإبداع الإداري

24	.....	تمهيد
24	.....	1. مفهوم الإبداع
24	.....	2. تعريف الإبداع الإداري
25	.....	3. خصائص الإبداع الإداري
26	.....	4. أهمية الإبداع الإداري
27	.....	5. مراحل الإبداع الإداري
28	.....	6. عناصر الإبداع الإداري
30	.....	7. خصائص الإداريين المبدعين
31	.....	8. معوقات الإبداع الإداري
33	.....	خلاصة الفصل

### الجانب الميداني

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

36	.....	تمهيد
36	.....	1. منهج المستخدم في الدراسة



36	.....	2. مجتمع الدراسة
37	.....	3. الدراسة الاستطلاعية
37	.....	1-3. عينة الدراسة الاستطلاعية
38	.....	4. أداة الدراسة
39	.....	5. الخصائص السيكومترية لأداتي القياس
41	.....	6. الخصائص السيكومترية للدراسة الحالية
44	.....	7. الدراسة الأساسية
44	.....	1-7. عينة الدراسة الأساسية وكيفية اختيارها
46	.....	8. إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية
46	.....	9. أساليب المعالجة الإحصائية
48	.....	خلاصة الفصل

### الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

50	.....	تمهيد
50	.....	1. عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الأول
52	.....	3. عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الثاني
54	.....	4. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الأولى
56	.....	5. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية
60	.....	6. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثالثة
64	.....	استنتاج عام
65	.....	الاقتراحات
67	.....	قائمة المراجع

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية.	42
02	يوضح نتائج الصدق باستخدام المقارنة الطرفية لاستبيان الإبداع الإداري.	45
03	يوضح نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الإبداع الإداري	46
04	يوضح نتائج الثبات بطريقة ألفا لكره نباخ لاستبيان الإبداع الإداري.	46
05	يوضح نتائج الصدق باستخدام المقارنة الطرفية لاستبيان الثقافة التنظيمية.	47
06	يوضح نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الثقافة التنظيمية.	47
07	يوضح نتائج الثبات بطريقة ألفا لكره نباخ لاستبيان الثقافة التنظيمية.	48
08	يوضح توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الجنس.	49
09	يوضح توزيع عينة أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية.	49
10	يوضح نتائج التساؤل الأول.	54
11	يوضح نتائج التساؤل الثاني.	56
12	يوضح نتائج الفرضية الأولى	58
13	يوضح نتائج الفرضية الثانية.	60
14	يوضح نتائج الفرضية الثالثة.	64

قائمة الملاحق	
الرقم	عنوان الملحق
1	استبيان الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري.
2	صدق استبيان الإبداع الإداري.
3	ثبات استبيان الإبداع الإداري.
4	صدق استبيان الثقافة التنظيمية.
5	ثبات استبيان الثقافة التنظيمية.
6	نتائج معالجة التساؤل الأول والثاني.
7-8	نتائج معالجة الفرضيات على SPSS
9	جدول تفصيلي لعدد الموظفين العاملين بجامعة قاصدي مرباح.

مَقْلَمَةٌ

إننا نعيش في عالم يتميز بالسرعة والتغيير على المستوى العام، مما يدفع الأفراد والمؤسسات إلى إعادة النظر في وضعيتهم الحالية والسعي إلى تحقيق المتطلبات التي يفرضها هذا التغيير في سعيها لتحقيق الكفاءة والفاعلية، من أجل تحقيق الأهداف. ونتيجة هذا التطور برزت عدة مفاهيم للإدارة الحديثة كان لزاما على القائمين والمهتمين بشؤون الإدارة تفعيلها، ومن الاتجاهات الحديثة هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر عنصر هام في تكوين منظمات الأعمال، إذ تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري، فالمنظمات اليوم لا تسعى إلى تنمية وتطوير أساليب العمل المعتمدة على التدريب، كزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية في تطوير الأداء، بل أيضا تنمية ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب إلى تلك التغيرات المتسارعة.

فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة، فتعبر عن كل فرد بداخله، من خلال القيم والمعتقدات التي اكتسبها من تلك الثقافة فتظهر ذلك في حل المشاكل والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطريقة إبداعية.

ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى التحسين في العمليات الإدارية، وأهدافها من خلال التطوير في الأداء، وهو ما تسعى إليه أي منظمة كانت وفي أي مجتمع، لذا يتطلب الحرص على نمو القدرات الإبداعية لدى العاملين بها. حيث يعبر عنه بمجموعة من الأفكار المتجددة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية، ورفع معدلات الأداء الوظيفي، وهو مجموع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف، سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي تعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة.

## مقدمة

فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة، وهذا الأمر يتجسد من خلال تعزيز ثقافة الإبداع، لأنه مكون هام لنسيجها الثقافي، وهذا ما يؤكد رنكه وبور (2013) أن هناك علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الإبداع وتتميته (رنكه وبور، 2013، ص.24).

فالثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات وقواعد ومعايير وأنماط هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب عمله في بيئة العمل. فقد تسهم ثقافة المنظمة في تنمية وتطوير فكرة الإبداع الإداري، مما يجعل الاهتمام بتشكيل ثقافة مشجعة للإبداع الإداري ضرورة حتمية على المؤسسات، لما لها من تأثيرات إيجابية على إبداع العاملين وعلى أهداف المؤسسة ككل.

ومما تقدم جاءت الدراسة الحالية لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

وقد احتوت الدراسة على جانبين:

خصص الجانب الأول منها إلى دراسة نظرية وشملت 03 فصول:

### 1. الجانب النظري: والذي يحتوي على:

**الفصل الأول:** تم التطرق في هذا الفصل إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ثم صياغة الفرضيات إلى جانب ذكر أهمية الدراسة وتحديد أهدافها، التعاريف الإجرائية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، حدود الدراسة.

**الفصل الثاني:** فقد تناول مفهوم مصطلح الثقافة والثقافة التنظيمية من خلال تعريف خاصة بها وخصائص الثقافة التنظيمية، وأهميتها، وعناصر الثقافة ومختلف أنواعها، ثم تقديم محدداتها وأخيرا أبعادها، ثم خلاصة الفصل.

**الفصل الثالث:** لقد خصص هذا الفصل إلى تحديد مفهوم الإبداع، تعريف الإبداع الإداري، وكل من خصائصه وأهميته، وتبيان عناصره ومختلف مراحلها، وأخيرا مستوياته ومعوقاته، فخلاصة الفصل.

## مقدمة

---

أما الجانب الثاني في الدراسة فقد احتوى على دراسة ميدانية فقد اشتملت على فصلين:

2. الجانب الميداني: والذي يحتوي على:

**الفصل الرابع:** خصص لعرض الإجراءات المنهجية للدراسة يتضمن منهج الدراسة، ثم التعرف على الدراسة الاستطلاعية وعينتها، أدوات الدراسة، والخصائص السيكومترية ثم تطبيق الدراسة الأساسية وعينتها والأساليب الإحصائية المستخدمة، خلاصة الفصل.

**الفصل الخامس:** الذي تناول فيه عرض وتحليل لنتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها وفق فرضيات الدراسة، وأخيرا استنتاج عام وتقديم الاقتراحات.

## الباب الأول

الجانب النظري

## الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة وأهدافها

1. تحديد مشكلة الدراسة.
2. تساؤلات الدراسة.
3. فرضيات الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. التعاريف الإجرائية للدراسة.
7. حدود الدراسة.



## 1. مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الإدارية على اختلاف مهامها وأنواعها، في عصرنا الحالي العديد من القضايا والمشكلات، التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على استخدام طرق وإجراءات تقليدية قائمة على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، أبرزها عدم توفر مناخ، ملائم وبيئة عمل مناسبة والثقافة الداعمة لإدارة المعرفة ومحاولة استخدام طرق إبداعية في هذا الشأن.

فالإبداع الإداري سمة من سمات المنظمات الحديثة، فلم تعد البيئة الخارجية للمنظمات مستقرة كما كانت، بل الحركية والديناميكية من سماتها، فالعصر الحالي يتميز بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه افراز المشكلات معقدة ومتشابكة ألفت بظلالها على منظمات العمل (الطراونة و آخرون،2019، ص.17).

لذا فإن مستقبل المؤسسات لا يعتمد على مجرد الكم للقوى العاملة فيها، وإنما على إيجاد نوع متميز ومتميز من العاملين الإداريين، أي على أفراد مبدعين في مختلف الأبعاد، وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. وهذا ما أشار إليه القحطاني (2001)، في تعريفه للإبداع الإداري هو استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، توصلت إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارته أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة، بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم، الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي(القحطاني، 2001، ص.38).

مما يزيد من تعقيد الخوض في موضوع الإبداع الإداري هو اختلافها بين مؤسسة وأخرى، فالموظف الناجح هو الذي يعمل على إبتكار أساليب وأفكار مفيدة للعمل وخلق مناخ إداري سليم في مؤسسته، مما يؤدي إلى تحريك ما لديه من قدرات ومهارات لتحقيق

الأهداف الإنتاجية الفضلى، وأن يكون قادر على تكوين علاقات إنسانية نشطة مع الأعضاء العاملين والمسؤولين وهذا ما يعتبره سيمول نسكي و كلينر (1995)، في دراسة هدفت إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات، حيث توصلت أن الإبداع يتمثل عادة في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، وأن توفير بيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظف والمؤسسة على المدى الطويل (سيمول نسكي و كلينر، 1995، ص.28).

ونظرا لأهمية الإبداع الإداري فقد حظي باهتمام كبير لدى الباحثين والمهتمين بالإدارة، وهذا ما تظهره العديد من الدراسات، كدراسة الهواري، معراج و خليل عبد الرزاق (2006)، هدفها التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي الجزائري في مدى توفر محفزات الإبداع الإداري، حيث توصلت إلى توفير محفزات الإبداع للمديرين في القطاع الصناعي لمنطقة غرداية بدرجة متوسطة، أما أهم المحفزات فكانت ثقة الرؤساء بمرؤوسيهم للقيام بأعمالهم دون الحاجة لمراقبة وجود قواعد وتعليمات مناسبة للعمل، اهتمام الرؤساء بالأفكار ومقترحات مقدمة من قبل المرؤوسين (علي، 2017، ص.22).

وكذا دراسة حسن (2014)، والتي هدفت إلى تحديد أثر البيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي، تدريب الحوافز والمكافآت وظروف العمل على الإبداع الإداري، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري لدى العاملين، القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال، كما وتمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا (الحياري، 2015، ص.22).

ومن جهة أخرى دراسة العجلة (2009)، فقد هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء الوظيفي للمديرين العاملين بوزرات قطاع غزة، وكان من أهم نتائجها يمتلكون

المديرون بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية. كما أن المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

(العجلة، 2009)

وبهذا نجد أن الإبداع الإداري يتجسد في ثلاث مراحل متداخلة هي توليد الفكرة ثم تنبئها وأخيرا تطبيقها وتحقق هذه العملية عن طريق مجموعة من العناصر الخلاقة على مستويات مختلفة، هي الفرد والمنظمة الاجتماعية وبيئة التنظيم في آن واحد.

إن تقدير أهمية الإبداع الإداري على المستوى النظري لا يضمن بالضرورة نجاح العمل الإبداعي بالمنظمات، لأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إبداع العاملين في هذه المنظمات، ولعل أهم هذه العوامل نجد الرضا الوظيفي، الذي ينشأ من تظافر ظروف نفسية، مادية وبيئية تحمل الشخص على أن يقوم بصدق أنه راضٍ أو غير راضٍ مع وظيفته، على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل خارجية كثيرة، يبقى هناك شيء ما داخلي يعمل في تشكيل الطريقة التي يشعر بها العامل نحو وظيفته (الخرامي، 2017، ص. 02).

ويؤكد ذلك دراسة بشير (2015)، التي تهدف إلى التعرف على مفهوم الرضا والوقوف على مسبباته، وأهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة. حيث توصلت نتائجها إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء ووجود علاقة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء (محمد الرشيد الشيخ، 2017، ص. 44).

كما يعتبر الولاء التنظيمي هدف، تسعى كل المؤسسات إلى بلوغه وتحقيقه وغرسه في نفوس العاملين وإحساسهم بالانتماء اتجاهها ورغبتهم الشديدة في الاستمرار وبذل جهد عال من أجل البقاء واستمرارية منظماتهم وتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات، إذ يرتبط الولاء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالسيكولوجية النفسية للأفراد، حيث يعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤثرات الإيجابية، فلكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها وجب اتفاق بين أهدافها والطرق الإبداعية لهؤلاء الأفراد، باعتباره مقياس لمدى فاعلية الأداء وهذا ما أشار إليه

بورتر وأصحابه بأن الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي اتجاه منظمة ما تكون لديه الصفات التالية: رغبة قوية في قبول أهداف المنظمة وقيمها الإنسانية، استعداد لبذل جهد متواصل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، رغبة قوية في المحافظة على استمرار قوة المنظمة، الميل لتقويم المنظمة تقويماً إيجابياً (أحمد البارودي، 2015، ص.76).

كما أن الثقافة التنظيمية عنصر فعال في الإبداع الإداري، حيث تشمل الكثير من القيم والاخلاقيات، وهي خصائص تؤثر بلا شك في السلوكيات الإدارية والقيادية لدى الأفراد العاملين وأدائهم في المنظمات التي يعملون بها.

فقد أشار الفالح (2001)، أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على أنشطة المنظمات، منها الإبداع لكونه أحد سبل المهمة التي تساعد على الرفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات، وبما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك يؤثر على التفاعل (نايف، 2001، ص.20).

كما تعتبر أيضاً عنصر أساسي موجود جنباً إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، وفقاً لهذه النظرة فإنه من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.

وهذا ما جاء في دراسة بسام العنيزي (2005)، في هذا المجال من خلال النتائج التي توصل إليها، أنه تتوفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة، وكذلك تتوفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسة العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي الكفاءة وفرق العمل (حماد، ص.07).

و بناءا على ما سبق تأتي هذه الدراسة للبحث في حيثيات هذا الموضوع من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟
  2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟
  3. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟
  4. هل توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة باختلاف الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما؟
  5. هل توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة باختلاف الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما؟
2. فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
  2. توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة باختلاف الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما.
  3. توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة باختلاف الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما.
3. أهمية الدراسة: تمثلت أهمية الدراسة في:

1. تكتسي الدراسة الحالية أهميتها في تناولها لمتغيرات مهمة وهي الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري الذي يشكل الإطار الفكري والمرجعي للمؤسسة فهي بمنزلة دليل للإدارة والعاملين في المؤسسة.

2. تعزيز الثقافة التنظيمية للعمال والتي تساهم في تنمية الإبداع الإداري وتطوير مستوى الأداء الوظيفي.

3. الرغبة الذاتية والداخلية للبحث عن مدى علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في تحقيق الإنتاجية المرتفعة.

4. فتح آفاق جديدة لمجال البحث في ثقافة المنظمات التي تسهم في تنمية وتطوير الإبداع.

5. التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة وآثارها على سلوك الأفراد وتوجيههم نحو الإبداع.

6. تحسين الواقع العملي للمنظمات وذلك من خلال توفير بيئة محفزة للإبداع الإداري والتخطيط وتصميم البرامج الملائمة لجعل هذا الواقع أفضل.

7. يشكل الإبداع الإداري إضافة حقيقية في المؤسسات من خلال إيجاد أفكار وطرق ووسائل غاية في الجودة والتفرد وتكون ذات فائدة على أرض الواقع.

8. إمكانية استفادة الكليات من النتائج التي تصل إليها الدراسة في التعرف على مستويات الثقافة والعمل على تحسينها لرفع الأداء.

9. تأمل الباحثة أن تؤدي هذه الدراسة إلى إثراء المعرفة بالتأثيرات الثقافية على سلوك الموظفين للمنظمات وعلى مستويات الإبداع.

10. وضع اقتراحات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وذلك لما يحققه من أهداف عديدة.

**4. أهداف الدراسة:** تحددت أهداف الدراسة في:

1. الإجابة عن تساؤلي الدراسة الأول والثاني.

2. التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

3. الكشف عن دلالة الفروق في كل من مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة تبعا لمتغير الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما.

#### 5. التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

● **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة سلوكيات والقيم والعادات والممارسات والأفكار وأنماط سلوكية، والتي تشمل على الأقوال والأفعال، التي يقوم بها الموظف والتي يتم ترسيخها من طرف المؤسسة، وهي الدرجة التي يتحصل عليها المفحوصين للمقياس المستخدم في الدراسة.

#### التعاريف الإجرائية لأبعاد الثقافة التنظيمية:

✓ **النظام الداخلي:** نقصد به الأسلوب المتبع في العمل من خلال القانون السائد في المنظمة.

✓ **الاتجاهات التنظيمية:** هو ميل حيال بعض الأشياء أو الأشخاص أو الأفكار وتوجه سلوكنا في مواقف معينة.

✓ **المعتقدات التنظيمية:** هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام مثل: المشاركة في صنع القرار، العمل الجماعي.

✓ **القيم التنظيمية:** التفاهم المشترك في بيئة العمل على السلوكيات والتوجيهات المتعارف عليها مثل: الأداء والاحترام، مواعيد العمل، المساواة.

✓ **التوقعات التنظيمية:** هي التوقعات المتبادلة بين المنظمة والعاملين، من خلال الثقة بإنجاز المهام مقابل الحصول على كافة الحقوق.

● **الإبداع الإداري:** هو مقدار الممارسات السلوكية التي تجمع بين المعرفة المطلقة والعمل الخلاق، الذي يقوم به العامل للتعامل مع الواقع والسعي نحو الأفضل، ويعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة والتي تعبر عن أدائهم في هذا المقياس.

6. **حدود الدراسة:** تتحدد حدود الدراسة ميدانيا بالحدود التالية:

1. **الحدود المكانية:** تتحدد هذه الدراسة الميدانية بمختلف كليات جامعة قاصدي مرباح

ورقلة.

2. **الحدود البشرية:** تحددت الدراسة بشريا على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة

قاصدي مرباح ورقلة.

3. **الحدود الزمنية:** تحددت هذه الدراسة زمنيا من 2023/03/09 إلى 2023/03/30

بالموسم الدراسي 2023/2022.

4. **الحدود الموضوعية:**

**متغيرات الدراسة:** المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية، المتغير التابع: الإبداع الإداري.

**المنهج:** المنهج الوصفي الارتباطي.

**أدوات الدراسة:** أداة لقياس الثقافة التنظيمية، وأداة لقياس الإبداع الإداري.

**العينة:** تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية.



## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

### تمهيد

1. مفهوم مصطلح الثقافة.
  2. تعريف الثقافة التنظيمية.
  3. خصائص الثقافة التنظيمية.
  4. أهمية الثقافة التنظيمية.
  5. عناصر الثقافة التنظيمية.
  6. أنواع الثقافة التنظيمية.
  7. محددات الثقافة التنظيمية.
  8. أبعاد الثقافة التنظيمية.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

بما أن منظمات الأعمال تشهد حالياً الكثير من التطورات التكنولوجية والاقتصادية، الثقافية والاجتماعية وغيرها، جعل هذه الأخيرة تسعى باستمرار للتميز والتفوق، ولعل أهم ما يميز منظمة عن باقي المنظمات الأخرى، هو امتلاكها لثقافة قوية تمكن أعضائها من أداء واجباتهم بشكل جيد، كما أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، بما تشمل عليه من قيم تنظيمية ومعتقدات والعادات والتقاليد والمعايير التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم.

## 1 . مفهوم مصطلح الثقافة:

## + تعريف الثقافة لغة:

برغم كون مفهوم الثقافة يعد حديث نسبي في اللغة العربية، إلا أنه أصبح الآن مفهوماً شائعاً في الدراسات الاجتماعية والنفسية ودراسات علماء الأنثروبولوجيا والذين تناولوه قبل 100 عام، إلا أنهم قد اختلفوا في تحديد معناها ففي عام 1952 قاما العالمان كروبر وكلكهون بجمع حوالي 146 تعريف لمفهوم الثقافة، حيث اشتملت على فروع علوم متنوعة مثل علم النفس، الاجتماع، التاريخ، الوراثة وغيرها.

ترجع كلمة الثقافة في اللغة العربية من كلمة ثقف وهي بمعنى: الأدب والتهذيب والعلم والاعتدال والتقويم والذي يعكس أثره على السلوك.

وعليه جاءت الثقافة اصطلاحاً: على هيئة الكل المركب لكافة ما يحيط بالإنسان، وتستقر في الذهن المجتمعي ليرسي على أساسها القيم والمعتقدات التي توضع المسارات السلوكية المتفق عليها (زايد، 2017، ص.162).

يقول السلمي في تعريف الثقافة بأنها: مركب يحتوي على المعرفة، والعقيدة والفن، والاخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع (الطراونة، عبد الهادي، 2011، ص.216).

## 2. تعريف الثقافة التنظيمية:

- ✓ كما يعرفها (Robbins) هي: "القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك"
- ✓ يعرفها John W. New Sewm and Keith Davis بأنها: "مجموعة الأشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير والمعايير التي بين أفراد التنظيم" (الصيرفي، 2009، ص.347).
- كما عرفها (لويس 1980) بأنها: "البرمجة الجماعية للعقل التي تحدد طرق التفكير والشعور والتصرف والتي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الناس عن مجموعة أو فئات أخرى من الهياكل" (كلود، لانكر، برانجر، 2016، ص.506).
- ✓ عرف شارترز وجارث (2001) الثقافة التنظيمية: بأنها مجموعة خاصة من القيم والاعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة.
- (الحميدي، وآخرون، 2016، ص.163).
- ✓ ويعرف Scott الثقافة التنظيمية: "بأنها القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام".
- (ميهوبي، وآخرون، 2021، ص.365).
- ✓ تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات، والايديولوجيات والفلسفات والاتجاهات وطرق التفكير المشتركة، التي تتبناها المنظمة، وتحكم سياستها وطريقة إنجاز مهامها وأسلوب عملها وعلاقتها بعملائها، والتي تنعكس على سلوكيات وتصرفات العاملين بها، ويلمسها كل من المتعاملين مع المنظمة والمجتمع الذي تتواجد فيه" (السن، 2016، ص.324).
- ✓ تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المعتقدات والقيم والافتراضات الموجودة في المنظمة، وتحدد هذه المعتقدات والقيم والافتراضات بدورها القواعد والنماذج السلوكية المنبثقة من هذه القواعد (السيسي، 2009، ص.425).

### 3. خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن التعرف على الثقافة التنظيمية من خلال الخصائص التالية:

- ❖ **ثقافة إنسانية:** ذلك لأن الإنسان هو مصدر الثقافة وهو من يصنعها وتتصف الثقافة بالإنسانية لأنها تحتوي على المعارف والحقائق التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة أو تتشكل لديهم من خلال تفاعلهم داخلها.
- ❖ **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من مجموعة من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة والمديرين وتشمل ثقافة المنظمة العناصر التالية:
- ✓ **الجانب المعنوي:** الشق المتكامل من القيم والمعتقدات، الأفكار والأخلاق التي يحملها الأفراد.
- ✓ **الجانب السلوكي:** تضم عادات وتقاليد أفراد المجتمع والممارسات العلمية المختلفة.
- ✓ **الجانب المادي:** كل ما ينتجه أفراد المجتمع في شكل ملموس كالمباني والمعدات والأدوات.
- ❖ **الثقافة نظام متكامل:** فهي تسعى لخلق الانسجام بين عناصرها لأن أي تغيير يطرأ على أحد عناصرها يؤثر على نمط الثقافة في المنظمة ككل.
- ❖ **الثقافة نظام تراكمي مستمر:** فالثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر، بحيث يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
- ❖ **الثقافة نظام متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني الأجيال كما هي بل هي في تغير مستمر وتدخل عليها ملامح جديدة.
- ❖ **الثقافة عملية مكتسبة:** يكتسبها الفرد من خلال التفاعل مع الغير في بيئة معينة، وعندما يكتسبها في المنظمة فهي تصبح جزء من سلوكه، بالاعتماد على هذه الثقافة يمكننا التنبؤ بسلوك الأفراد.

❖ **لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف وذلك للاستجابة لمتطلبات الإنسان، ولكي تكون ملائمة للبيئة الخارجية المتغيرة وتطور الثقافة المحيطة بالفرد من جهة واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جهة أخرى (لواتي، 2021، ص.13).

#### 4. أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما هي:

1.4. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. وكذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

2.4. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

3.4. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

يشير الكاتبان Kreinter§ Kinicki إلى أن الثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:

● تعطي الأفراد العاملين هوية اجتماعية وتنظيمية.

- تسهل الالتزام الجماعي.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي.
- تشكل السلوك (الخليل، 2020، ص. 227).

#### 5. عناصر الثقافة التنظيمية:

##### أولاً: القيم التنظيمية Organizational Values :

القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم....إلخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ..... إلخ.

##### ثانياً: المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs :

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشتركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

##### ثالثاً: الأعراف التنظيمية Organizational Norms :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

##### رابعاً: التوقعات التنظيمية Organizational Expectations :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من

الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العوامل النفسية والاقتصادية (السكران، 2009، ص. 358).

## 6. أنواع الثقافة التنظيمية:

يوجد نوعان من الثقافة: ثقافة قوية وثقافة ضعيفة.

**الثقافة القوية:** تعتمد على ما يلي:

1. عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

2. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالمية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الانظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

**الثقافة الضعيفة:** فإن الأفراد يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة، وقد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة وعلى السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً (بلعيدوني، 2022، ص. 53).

وحدها صباح (2008) بخمسة أنواع:

✓ **الثقافة البيروقراطية:** هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ومنسقاً، ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي. وتقوم على أساس التحكم والالتزام.

✓ **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل. حيث يتصف أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

✓ **ثقافة المساعدة:** تتميز بالعمل الجماعي، إذ يسود بيئة العمل التنظيمية الثقة والمساواة والتعاون والتركيز على الجانب الإنساني.

✓ **الثقافة العمليات:** تركز على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج المتحققة. أي لا تركز على التغذية العكسية وإنما على العمليات المنجزة. وعليه يسود في هذه الثقافة الحيطة والحذر بين الأفراد العاملين الذين يعملون على حماية أنفسهم من خلال الاهتمام بالتنظيم وبأدق تفاصيل العمل. وإن العمل في هذه الثقافة رد فعل طبيعي لغياب التغذية العكسية. وإن الأفراد المتميزين هم الأفراد الملتزمون بالقواعد واللوائح وغالبا ما تكون في المنظمات الحكومية وبعض البنوك وشركات التأمين، إذ يعملون على تغطية الأخطاء وتأمين النفس والحماية.

✓ **ثقافة الدور:** تهتم بنوع التخصص الوظيفي والأدوار وترتكز على القواعد والانظمة، لكونه توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية (خالدية، وآخرون، 2019، ص.157).

#### 7. محددات الثقافة التنظيمية:

أشار الباحثون والأخصائيون في مجال بحوثهم سواء ما تعلق بالجانب الإداري أو تسيير الموارد البشرية إلى وجود عدة عوامل محددة للثقافة التنظيمية وعلى رأسهم "مرسي جمال الدين" وأوجزها في ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:



1.1 التاريخ والملكية: تعكس تطور المؤسسة ونوعيات القيادة التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها. كما تعكس نوعية الملكية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

1.2 الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصال ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

1.3 التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

1.4 البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها.

1.5 الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

1.6 الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح (المغربي، 2016، ص. 249).

## 8. أبعاد الثقافة التنظيمية:

حاول العديد من العلماء والباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، من خلال وضع مقاييس الثقافة التنظيمية وفي هذا الإطار نشير إلى دراسة شوارتز ودافيس

(Shwartz and Davis 1988) التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وقد صمم الباحثان مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية والتي تشمل على عمليات: الابتكار واتخاذ القرارات والاتصال والتنظيم الداخلي والرقابة على كافة المستويات وتقييم الأداء والمكافأة وتمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من الرؤساء والمرؤوسين.

كما يعد المقياس الذي وضعته آراب مارتين (Arab Martine) من أهم المقاييس التي تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية ذلك أنه تتضمن ثلاثة أبعاد حيث يتم بواسطتها تقييم الثقافة التنظيمية بالتالي الحكم على ايجابياتها أو العكس من خلال النقاط التالية التي تمثل معيارا يحكم المقياس.

**1.8- البعد الخاص بالقيادة:** يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليه وفيما يلي عرضا موجزا للعناصر المكونة للبعد الخاص بالقيادة:

❖ إدراك دور الإدارة اتجاهات العاملين نحوه، دور الإدارة وأسلوبها، إدراك المسؤولية، أسلوب إحداث التطور والتغيير، الدافعية والسلوك البشري، قيادة التغيير، المشاركة والملكية والمخاطرة.

**2.8. البعد الخاص بالهيكل والتنظيم الداخلية:** يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها البعض كما يساعد في تحديد الاتصالات التنظيمية وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة والثقافة السائدة حول طبيعة العلاقات فيما بينهم ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

❖ طبيعة الاتصالات واتجاهاتها، إقبال الأفراد على العمل الجماعي، وضوح المهام والأدوار وتوزيعها، الإيمان بأهمية التدريب، مواصلة التعليم، مدى استقرار الاهداف، متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ.

### 3.8. البعد الخاص بظروف العمل: ويتضمن هذا البعد العناصر التالية:

الاجر، عدالة التقييم في أداء العاملين، حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية للفرد، الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، عدد ساعات العمل ومواعيده، المساواة والعدالة في معاملة العاملين المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز (زروقة، 2017، ص.56،55).

## خلاصة الفصل

من خلال ما جاء في هذا الفصل، يظهر جليا أن الثقافة التنظيمية هي أحد مفاتيح النجاح للمنظمات، وتعتبر بمثابة الركيزة الأساسية في النمو والتطور، حيث تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي يشترك فيها الأفراد العاملون في المؤسسة، وتمثل إطارا يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، حيث تسعى جاهدة للتوفيق بين ثقافتها وثقافة المجتمع والعاملين، والتي بدورها تساعد العاملين داخل المنظمة أو خارجها في فهم ثقافتها وفي التأثير على أدائهم. وبالتالي كلما كانت المنظمات تمتلك ثقافة قوية كلما حققت الأهداف المرجوة.

## الفصل الثالث: الإبداع الإداري

### تمهيد.

1. مفهوم الإبداع.
  2. تعريف الإبداع الإداري.
  3. خصائص الإبداع الإداري.
  4. أهمية الإبداع الإداري.
  5. عناصر الإبداع الإداري.
  6. مراحل الإبداع الإداري.
  7. خصائص الإداريين المبدعين.
  8. معوقات الإبداع الإداري.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

إن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأي مؤسسة، ويجمع العلماء الإدارة على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يعتبر أمرًا في غاية الأهمية، لما له من أثر إيجابي على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها في تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لديهم، ومن هذه التصورات زادت أهمية الإبداع الإداري من خلال إدراك المنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية، ويمكن تحقيق ذلك بإيجاد الأفراد المبدعين، وتوفير مناخ ملائم يمكنهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

## 1. مفهوم الإبداع:

الإبداع لغةً: من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق.

## الإبداع اصطلاحاً:

✓ يعرفه Richard Daft: الإبداع على أنه القدرة على جمع أو اشتراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة (حريز، 2008، ص.10).

✓ يعرف بأنه تطوير منتجات (سلع، خدمات، أفكار) أصيلة جديدة، تحدث مساهمة ملموسة (مساهمة اجتماعية متعرف بها) (العريقي، 2013، ص.157).

## 2. تعريف الإبداع الإداري:

✓ يعرفها John W. New Stowm and Keith Davis: "بأنها مجموعة الأشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير والمعايير، التي تجمع بين أفراد التنظيم" (الصيرفي، 2009، ص.347).

- ✓ تعرفه Amabil (1998): "هو تشخيص المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة" (الزيادات، 2008، ص. 358).
- ✓ هو الطريقة التي تلجأ مؤسسات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها (بوران، 2016، ص. 145).

### 3. خصائص الإبداع الإداري:

إن فهم خصائص الإبداع تمهد الطريق لتقديم الأشخاص المبدعين، والتعرف على طرائق تطوير القدرات والعمليات الإبداعية، بغرض الوقوف على مدى ملاءمتها وفعاليتها.

#### أولاً: الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

قد تتم ممارسة الظاهرة الإبداعية من طريق الجماعات والمؤسسات وبالتالي، فإن الإبداع ليس حكراً على الأفراد، إذ يعد الإبداع الجماعي والمؤسسي متاحاً وممكناً أكثر، سيما في المراحل التاريخية المعاصرة وقد أصبحت المتغيرات والظواهر تتداخل بصورة بالغة التعقيد ويستلزم ذلك وجود إمكانيات ضخمة وجهود كبيرة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية منبع أو فكر فردي، تنطلق من ذهن الفرد، يتم الاستفادة منها في إنجاز حضاري معين، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها وتأصيلها لدى الأفراد، بواسطة العمل الجماعي والمؤسسي.

#### ثانياً: الإبداع والعوامل الموروثة:

يرتبط نمو الفرد معرفياً بالبيئة التي ينتمي إليها، إضافة إلى بعض العوامل التي يرثها، فإذا كان هذا النمو المعرفي تحدده وتحكم فيه تلك العوامل الموروثة، يبقى الرقي والتطور الذهني لهذا الفرد مرهوناً بالعوامل البيئية، وهنا يبرز دور العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات الإبداعية لدى الأفراد. وتزداد درجة نمو الإبداع، كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

### ثالثا: الإبداع ظاهرة إنسانية عامة:

لا يقتصر الإبداع على الخبراء والاختصاصيين أو العلماء والفنانين، فالإنسان العاقل مبدع تتطوي شخصيته على عناصر إبداعية، بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا وكل إنسان مبدع إذا توفرت له الإمكانيات وأعطت له الفرص وتوفرت البيئة الصحية. وذلك ما دعمته بحوث كل من جيلفورد وتورنس، اللذان أثبتا بشكل واضح، بأن الإبداع مهارة تطويرية متأصلة في كل إنسان وليست فقط حكرا على العباقرة، كما أن الاعتماد على أفكار الآخرين وتطويرها لا يعد تقليدا، لأن لكل إنسان نوع خاص من التفكير، ولا يمكن للفرد أن يعيد حرفيا كتابة ما أقره عن غيره ويمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية:

- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.
- لا بد أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع، حتى وإن لم يكن جديدا بالنسبة إلى الأفراد الذين يقومون بإنجازه، ويكون شيئا مقصودا وليس عارضا.
- أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية أثره وفوائده (علي، 2017، ص. 48).

#### 4. أهمية الإبداع الإداري:

1. تواجه المؤسسات حاليا ومستقبلا مرحلة صعبة من التغيير.
2. حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
3. يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
4. يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو التطوير.
5. يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين.
6. تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
7. يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.



8. يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.
9. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
10. يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
11. يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة (مسلم، 2015، ص. 19).
5. **مراحل الإبداع الإداري:** يتكون الإبداع الإداري من أربع مراحل هي:
- 1) **مرحلة الاهتمام:** والتي تبدأ بظهور مشكلة ما ويبدأ الاهتمام بها لحلها أو الشعور بحاجة لحلها.
  - 2) **مرحلة الإعداد والتحضير:** تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي يدور اهتمام المبدع حولها وتوفير المصادر التي لها علاقة بالمشكلة أو الموضوع بطريقة تمكن الفرد أن يجد نمطا جديدا في حلها بعيدا عن الأسلوب المألوف.
  - 3) **مرحلة الاحتضان:** في هذه المرحلة تتفاعل الأفكار في مجال الفكري (العقل) للفرد وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد، بما ينتج حالة المخاض الفكري وتقفز بعدها الإبداعات ويقوم هو باختيار أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي.
  - 4) **مرحلة الإشراف:** وتتجسد الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي بشكل مفاجئ في هذه المرحلة وتبدو الفكرة أو الحل كأنها نظمت أو رتبت دون تخطيط في المجال الفكري للفرد، بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل الحل النموذجي.
  - 5) **مرحلة التحقق:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالإستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الإشراف، وذلك للتحقق من صحتها

ولتحديد طرق تطبيقها وما مضاعفات عملية التطبيق وما المستلزمات اللازمة لذلك.

(محمود محمد، 2006، ص.41).

## 6. عناصر الإبداع الإداري:

**1.6. الأصالة:** يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار غيره، وتشير أيضا إلى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصلية قليلة التكرار داخل المجموعة التي ينتمي إليها ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة، هي عدم خضوعها للأفكار المتداولة والخروج عن المألوف، حيث تشتمل على ثلاث جوانب رئيسية هي:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوخ وحده كمحك لها.

**2.6- الطلاقة:** يقصد بها إنتاج أكبر عدد من المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة في توليدها، ويقصد بها أيضا القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، وتعني أيضا تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد المبدع، وتتميز بملائمتها لمقتضيات البيئة الواقعية ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:

- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- **طلاقة الأفكار:** هي استدعاء أكبر عدد من الأفكار في زمن محدد.
- **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تتناسب موقفا معينا.
- **طلاقة الأشكال:** تقييم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقة.

**3.6- المرونة:** يقصد بها تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني، والذي تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، والمرونة في درجة السهولة التي يغير فيها المبدع موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، يمكن تصنيفها إلى نوعين:

◆ **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورة بتطلبها الموقف فيعطي الشخص عدد من الاستجابات، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية هذه الأفكار فقط.

◆ **المرونة التكيفية:** هي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية، حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرق الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً.

**4.6- التعامل مع المخاطر:** تعني مدى شجاعة الفرد المبدع في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم الكثير من التخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما وتعني أيضاً أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والدراسة عن حلول لها وفي الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

**5.6- الحساسية للمشكلات:** هي القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها والتعرف عليها والمبدع يلاحظ وجود شيئاً خطأ لا يلاحظه الآخرون ومن هنا يتضح لدى الباحث أن اكتشاف المشكلة والتبصر بها يمثل خطوة أساسية أولية في عملية البحث عن حل لهذه المشكلة، حيث أنه يرتبط بالقدرة وملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها (سلام، 2017، ص. 22، 20).

7. **خصائص الإداريين المبدعين:** يتميز الشخص المبدع بالخصائص التالية:
- 1) **البصيرة الخلاقة:** يعني تلك القدرة على التصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وعلى طرح الأسئلة الصحيحة، التي ليس هناك أجوبة واضحة عليها وليس غريبا أن يصرف المبدع وقتا أطول في تحليل المعلومات، أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
  - 2) **الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة:** فالمبدع لا يستسلم بسهولة، إذ يتوقع الإداري المبدع الفشل ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده.
  - 3) **القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير:** فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة، لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن حلول، وهو أحد الأركان المهمة في الإبداع.
  - 4) **القدرة على التكيف والتجريب والتحديد:** إذ يشك المبدع بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الأمر بالمبدع أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أمورًا نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.
  - 5) **الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات:** وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات وطأطأة الرؤوس دونما تفكير، طمعا في كسب رضی رؤسائهم أو خوفا من غضبهم.
  - 6) **الاستقلالية الفردية:** لا يحب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين. وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة التي تعتبر مصدرا لتنشيط الروح المعنوية للعاملين (جودة، 2010، ص.315).

**8. معوقات الإبداع الإداري:**

تتعرض عملية الإبداع الإداري إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع، وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية والاستثمار الصحيح والأمثل بصورة نافعة وإيجابية، وأحيانا تقابل العملية الإبداعية لرفض شديد من قبل الإدارة والمسؤولين أو من قبل الموظفين لأسباب عملية أو أسباب نفسية، سنوجزها مختصرة:

**المعوقات الإدراكية والسيكولوجية:** تتعلق بتبني الإنسان لأسلوب وطريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور، لذلك لا يدرك الإنسان الشيء عندما ينظر إليه إلا من خلال أبعاد محدودة تحدها هذه النظرة الضيقة فلا يرى الأبعاد الأخرى وهذا يفسر لنا تمسك البعض بالحل أو وجهة النظر الوحيدة التي يرى أنها صحيحة فقط وذلك بسبب رؤية العالم من منظور واحد

**المعوقات النفسية والعاطفية:**

- ✓ ضعف الشخصية والخوف من المغامرة والوقوع في الخطأ ونقص في التحديات والخوف من الفشل الذي يحيط الفرد ويقلل من عزيمته في البحث عن حلول ابتكارية.
- ✓ التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين ومن ثم الخوف من تقديم أفكار جريئة حتى لا يكون مدعاة للاستخفاف والسخرية.
- ✓ الالتزام بالمألوف والخوف من تحدي ما يبدو بديهيا أي التصرف وفقا لما يتوقعه الآخرون منك.
- ✓ التقييم المتسرع للأفكار أي الحكم بأن هذه الفكرة أو تلك غير صالحة.
- ✓ القول بأن هذه الفكرة سابقة لأوانها.

**المعوقات الحضارية والبيئية:**

- المشاكل النابعة من البيئة.
- جمود الرئاسات.

➤ الخوف من الخروج على الأعراف والتقاليد.

### المعوقات الثقافية والاجتماعية:

✧ نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار.

✧ التنشئة القائمة على التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع.

### المعوقات التنظيمية:

❖ القصور الهيكلي في المنظمات.

❖ انخفاض المهارات.

❖ عدم وضوح الأهداف للمنظمة والعاملين.

❖ الافتقار للقيادة الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي.

❖ أنظمة إدارية قديمة وسياسات غير ملائمة.

❖ ضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال.

❖ انخفاض الروح المعنوية للعاملين (خير الله، 2015، ص. 170، 169).

## خلاصة الفصل

يتضح من خلال ما سبق أن الإبداع شكل من أشكال السلوك البشري الهادف، ومظهر من مظاهر السلوك العقلي والفكري، فهو ليس سمة محصورة في القلة من الأفراد، بل قدرة كامنة لدى معظم الأفراد يمكن صقلها وتنميتها بأساليب مختلفة. فالإبداع ضروري في أوجه النشاط اليومي عامة وأوجه النشاط الإداري بصفة خاصة، كما تبين أنه من بين أهم المحركات لعجلة الميزة التنافسية. لذا تسعى المؤسسات كيفما كان نوعها اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها إلى تحقيق الإبداع الإداري بمختلف مستوياته سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو على مستوى المنظمة.

## الباب الثاني

الجانب التطبيقي



## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

### للدراصة الميدانية

#### تمهيد.

1. المنهج المستخدم في الدراسة.
  2. مجتمع الدراسة
  3. الدراسة الاستطلاعية.
  4. أداة الدراسة.
  5. الخصائص السيكومترية لأداتي القياس.
  6. الخصائص السيكومترية للدراسة الحالية.
  7. الدراسة الأساسية
  8. إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية
  9. أساليب المعالجة الإحصائية
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد الجانب الميداني بمثابة ترجمة للجانب النظري، وذلك من خلال كشف ورصد مختلف جوانب الموضوع المراد دراسته، بإتباع منهج يتلائم مع الدراسة، وبإجراء دراسة استطلاعية تبين مدى ملائمة الفرضيات وفقا لأدوات جمع البيانات وخصائصها السيكو مترية، ثم بعد ذلك تعرضنا إلى الدراسة الأساسية وعينتها وطريقة اختيارها، بإتباع أساليب إحصائية مناسبة.

## 1- المنهج المستخدم في الدراسة:

تفرض طبيعة الموضوع على الباحث إتباع منهج معين دون آخر، وذلك حسب الأهداف المتوخاة من البحث، وبما أن الدراسة الحالية تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين متغيرين لدى عينة الدراسة، وعليه فقد تبين أنه من المناسب استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يتلائم مع طبيعة الدراسة حيث أنه يعتبر: "طريقة لتحليل البيانات وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها" (أبو حطب وصادق، 1991، ص.105).

ومن هنا نتبين لنا أهمية هذا النوع من المناهج في دراسة الظواهر والوقائع التي نسعى للتعرف عليها كما هي موجودة في الواقع، ولكن هذا لا يعني أن البحث الوصفي يعنى بجمع المعلومات والبيانات في عملية أشبه بالتكديس منها إلى البحث العلمي" إذ أنه لا يتوقف عند مرحلة جمع المعطيات بل يتعداها إلى توضيح العلاقة بين مختلف الظواهر المدروسة وتحليلها وتفسيرها" (محمود ومنسي، 1987، ص.113).

## 2- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع عناصر من الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (ذوقان وآخرون، 2005، ص.99).

وتتحدد عناصر هذه الدراسة بمجموع الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وقد بلغ تعداد الموظفين الإداريين بـ (1002) عامل وعاملة وذلك حسب إحصائيات الموسم الدراسي (2023/2022) والتي تم الحصول عليها من إدارة مديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

### 3- الدراسة الاستطلاعية:

نظرا لما تكتنفه الدراسة الاستطلاعية من أهمية في مسار البحث العلمي، فإن الباحث أو الطالب لا يستغني عنها في أي دراسة يقوم بها، ويهدف الباحث في مرحلة الاستطلاع إلى جملة من القواعد تمهيدا للدراسة الأساسية (مروان، 2000، ص. 38-39).

### 3-1- الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

يحقق هذا النوع من الدراسات مجموعة من الأهداف أهمها:

\* توفر للباحث الفرصة لتقييم مدى مناسبة البيانات التي يحصل عليها للدراسة.

\* التأكد من صلاحية الأدوات المستخدمة في الدراسة، والتي تتمثل في:

1 - التأكد من الفهم اللغوي للمقياس.

2 - دراسة صدق المقياس.

3 - دراسة ثبات المقياس.

\* تساعد الباحث على اختبار أولي لفرضيات الدراسة، حيث تقدم لنا النتائج الأولية مؤشرات بمدى صلاحية هذه الفرضيات وما هي التعديلات الواجب القيام بها إن كانت تحتاج إلى تعديلات (أبو علام، 2007، ص. 97).

### 3-2- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها (30) موظف بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، متمثلة في إداريين وإداريات، يتوزعون بشكل غير متساوي على الكليات.

الجدول رقم (01) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية

النسبة المئوية	العينة	الكلية
%16.66	05	كلية الحقوق والعلوم السياسية
%26.66	08	كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
%13.33	04	كلية الرياضيات وعلوم المادة
%23.33	07	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون
%20	06	معهد العلوم والتقنيات التطبيقية
%100	30	المجموع الكلي

4-أداة الدراسة:

تعتبر أدوات جمع البيانات حجر الزاوية في عملية البحث العلمي، وتتعدد هذه حسب الفرد الذي يستعمل كل نوع منها، وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها(عطوي،2009، ص.97).

4-1- وصف الأداة: بناء على ما تقتضيه أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداتين لجمع

البيانات وتتمثل في:

4-1-1-استبيان قياس الإبداع الإداري:

تم استخدام استبيان يقيس الإبداع الإداري والذي تم تبنيه من رسالة ماجستير لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. وقد أعده الباحث اسماعيل محمد اسماعيل حويحي، لسنة 2015 جامعة الأزهر، غزة. يتكون المقياس من 22 فقرة.

\*مفتاح التصحيح: يطلب من الموظفين الإجابة على الفقرات التي تتعلق بالإبداع الإداري حيث يقابل كل فقرة 05 بدائل وذلك حسب سلم ليكارت التدرجي من (01 إلى 05 درجات) فأقصى درجة يمكن أن يحصل عليها الموظف هي 05 وتأخذ العبارة موافق بشدة، وأدنى درجة هي 01 وتأخذ العبارة غير موافق بشدة.

#### 4-1-2- استبيان قياس الثقافة التنظيمية:

تم استخدام استبيان يقيس الثقافة التنظيمية والذي تم تبينه من مقال علمي لقياس مستوى الثقافة لدى الاطباء. وقد أعده الباحث قدوري امحمد، جامعة أدرار، يتكون المقياس من 28 عبارة تقيس 05 أبعاد وهي:

النظام الداخلي ويتكون من 06 عبارة وهي: 1،3،،15،،19،23،28.

الاتجاهات التنظيمية وتتكون من 03 عبارة وهي: 10،21،22.

المعتقدات التنظيمية و تتكون من 02 عبارة وهي: 11،27.

القيم التنظيمية وتتكون من 12 عبارة وهي: 2،4،5،7،9،12،14،17،18،20،26،29.

التوقعات التنظيمية وتتكون من 06 عبارة وهي: 6،8،13،16،24،25.

**مفتاح التصحيح:** يطلب من الموظف الإجابة على الفقرات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية حيث يقابل كل فقرة 04 بدائل وذلك حسب سلم ليكارت متدرج من (01 إلى 04 درجات) فأقصى درجة يمكن أن يحصل عليها الموظف هي 04 وتأخذ العبارة موافق بشدة، وأدنى درجة هي 01 وتأخذ العبارة غير موافق بشدة.

#### 5- الخصائص السيكومترية لأداتي القياس:

##### 5-1- مقياس الإبداع الإداري:

##### \*صدق الاستبيان:

**الصدق الظاهري:** عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين، حيث قدم المحكمين العديد من التعديلات على أداة البحث، وقام الباحث بالأخذ بهذه التعديلات وإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

**الصدق البنائي:** بلغ معامل الارتباط ب(0.659)، عند مستوى الدلالة (0.05)، بالدرجة

الكلية للاستبانة وبالتالي فالاختبار صادق بدرجة جيدة.

صدق الاتساق الداخلي: تراوحت قيم الفقرات بين (0.431)، للفقرة الاولى و(0.795)، للفقرة الرابعة عشر وهي صادقة عند مستوى الدلالة (0.05).

\***ثبات الاستبيان**: اعتمد الباحث في قياس الثبات على طريقتين هما:

طريقة الاتساق الداخلي (ألفا لكر و نباخ): بلغ معامل الثبات ب(0.911) وهي درجة مرتفعة وعليه يمكن الاعتماد عليها وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها على مجتمع البحث.

طريقة التجزئة النصفية: بلغ معامل الارتباط سبيرمان المعدل للفقرات ب(0.895)، مما يدل على درجة عالية من الثبات.

#### 5-2- مقياس الثقافة التنظيمية:

\***صدق الاستبيان**: اعتمد الباحث في دراسته نوعين من الصدق:

الصدق الظاهري: قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين والبالغ عددهم 07، وتم إعطاء بعض التعديلات وقام الباحث بأخذها بعين الاعتبار وإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

صدق المقارنة الطرفية: قام الباحث بترتيب مجموعة القيم العليا والدنيا واعتمد نسبة (33%) لكل قيمة من العينة الاستطلاعية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للقيم العليا ب(89) وللقيم الدنيا ب(69)، كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة قدرت ب(15.2) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولة المقدر ب(4.2) عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن التباين المحصل عليه يعتبر دال إحصائياً، مما يدل أن الإستبيان صادق.

\***ثبات الاستبيان**:

طريقة التجزئة النصفية: قام الباحث بإجراء اختبار الثبات، لإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين معدل العبارات الفردية والزوجية للاستبيان، حيث توصل إلى معامل قدر ب(0.43) عند درجة الحرية (30) ومستوى دلالة (0.05)، حيث أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولة

المقدرة ب(0.349) مما يدل على ثبات الأداة، وللتحقق بمعادلة سيبرمان بروان الذي بلغ معامل قدر ب(0.60) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يؤكد ثبات المقياس.

#### 6- الخصائص السيكومترية للدراسة الحالية:

##### 6-1- استبيان الإبداع الإداري:

##### \*صدق الاستبيان:

**1-طريقة المقارنة الطرفية:** وللتأكد من صدق هذا المقياس قمنا بتطبيق طريقة صدق المقارنة الطرفية على نفس العينة الاستطلاعية والمكونة من (30) موظف وموظفة، وذلك بتطبيق اختبار(ت) لدلالة الفروق، حيث تم ترتيب الدرجات تنازليا واعتماد نسبة (33%)، والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

##### الجدول رقم (02) يوضح صدق استبيان الإبداع الإداري بطريقة المقارنة الطرفية.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	المؤشرات الإحصائية المجموعات
0.01	18	6.21	4.64	91.60	10	القيم العليا 33%
دالة			7.29	74.60	10	القيم الدنيا 33%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا قدر ب (91.60)، والمتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا يقدر ب(74.60)، كما يتضح لنا بأن قيمة(ت) المحسوبة بين القيم العليا والقيم الدنيا للإبداع الإداري قدر ب (6.21)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) أي أن الاستبيان يتمتع بالصدق.

##### \*ثبات الاستبيان:

**1- طريقة التجزئة النصفية:** قمنا في هذه الدراسة بحساب معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية، والتي تقوم بتصنيف بنود المقياس إلى بنود فردية (1.3.5.7.9.. إلخ) وبنود زوجية (2.4.6.8.. إلخ)، ثم يحسب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي درجات المقياس،

وتستعمل معادلة سييرمان براون التصحيحية للحصول على معامل الثبات الكلي للمقياس وذلك بعد تطبيقه على نفس العينة الاستطلاعية السابقة (ملحم، 2000، ص.283).

والجدول الموالي يوضح معامل ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية:

**الجدول رقم (03) يوضح ثبات استبيان الإبداع الإداري بطريقة التجزئة النصفية.**

معامل الارتباط بعد التعديل		معامل الارتباط قبل التعديل		عدد الفقرات	استبيان الإبداع الإداري
مستوى الدلالة	قيمة (ر)	مستوى الدلالة	قيمة (ر)		
دال عند 0.01	0.65	دال عند 0.01	0.48	22	

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط قبل التعديل قدر بـ (0.48) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبعد تطبيق معادلة سييرمان براون التصحيحية، تحصلنا على معامل الارتباط بعد التعديل قدر بـ (0.65) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.01) وبالتالي يمكن الحكم بثبات استبيان الإبداع الإداري بطريقة التجزئة النصفية.

## 2- طريقة ألفا كرو نباخ:

إضافة إلى طريقة التجزئة النصفية تم الاعتماد أيضا على قانون ألفا كرو نباخ لحساب معامل ثبات الاستبيان، وتعتمد هذه الطريقة على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وتستند إلى الانحراف المعياري للاستبيان والانحراف المعياري للفقرات المفردة، وتم حساب ذلك على العينة الاستطلاعية السالفة الذكر (ملحم، 2000، ص.284).

والجدول الموالي يوضح معامل ثبات الاستبيان بطريقة ألفا لكر ونباخ:

**الجدول رقم (04) يوضح نتائج الثبات ألفا لكر ونباخ لاستبيان الإبداع الإداري.**

قيمة معامل ألفا لكر ونباخ	
0.83	الإبداع الإداري

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ تقدر بـ (0.83) وهي نتيجة قوية ودالة إحصائيا، وعليه نقول أن استبيان الإبداع الإداري يتميز بقدرة ثبات عالية.



6-2- استبيان الثقافة التنظيمية:

\*صدق الاستبيان:

1- طريقة المقارنة الطرفية:

الجدول رقم (05) يوضح صدق استبيان الثقافة التنظيمية بطريقة المقارنة الطرفية.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	المؤشرات الإحصائية المجموعات
0.01	18	9.09	3.68	89.40	10	القيم العليا 33%
دالة			4.70	72.20	10	القيم الدنيا 33%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا قدر بـ (89.40)، والمتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا يقدر بـ (72.20)، كما يتضح لنا بأن قيمة (ت) المحسوبة بين القيم العليا والقيم الدنيا للثقافة التنظيمية قدر بـ (9.09) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) أي أن الاستبيان يتمتع بالصدق.

\*ثبات الاستبيان:

1- طريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (06) يوضح ثبات استبيان الثقافة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية.

معامل الارتباط بعد التعديل		معامل الارتباط قبل التعديل		عدد الفقرات	استبيان الثقافة التنظيمية
مستوى الدلالة	قيمة (ر)	مستوى الدلالة	قيمة (ر)		
دال عند 0.01	0.84	دال عند 0.01	0.73	28	

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط قبل التعديل قدر بـ (0.73) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبعد تطبيق معادلة سبيرمان براون التصحيحية، تحصلنا على معامل الارتباط بعد التعديل قدر بـ (0.84) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.01) وبالتالي يمكن الحكم بثبات استبيان الثقافة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية.

3-طريقة ألفا كرو نباخ:

الجدول رقم (07) يوضح نتائج الثبات ألفا لكر ونباخ لاستبيان الثقافة التنظيمية.

قيمة معامل ألفا لكرو نباخ	
0.84	الثقافة التنظيمية

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ تقدر بـ (0.84) وهي نتيجة قوية ودالة إحصائياً، وعليه نقول أن استبيان الثقافة التنظيمية يتميز بقدرة ثبات عالية. يتبين من خلال معاملات الثبات والصدق التي تم استخراجها لهذا الاستبيان، أن هذه المعاملات كانت مرتفعة، وهذا ما يجعل هذا الاستبيان صالحاً للاستخدام في هذه الدراسة بكل ثقة واطمئنان.

7-الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من خلال الدراسة الإستطلاعية من صدق وثبات الإختبار، وتبين أن الأداة صادقة وثابتة، وجب علينا تطبيق هذه الأداة في الدراسة الأساسية.

7-1-عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

7-1-1- عينة الدراسة:

إن العينة التي تمثل مجتمع البحث تمثيلاً حقيقياً، هي العينة التي تتوفر فيها خصائص ذلك المجتمع بما في ذلك نسبة التمثيل، وتتكون عينة البحث في هذه الدراسة من موظفين إداريين، وقد بلغ عدد أفراد العينة (116) موظف وموظفة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

7-1-2-كيفية اختيار عينة الدراسة:

في البحث العلمي يمكن للباحث أن يقوم بعملية الإستقراء التام للمجتمع (الحصص الشامل) وإن تعذر عليه ذلك يمكنه اللجوء إلى الاستقراء الناقص (العينة)، وحسب ما أشار إليه موريس أنجرس (2004) فإنه " في المجتمع الذي يكون عدد أفرادها بضعة آلاف، فالأحسن

الإستعلام لدى (20%) على الأقل من المجموع الكلي" (أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، 2004، ص319).

وعلى هذا الأساس فقد تم الإعتماد في اختيار عينة الدراسة على الطريقة العشوائية الطبقية.  
7-1-3- توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.

العينة	توزيع العينة	النسبة المئوية
ذكر	40	%48.34
أنثى	76	%51.65
المجموع	116	%100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد الإداريين بلغ عددهم (40) والتي تمثل نسبة (48.34%)، أما بالنسبة للإداريات فقد بلغ عددهم (76) موظفة بنسبة (51.65%) من حجم العينة.

الجدول رقم (09) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية.

الأقدمية	توزيع العينة	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	09	%75.7
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	38	%32.75
أكثر من 10 سنوات	69	%48.59
المجموع	116	%100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد الموظفين الذين لهم الأقدمية أقل من 05 سنوات بلغ عددهم (09) والتي تمثل نسبة (7.75%)، والموظفين الذين لهم الأقدمية تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بلغ عددهم (38) والتي تمثل نسبة (32.75%)، أما بالنسبة للموظفين الذين

لهم الأقدمية أكثر من 10 سنوات فقد بلغ عددهم (69) موظف بنسبة (48.59%) من حجم العينة.

#### 8- إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية:

تم إجراء الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من خلال الموسم الدراسي (2023/2022) بقطاع الجامعي ورقلة.

تم توزيع (140) استمارة، تمت العملية بتقبل وتجاوب دون صعوبات وبعد جمع الاستمارات من الموظفين، وأثناء عملية تفريغ البيانات المتحصل عليها لوحظ عن بعض الاستمارات أنها لم تستوفي الشروط المعمول بها، وعليه فقد تم إلغاء واستبعاد (24) استمارة، وهذا راجع للأسباب التالية:

- تعدد الإجابات عن الفقرة الواحدة.

- عدم الإجابة عن بعض الفقرات.

وعليه فقد أصبح العدد النهائي (116) استمارة.

#### 9- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تتعدد التقنيات الإحصائية المستعملة بتعداد أغراض الدراسة، وهذا من أجل الوصول إلى معالجة وتحليل البيانات بطريقة علمية وموضوعية، وقد قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب وهي معالجة البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية و الإجماعية (SPSS) 0.25 V.:

8-1- المتوسط الحسابي: حيث يعبر عن قيم المجموعة التي يشملها بقيمة واحدة، وهو

ضروري لحساب الانحراف المعياري وبقية المؤشرات الإحصائية الأخرى ومعادلته.

8-2- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة مدى انسجام توزيع أفراد العينة وفي مقارنة

المجموعات لحساب صدق أداة القياس ومعادلته.

- 8-3- معامل الارتباط بيرسون: استخدم لإيجاد ثبات أداة القياس، وللكشف عن دلالة العلاقة بين متغيري الدراسة المتعلقة بالفرضية الأولى.
- 8-4- معادلة تصحيح سيبرمان براون: استخدم هذا المعامل لحساب الثبات الكلي للأداة القياس بعد إيجاد معامل الارتباط بيرسون ومعادلته.
- 8-5- معادلة ألفا كور نباخ: استخدم هذا المعامل لحساب الثبات الكلي ومعادلته.
- 6-6- اختبار (ت) لعينة واحدة: استخدم اختبار(ت) لإيجاد صدق أداة القياس من خلال المقارنة الطرفية، ولحساب نتائج التساؤل الأول والثاني.
- 6-7- اختبار تحليل التباين الثنائي: استخدم للكشف عن دلالة الفروق للفرضية الثانية والثالثة.

## خلاصة الفصل:

وبذا نكون قد تطرقنا في هذا الفصل إلى الخطوات التي تمت وفقها الدراسة، فقد اشتمل على التعريف بمنهج الدراسة ونوعه، كما تم التعرض إلى الدراسة الاستطلاعية ليتم التعرّيج بعد ذلك على أدوات الدراسة التي استعملت في عملية جمع المعطيات، وخصائصها السيكومترية، ومدى صلاحية هذه الأدوات لاستعمالها في الدراسة الأساسية، كما تم أيضا في هذا الفصل توضيح الإجراءات التطبيقية للدراسة الأساسية ومعالجة البيانات إحصائيا وسنتطرق في الفصل الموالي إلى عرض وتحليل النتائج التي أسفرت عليها الدراسة.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة

### وتفسير النتائج

#### تمهيد.

1. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الاولى.
2. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية.
3. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثالثة.
4. عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الرابعة.

#### خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد الإنتهاء من الإجراءات المنهجية للدراسة، وتفرغ البيانات، ومعالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، سيتم في هذا الفصل التطرق للقراءة الإحصائية التحليلية، لمعرفة مدى تحقق أهداف الدراسة من خلال عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

### 1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول:

ينص التساؤل الأول على: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة، لحساب المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي، فكانت النتائج المتحصل عليها كما هي مدونة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (10): يوضح نتائج التساؤل الأول

ن	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	قيمة احتمالية	مستوى الدلالة
116	77.54	70	11.11	115	7.30	0.00	دالة عند مستوى 0.01

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (10)، أن المتوسط الحسابي لمستوى الثقافة التنظيمية بلغت قيمته بـ(77.54)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي بلغت قيمته (70)، ويلاحظ أن قيمة (ت) لمستوى الثقافة التنظيمية بلغت قيمتها (7.30)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة مرتفع.

ومنه نستنتج أن النتائج التي توصلنا إليها تؤكد أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع، وهذه النتيجة تتماشى مع دراسة حمد بن فرحات الشلوي (2005)، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي كلية الملك خالد العسكري جامعة نايف، هدفها



معرفة العلاقة بين الثقافة والانتماء وتحديد مستوى لكلا المتغيرين، حيث طبقت على عينة مكونة من (215) موظفا مدنيا وعسكريا بمدينة الرياض، والتي أكدت نتائجها أن مستوى الثقافة التنظيمية لمستوى الكلية مرتفع (زروقة، 2017، ص.136).

وكما تتفق نتائج دراستنا كذلك مع نتائج الدراسة التي قام بها نايف بن سلمان الفالح (2001)، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالتطبيق على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية، هدفها معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. حيث توصلت إلى مستوى الثقافة التنظيمية بالهيئة مرتفع بصفة عامة (زروقة، 2017، ص.130).

ونفسر هذه النتيجة بالرجوع إلى نمط التصرفات العامة والسلوك الذي يقتنع به العمال داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن ممارسات لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها.

كما نجد أن هناك عوامل مختلفة أدت إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية، وهي العلاقة الجيدة والمتبادلة بين الموظفين فيما بينهم، وبين الموظفين ومرؤوسيهم، بالإضافة إلى المناخ الملائم المتمثل في مراعاة المؤسسة لحاجات العاملين التي تعد الهدف الأساسي الخاص لكل عامل وإحساسه بشعور تواجهه في البيئة الداخلية من خلال علاقات الثقة والتشاور والتعاون وروح الفريق ونظام منح الحوافز والمكافآت، فهي تزيد من فعالية ثقافة المؤسسة.

ومن العوامل الأساسية التي تزيد في مستوى الثقافة نجد النمط الديمقراطي، حيث يساعد في تفعيل عملية الاتصال بين الوحدات وسرعة انتقال المعلومات، وتبادل الخبرات بين الموظفين فهي تنمي قيم العلاقات الإنسانية بينهم.

والمعلوم أن الموظف الذي يلقي اهتمام وأمن وراحة ورعاية من قبل المؤسسة. والتي تغرس في نفوس موظفيها ثقافة التحفيز على أدائهم لأعمالهم، ماهي إلا انعكاس للقيم التي تتبعها المؤسسة من خلال ثقافتها السائدة.

2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثاني:

حيث ينص التساؤل الثاني على: ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل: تم استخدام اختبار(ت) لعينة واحدة، فكانت النتائج المتحصل عليها كما هي مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): يوضح نتائج التساؤل الثاني

ن	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	قيمة احتمالية	مستوى الدلالة
116	81.97	66	11.69	115	14.71	0.00	دالة عند مستوى 0.01

توضح النتائج المبينة في الجدول رقم (11)، أن المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع الإداري قد بلغت قيمته (81.97)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي بلغت قيمته (66) حيث، بلغت قيمة (ت) لمستوى الإبداع الإداري (14.71)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

فقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة أبو فراس (1990)، بعنوان الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة، هدفها التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ودورها في تشجيع الإبداع لدى العاملين فيها، طبقت على عينة عددها (309) موظفا. حيث توصلت نتائج الدراسة على أن هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسة للإبداع (محمود محمد، 2006، ص.52).

وتتفق كذلك مع دراسة زينة محمود محمد (2006)، بعنوان درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، هدفت إلى التعرف لدرجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات من قبل مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم، تكونت عينة الدراسة من (70) مدير ومديرة و(210) معلما ومعلمة. حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين (محمود محمد، 2006).

وفي ذات السياق تتفق مع دراسة بسمة محمد الدراسية (2008)، بعنوان مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من جهة نظر مدراء المدارس في محافظة أربد، هدفها التعرف على مستويات الإبداع الإداري والوظيفي ومدى تأثيره لمدرسي التربية الرياضية، طبقت على عينة مكونة من (372) مديرا ومديرة. وقد أشارت أهم النتائج الإحصائية أن مدرس التربية الرياضية، قد أظهر مستويات عالية من الإبداع في المحليين الإداري والوظيفي (الدراسة، 2008).

وتفسير ذلك يظهر في تبني المؤسسة الإبداع الإداري، واعتبرته جوهر أنشطتها لأنه مطلب أساسي من أجل مواكبة كافة التغيرات والمستجدات، والنهوض بمستوى الأداء والعاملين فيها، فإن ضبط سلوكه يعتبر أمر حيوي لنجاح التنظيم والعاملين، فهو يرتبط أساسا بحرية التصرف (المبادرة) لذا فهو مهم للغاية وهذه الأهمية تأخذ جوانب متعددة. فإن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع الإداري، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك، فإدراك الموظف لدوره وعمله، وذلك من خلال الطاقات والقدرات الإبداعية واستثمارها الاستثمار الأمثل لرفع مستوى أدائهم، وإيجاد حلول ابداعية وابتكارية لمشكلة العمل التي تواجههم ومساحة كافية من اتخاذ القرار تمكنهم من ممارسة سلوكيات الإبداع ضمن بيئة مشجعة ومناخ إداري مناسب، وهذا ما تؤكد دراسة سكوت وبروس (1994) أن القيادة ومساندة الإبداع وتوقعات الإدارة للدور

والأسلوب النظامي لحل المشاكل ونوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوسين تؤثر على السلوك الإبداعي (سكوت وبروس، 1994، ص.58).

وكذلك تظهر فعالية الإبداع الإداري في مشاركة العمال في أنشطة المؤسسة والدفاع عن مصالحها وأهدافها، وذلك مما يحضاه العامل من شكر وتقدير واحترام والحرص على توفير جملة من الخدمات الاجتماعية التي تساهم في الإبداع الإداري من خلال العمليات التي يقوم بها من تدريب وتكوين وضمان احترام رضى العمال، ومن ثم رفع كفاءة المؤسسة ككل.

### 3. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الصفرية على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح وقلة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح وقلة.

ولمعالجة بيانات هذه الفرضية: تم حساب العلاقة بإختبار معامل الارتباط بيرسون، والنتائج المتحصل عليها المدونة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (12): يوضح نتائج الفرضية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة احتمالية	قيمة ر	
دالة عند مستوى 0.05	0.01	0.23	الثقافة التنظيمية
			الإبداع الإداري

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12)، فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.23)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

من خلال النتائج نستنتج أنه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية سائدة كلما أدى إلى إبداع الموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة قديسات (2011)، بعنوان الثقافة التنظيمية

وأثرها على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مهنة التمريض في المستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة وعناصرها وعلاقة العناصر مع الإبداع الإداري. حيث توصلت نتائجها أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري (الحياري: 2015، ص. 17).

واتفقت مع دراسة هاجر فاضل محمد أحمد (2019)، بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري دراسة حالة مصرف بنك الشمال الإسلامي سابقاً، هدفت الدراسة لمعرفة ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، طبقت على عينة مكونة من (144) موظف إداري وأكاديمي ببنك الشمال الإسلامي. حيث توصلت نتائجها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري (فاضل محمد أحمد، 2019).

وتتفق كذلك مع دراسة علاء الناصر، زينة حمودي حسين (2018)، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، هدفت لمعرفة مستوى الثقافة السائدة في كليات جامعة بغداد ومستوى الإبداع لدى القيادات الإدارية العليا المتمثلة في العمداء، طبقت على (70) فرد. وتوصلت نتائجها أنه كلما كانت ثقافة سائدة مرضية وجيدة كلما أثرت على العطاء والإبداع في العمل والعكس (لواتي، 2021، ص. 138).

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى طبيعة النظام داخل المؤسسة وطبيعة نشاطها، حيث أن البيئة التنظيمية تولد الإبداع من خلال ما توفره الثقافة التنظيمية من بيئة مناسبة لتحقيق الإبداع الإداري، وتجديد الفرص والإمكانيات لتطوير قدرات الموظفين الإبداعية. حيث أنه كلما زاد استخدام ممارسات معينة للثقافة كلما ساهم ذلك في ظهور الإبداع، ويظهر ذلك في مدى استعاب الموظفين للسياسات الإدارية التي توضح القيم المكونة للثقافة، ومدى التوافق مع المعتقدات والقيم والاتجاهات المساعدة على وجود الإبداع التي تدفع الموظفين إلى تقديم كل ما لديهم في تأدية المهام على أكمل وجه.

ويمكن أن ترجع وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين لعدة أسباب منها التفاهم المشترك بين الموظفين وبيئة العمل حول سلوكيات معينة كالانضباط العمال داخل المؤسسة، العدالة بين العمال فيما يخص الحوافز والمكافآت المقدمة، سواء مادية أو معنوية فهي تنمي روح الإبداع بين العمال وكذلك الاحتكاك المتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين يساعد في تنمية روح الفريق ويفسح المجال لطرح أفكار جديدة من أجل تطوير إجراءات العمل، كما يساعد العمال الإداريين إلى اكتشاف المشكلات وإيجاد حلول لها وتحقيق الإنجازات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، بما يؤدي بالمنظمة إلى الحرص على تشجيع الأفراد المبدعين وتحفيزهم لمواصلة العمل من أجل تنمية الأفكار المبتكرة.

#### 4 . عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الصفرية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح باختلاف الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما. الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة باختلاف الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما. ولمعالجة بيانات هذه الفرضية: تم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي لحساب قيمة (ف) للفروق. والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي.

الجدول رقم (13): يوضح نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق في الثقافة التنظيمية بين أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما للفرضية الثانية.

مستوى الدلالة	قيمة ف	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
غير دالة	0.78	1	91.97	91.97	الجنس
دالة عند 0.05	4.59	2	537.59	1075.19	الأقدمية
غير دالة	1.67	2	196.01	392.03	الجنس × الأقدمية

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (13)، والتي تبين نتائج الفرضية الثانية فإن قيمة (ف) بالنسبة للفروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح بورقلة بإختلاف الجنس قد بلغت (0.78)، وهي قيمة غير دالة، أي أنه لا توجد فروق في ذلك بإختلاف الجنس، وبلغت قيمة (ف) بالنسبة لمتغير الأقدمية (4.59)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح بورقلة بإختلاف الأقدمية، وبلغت قيمة (ف) للفروق بين موظفي جامعة قاصدي مرباح بورقلة لتفاعل متغيري الجنس و الأقدمية ب(1.67)، وهي قيمة غير دالة، أي أنه لا توجد فروق في ذلك .

**بالنسبة للفروق بين الجنسين في مستوى الثقافة التنظيمية:** نجد أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة لينكس (1999)، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، حيث تهدف إلى فحص الثقافة التنظيمية وبيان علاقتها برضا المعلمين عن أعمالهم، وعلاقة ذلك بالإنجاز الأكاديمي للطلبة طبقت على (200) معلما. حيث توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

في حين أن نتائج الدراسة الحالية تختلف مع دراسة ماريا (1999)، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى عمال المؤسسات الخدمية الإنسانية هدفها كشف العلاقة بين المناخ التنظيمي والعلاقة التنظيمية، طبقت على (68) موظف وموظفة في الولايات المتحدة. حيث دلت نتائجها على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أثر الثقافة التنظيمية في إدراك العاملين تعزى لمتغير الجنس (محسن بدر الحميدي، 2012، ص.49).

يمكن تفسير عدم وجود فروق دالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس راجع إلى أن كلا الجنسين يمتلك القدرة والخصائص التي تمكنه من أداء واجباتهم في العمل، حسب طبيعة المهام الموكلة والأدوار المتوقعة من خلال رؤيتهم المتشابهة حول الثقافة التنظيمية، كما أن طبيعتهم البشرية التي تسهم في وجود ثقافة مشتركة بين الموظفين راجع إلى اللغة، المجتمع، الاتجاهات، القيم.

كما نجد أن نوع نشاط المؤسسة لا يترك مجال لوجود فروق بين الجنسين في مستوى الثقافة التنظيمية، لأن التطور التكنولوجي الذي تشهده المؤسسات وعصرنة الأجهزة الإلكترونية، مما يسهل على أداء الأعمال على مختلف عمالها سواء رجال كانوا أو نساء.

**بالنسبة للفروق في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف أقدمية الموظفين:** نجد أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة المليفي فهد بن عبد الرحمان محمد (2017)، بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة على العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، والتي هدفت للتعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين الإداريين، كما هدفت إلى التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية، طبقت على (172) موظف. حيث توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد المشاركة في اتخاذ القرار وبعد الروح الرياضية باختلاف متغير سنوات العمل (بالعيدوني، 2022، ص.55).

وتتفق كذلك مع دراسة DALE دال (2005)، بعنوان تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية، هدفت بالكشف عن مساهمة هذه العوامل في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات. حيث توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص الوظيفية باختلاف متغير مدة الخبرة الوظيفية (زعيلق، 2018، ص.55).

غير أنها تختلف مع دراسة الداعورة (2008)، بعنوان الثقافة التنظيمية السائدة لدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي في محافظة غزة، طبقت على (360) معلما ومعلمة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي تعزى لمتغير سنوات العمل (محسن بدر الحميدي، 2012، ص.53).



يمكن تفسير وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الأقدمية في الثقافة التنظيمية الأقل والأكثر ثقافة. أن الموظفين يمتلكون قناعة في نظرتهم المختلفة للقيم والاتجاهات واللوائح والقوانين التي تخص عملهم، وبما أن العمال تختلف توجهاتهم وتطلعاتهم ومدى تأثيرهم بثقافة المنظمة، وهذا أمر طبيعي بحكم المميزات والخصائص التي يتميز بها الموظف أثناء أداءه لعمله وذلك يظهر بين الموظفين القدامى والجدد.

وما يزيد من إدراك العامل للثقافة المنظمة السائدة بشكل متفهم وقناعة تامة هو اختلاف الأدوار، ذلك لإدراكه أن الثقافة لها دور من خلال التجارب والخبرات والقدرات والأداءات داخل المنظمة وهذا ما يزيد من مستوى الثقافة التنظيمية خلافاً على الموظف الجديد بسنوات الأقدمية الأقل.

#### **بالنسبة للفروق في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما:**

بناءً على ما سبق يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين نحو الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والأقدمية والتفاعل بينها.

حيث يمكن تفسير نتائج التحليل التباين الثنائي، أن مهما كانت جنس وخبرة الموظفين هي نفسها لا تتغير ولا تتأثر لا بجنس الموظفين ولا بخبرتهم. ولهذا تفسير واضح أن التطور الإيجابي لنظرة المجتمع ومحيط العمل للمرأة والتطور الفكري لدى المرأة الأمر الذي يجعلها تكافئ الرجل في المكانة الاجتماعية، وفي العمل في تشكيل الثقافة التنظيمية، وهذه الرؤية واضحة من خلال العلاقات الطيبة بينهم وبين رؤوسهم وزملائهم على الاحترام والتقدير، ونقل هذه الثقافة للموظفين الجدد لكي يكون العمل أكثر قابلية وأكثر مساهمة في أجواء مريحة يشعر بها الموظفين والحرية التي يتمتعون بها في ممارسة أعمالهم.

5. عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الصفرية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة باختلاف الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة باختلاف الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما.

ولمعالجة البيانات هذه الفرضية: تم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي لحساب قيمة (ف) للفروق. والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي.

الجدول رقم (14): يوضح نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري

بين أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما للفرضية الثالثة.

مستوى الدلالة	قيمة ف	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
غير دالة	0.55	1	48.76	48.76	الجنس
غير دالة	0.88	2	17.67	35.35	الأقدمية
غير دالة	0.69	2	52.17	104.34	الجنس × الأقدمية

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (14)، والتي تبين نتائج الفرضية الثالثة فإن قيمة (ف) بالنسبة للفروق في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح بورقلة بإختلاف الجنس قد بلغت (0.55)، وهي قيمة غير دالة، أي أنه لا توجد فروق في ذلك بإختلاف الجنس وبلغت قيمة (ف) بالنسبة لمتغير الأقدمية (0.88)، وهي قيمة غير دالة، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح بورقلة بإختلاف الأقدمية وبلغت قيمة (ف) للفروق بين موظفي جامعة قاصدي مرباح بورقلة لتفاعل متغيرات الجنس والأقدمية (0.69)، وهي قيمة غير دالة، وبالتالي نقبل الفرضية

الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة أي، أنه لا توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري باختلاف الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما.

**بالنسبة للفروق بين الجنسين في مستوى الإبداع الإداري:** وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة وداد حسن حسين أبو هين (2010)، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، هدفت الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين بلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة. حيث توصلت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (حسن حسين أبو هين، 2010).

وتتفق مع دراسة العدوانى (2002)، بعنوان مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات، هدفت الدراسة للتعرف على مستويات الممارسات الإبداعية لدى عينة الدراسة بدولة الكويت. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري لمتغير الجنس. وتتفق كذلك مع دراسة أبو فراس (1990)، بعنوان الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، هدفت إلى التعرف على درجة الإبداع ودور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (العجلة، 2009، ص.91).

يمكن تفسير لا توجد فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس في الإبداع الإداري وقد يعزى ذلك إلى إدراك لكلا الجنسين أهمية الإبداع الإداري في رفع مستوى أدائهم بالإضافة إلى امتلاكهم مستوى إدراك وتصور متشابه على ممارسة الإبداع التنظيمي نتيجة خبراتهم وممارستهم العملية داخل المؤسسة، فهم يتبعون نفس التعليمات والقوانين وأنظمة العمل وكذلك يتعرضون لنفس الدورات التدريبية التي تقام من أجل رفع تنمية الإبداع الإداري.

**بالنسبة للفروق في مستوى الإبداع الإداري باختلاف أقدمية الموظفين:** تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحارثي (2014)، بعنوان تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى

مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري، تكونت عينة الدراسة من (107) من المديرين والمديرات. وتوصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة المهنية (دار عواد، 2018، ص.30).

وتتفق مع دراسة المشاركة (2012)، بعنوان دور إدارة المعرفة لدى المدارس الثانوية في تنمية الإبداع الإداري لدى معلمهم بمحافظة غزة وسبل تدعيمه، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية وتنمية الإبداع الإداري لدى معلمهم، تكونت عينة الدراسة من (530) معلما ومعلمة. وأظهرت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تنمية الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة (دار عواد، 2018، ص.32). وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة وداد حسن حسين أبو هين (2010)، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى ميري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، هدفت الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين بلغت عينة الدراسة (450) معلما ومعلمة. حيث توصلت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية (حسن حسين أبو هين، 2010).

يمكن تفسير عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الأقدمية في الإبداع الإداري أن الموظفين الذين لديهم أقدمية يتمتعون بنفس الإحساس بالإبداع الموظفين الجدد، ربما كان ذلك في الدور الفعال الذي تتخذه المؤسسة التي تؤكد على أهمية تدريب العمال وتطوير مهارتهم بزيادة قدراتهم الإبداعية، حيث أن الموظف أكثر وعيا بمشاعره حيث تتولد لديه القدرة على إظهار طاقته المبدعة، مما يسمح ذلك للموظفين ذات الخبرة الطويلة في العمل أن يؤدي مهامه بشكل جيد مستفيد في ذلك من تجربته الطويلة في سنوات العمل ويعطيه الثقة والصمود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم.

أما بالنسبة للموظف حديث العهد في العمل فنجد أنه يتمتع بالحيوية والنشاط في بداية مشواره المهني، والتفاني في أدائه يمنح له الإحساس بالرضا وتحقيق الذات، حيث تظهر شخصيته

المبدعة من خلال بيئة التي توفر عناصر الإبداع وتعمل على تنميته، حيث يزيد ذلك من دافعيته في التواصل أكثر والاستفادة من تجارب وتوجيهات ممن له الخبرة من زملائه.

### بالنسبة للفروق في مستوى الإبداع الإداري باختلاف الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما:

وبناء على ما سبق يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين نحو الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والأقدمية والتفاعل بينها.

حيث يمكن تفسير النتيجة بأن الإبداع الإداري لا يتأثر لا بجنس الموظفين ولا بخبرتهم ومن هذا المنطلق يمكن أن يكون جانب إيجابي من خلال اتفاق الفئتين بتوفير بيئة مساعدة ومشجعة على الإبداع الإداري، حيث يلاحظ أنه تم الاعتماد على الأسلوب الأنسب وهو المشاركة والعمل الجماعي، كما أنه مؤشر إيجابي لعامل الانتماء بين الجنسين والذي من شأنه تحسين العمل الإداري ودليل وجود تنسيق جيد بين المهام، يوحي برغبة الأطراف في صقل المهارات وزيادة القدرة الإبداعية وتوظيفها من خلال تطوير الفعالية بينهم وذلك نتيجة الخبرات السابقة وبين ما يستقبله من خبرات مستمدة من الواقع المهني، وبالتالي فإن اكتساب الخبرة يتطلب فترة معتبرة من الزمن، بحيث تصبح لديه خبرة أكبر بمستويات أعلى من جميع الجوانب المحيطة بعمله، تمكنه من استخدام الأساليب الإبداعية تجعله أكثر استقلالية مما تمكنه من تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن هناك عوامل أخرى كالخصائص الشخصية التي تتعلق بطريقة الموظف في الاستجابة لمحيط العمل، كالمرونة والمثابرة والجدية وسرعة الاستجابة وهي خصائص تميز بعض الأفراد عن غيرهم في الأسلوب الإبداعي وليس بعدد سنوات العمل الطويلة.

## استنتاج عام

من خلال ما سبق هدفت هذه الدراسة، التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الموظفين، وقد توصلنا من خلال نتائجها إلى ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، لكونها أساس نجاح أي مؤسسة، فهي تساهم في تحقيق التماسك من خلال توجيه سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة وتضمن بقائهم واستمراريتهم.

ونظرا لتزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمؤسسات، والتي تحول دون تحقيق أهدافها، جاءت الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات من خلال التأثير على أنشطتها ومنها الإبداع الإداري لكونه أحد السبل التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والأداء.

وبعد تطرقنا للأطر النظرية والميدانية وكذلك التعرف على هذا الموضوع من خلال ما عرضناه من بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وما قمنا به من إجراءات منهجية وتحليل لبيانات الدراسة لنصل في الأخير الى النتائج التالية:

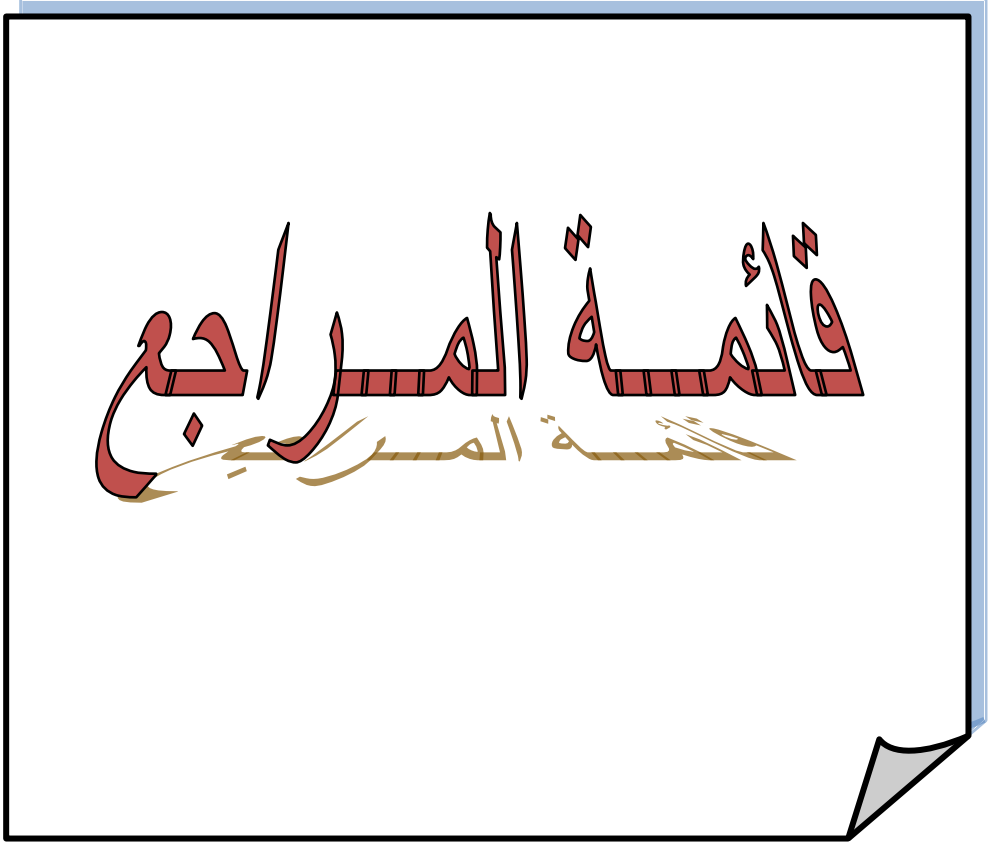
1. مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة مرتفع.
2. مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة مرتفع.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
4. توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة لمتغير الأقدمية، بينما لا توجد فروق تبعا لمتغير الجنس وتفاعل الجنس والأقدمية.
5. لا توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح بورقلة باختلاف الجنس والأقدمية والتفاعل بينهما.

وبهذا تبقى نتائج الدراسة رهينة الظروف التي تمت بها، والأدوات المعتمدة لجمع البيانات ويبقى المجال مفتوح لمناقشة النتائج والتأكد منها أو توسيع مجالها في بحوث أخرى.

اقتراحات الدراسة:

بناء على هذه النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية:

1. إقامة دورات تدريبية وتثقيفية من أجل تعريف أعضاء الإدارة بمفهوم الإبداع الإداري.
2. استضافة وعمل لقاءات للكوادر العلمية في مجال الإدارة، من الجامعات والكليات وعقد ندوات وتزويدهم بالخبرة التي تؤدي إلى تحسين الأداء.
3. تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية، تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكانة المبدعين.
4. توفير كافة الاحتياجات اللازمة التي تمكن العاملين من ممارسة عملهم بكفاءة وفاعلية.
5. أهمية وجود نظام رقابي فعال إيجابي للوصول إلى تحقيق توازن بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين.
6. ضرورة توافر نظام متكامل للحوافز المعنوية.





## قائمة المراجع

- أحمد البارودي، منال. (2015). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين* (ط.1). المجموعة العربية للتدريب والشر.
- ابراهيم، محمود والمنسي، محمود حامد. (1987). *البحوث النفسية و التربوية*. دار المعارف.
- إبراهيم، مروان عبد المجيد. (2000). *أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- أبو حطب، فؤاد وصادق، أمال. (1991). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية* (ط.1). مكتبة الانجلو مصرية.
- أبو علام، رجاء محمود. (2007). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية* (ط.2). دار النشر للجامعات.
- أنجرس، موريس. (2004). *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية* (ترجمة صحراوي بوزيد وآخرون) (ط.2). دار القصة للنشر.
- الحميدي، مفلح راتب وسلامة، صبحي وكافي، مصطفى. (2016). *إعادة هندسة العمليات*. دار حامد للنشر.
- الحيارى، وضاح عبد الفتاح عودة. (2015). *أثر القوة التنظيمية على إبداع العاملين، دراسة ميدانية على مصانع الأسمنت الأردنية*. رسالة مكملة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن.
- الخزامي، عبد الحكم أحمد. (2017). *تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي* (ط.1). دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الخليل، عبد الحميد. (2020). *السلوك التنظيمي*. منشورات افتراضية السورية.

- الدراسية، بسمة.(2008). **مستوى الإبداع الإداري والوظيفي، لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة اربد.**رسالة مكملة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير.
- الزيادات، محمد عواد.(2008). **إدارة المعرفة (ط.1).**دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال.(2009). **أخلاقيات العمل.**(ط.1).دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السن، عادل عبد العزيز.(2016). **دور الثقافة التنظيمية والعدالة الإجتماعية في مكافحة الفساد.**دار المنظومة.
- السيسي، شعبان علي حسين.(2009). **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق.**دار الهناء.
- الصيرفي، محمد.(2009). **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي(التحليل على مستوى المنظمات).**المكتب الجامعي الحديث.
- الطراونة، حنين أحمد وتوفيق صالح، عبد الهادي.(2011). **الرقابة الإدارية (المفهوم والممارسة)**(ط.1).دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطراونة، عوض عبد اللطيف و الطراونة ،عيسى عبد الوهاب والغويري،جواهر عبد الكريم.  
(2019). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين.**المجلة الدولية لضمان الجودة،المجلد2، العدد2،الأردن.
- العجلة، توفيق عطية توفيق.(2009). **الإبداع الإداري وعلاقته بالإداء الوظيفي، لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة.**رسالة مكملة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير،غزة فلسطين.
- العريقي، منصور محمد اسماعيل.(2013). **السلوك التنظيمي(ط.2).** دار الكتاب الجامعي.

- القحطاني، سالم بن سعيد. (2001). *المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية*، مجلة الملك سعود، العدد 2، المجلد 14 الرياض.
- بالعيدوني، لخضر. (2022). *الثقافة التنظيمية والعنف في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي غيليزان*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د، جامعة وهران.
- بوران، سمية. (2016). *إدارة المعرفة كمدخل للميزات التنافسية في المنظمات المعاصرة*. (ط.1). مركز الكتاب الأكاديمي.
- جودة، محفوظ أحمد. (2010). *إدارة الموارد البشرية* (ط.1). دار وائل للنشر.
- حريز، سامي محمد هشام. (2008). *أساسيات إدارة الأعمال، مهارات نظرية وتطبيقية* (ط.1). دار النديل للنشر والتوزيع.
- حسن حسين أبو هين، وداد. (2010). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين*. رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين.
- حماد، إياد. *دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الإدارية، دراسة واقع الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحي بدمشق*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة دمشق.
- خالدي، علي. (2017). *أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي، للعاملين في مؤسسات لأعمال، دراسة مقارنة بين المركب المنجمي للفوسفات*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الحاج حمة لخضر.
- خالدية، مصطفى عبد الرزاق وعباس، سامي أحمد وحמיד، علي أحمد. (2019). *الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي*. مجلة العربية للإدارة مج 39. ع1-مارس 2019 جامعة العراق.

- خير الله، جمال.(2015).**الإبداع الإداري**. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- دار عواد، أحمد زياد.(2018).**أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة**.رسالة مكملة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير،جامعة آل البيت.
- ذوقان، عبيدات وآخرون.(2005). **البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه**(ط.9).دار الفكر للنشر والتوزيع.
- زايد، محمد عادل.(2017). **السلوك التنظيمي**(ب.ط).
- زروقة، هشام.(2017).**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني**،دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د. جامعة محمد خيضر،بسكرة.
- زعيلق، محمد.(2018).**أثر تطبيق نظام ل.م.د على الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية**.رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،جامعة وهران.
- سلام، رعد حسن.(2017).**الإبداع الإداري في الوظيفة العامة**.مكتب المفتش العام
- عطوي، جودت عزت.(2009).**أساليب البحث العلمي**(ط.1).دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- فاضل محمد أحمد،هاجر.(2019).**الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري**،دراسة حالة مصرف بنك الشمال الإسلامي سابقا.بحث تكميلي ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير ،جامعة النيلين.
- لواتي، خاتمة.(2021).**أثر الثقافة التنظيمية على التوافق الإستراتيجي لإستخدامات نظام تخطيط موارد المنظمة E RP**،دراسة عينة من المؤسسات العامة في قطاع النفط بحاسي مسعود. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

- محسن بدر الحميدي، تهاني.(2012).الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.رسالة مكملة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير،جامعة الشرق الاوسط.

- محمود محمد، زينة.(2006).درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن.رسالة مكملة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير،جامعة عمان.

- مسلم ،عبد الله حسن.(2015).الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق(ط.1).دار المعترف للنشر والتوزيع.

- ملحم، سامي.(2000).مناهج البحث في التربية وعلم النفس(ط.2).دار الميسرة والطباعة.

- ميهوبي، نعيمة والشايب،خولة، وشايب،محمد الساسي.(2021).مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر مرؤوسيههم في ضوء بعض المتغيرات:دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح.مجلة العلوم النفسية والتربوية، 7(4).

- نايف ،سليمان الفالح.(2001).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الأمنية.رسالة مكملة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.

1. RanKouh,A & Poor,P.(2013).Examiner la relation entre la culture organisationnelle et la créativité des conférenciers. Revue universelle de gestion et de sciences sociales, vol 3, n 8.

2. Scott, Susanne et Bruce, Reginald. (1995). Déterminants du comportement innovant: modelé de cheminement de l'innovation individuelle sur le lieu de travail . journal Academy of Management,vol,37.

3. Smolensky, Elizabeth et Kleines Braian. (1995).corur comment former les gens a etre quelque chose de plus fe Revue du développement de la gestion créative, volume 8,numero sup 6
4. Evie Brangier ,Alain lancy ,Claude louche.(2010).Dimensions Humaines du travail, théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations,pour telecharger la page par Nathalie Delobbe.la culture organisationelle le 23 janvier 2016,university Genev.<http://am.ranch.me/iction/29> ND.

الملاحق

## المحلق رقم (01) يوضح استمارة الاستبيان

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

## استبيان

سيدي (تي):

في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي علم النفس التنظيم والعمل وتسيير موارد بشرية، تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- ، نأمل التكرم بمنحنا جزءاً من وقتكم في تعبئة الاستبانة المرفقة وذلك بوضع علامة (X) في المربع مقابل كل فقرة، أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحضي بالأهمية البالغة لدينا وبالسرية التامة ، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة وتعاونكم.

مثال توضحي:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الفقرة
		X		يلتزم الموظفون بالنظام الداخلي السائد في المؤسسة.

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس: نكر  انثى الاقدمية: أقل من 5 سنوات  من 05 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10



## الملاحق

### ثانياً: الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	موافقة	موافقة بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
01	يلتزم الموظفون بالنظام الداخلي السائد في المؤسسة.					
02	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.					
03	يراعي النظام الداخلي ثقافة الموظفين داخل المؤسسة.					
04	تعتبر إدارة المؤسسة المورد البشري من أهم الموارد المتاحة فيها.					
05	يلتزم الموظفون بالمؤسسة بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.					
06	تسعى الإدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه الموظفون من علاوات وحوافز ومكافآت.					
07	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.					
08	أتوقع بأن إدارة المؤسسة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظفون ذو الكفاءة والخبرة العالية في المحافظة على مكانة المؤسسة.					
09	يتمتع موظفي المؤسسة بالمهارات والقدرات الكافية من أجل التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.					
10	تعمل إدارة المؤسسة بشكل مستمر على توفير أحدث النظم والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة.					
11	هناك معتقدات مشتركة لدى أفراد المؤسسة.					
12	يحافظ الموظفون على العلاقات الطيبة التي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.					
13	أغلب الموظفون يرغبون في أن يتيح نظام الاتصال الإداري المتبع حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة.					
14	يتمتع موظفي المؤسسة بالدافعية المطلوبة لزيادة حجم الخدمات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.					
15	يساهم النظام الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة.					
16	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.					
17	يهتم الموظفون بعامل الوقت في إنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.					

## الملاحق

				تعمل الأنظمة والقوانين على ضمان حقوق الموظفين.	18
				هناك توجد لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم من اجل تطوير نظم العمل.	19
				يرغب الموظفون في تشكيل فرق العمل كاسلوب في حل قضايا العمل والعمال.	20
				يعمل الموظفون على خلق علاقات طيبة مع رؤسائهم لتحقيق التوافق والانسجام لمزيد من التقدم والانجاز.	21
				يتمتع الموظفون بمعرفة طبيعة النظام الداخلي السائد في المؤسسة.	22
				يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة منهم.	32
				يتوقع الرؤساء بان يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.	24
				يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات المؤسسة.	25
				يعتقد الموظفون بضرورة زيادة في حجم المكافأة والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم.	26
				يوفر النظام الداخلي للمؤسسة مناخا ملائما يساعد الموظفين في تحقيق مهامهم وواجباتهم.	27
				تعمل المؤسسة على تطوير المسار الوظيفي للأفراد ليتمكنوا من مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة.	28

### ثالثا: الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أمتلك رؤية لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
02	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.					
03	أمتلك القدرة على التعرف الدقيق إلى جميع جوانب المشكلة.					
04	أخطط لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها.					
05	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.					

## الملاحق

					أبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة .	06
					لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	07
					أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات تحمل معنى واحد.	08
					أستطيع أن أعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد.	09
					أمتلك الحجة القوية والقدرة على الإقناع في الحوار والنقاش مع الآخرين.	10
					أحرص على التعبير عن رأيي حتى إذا كانت مخالفة للرئيس المباشر.	11
					أهتم بالآراء المخالفة لأرائي للاستفادة من أفكار الآخرين.	12
					أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إلي	13
					أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة إلي	14
					أشعر بحاجة إلى تطوير أفكاري وتقديم أدائي للوقوف على حقيقة عملي.	15
					لدي المرونة على تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	16
					أمتلك القدرة على التكيف مع الأعمال التي توكل إلي على اختلافها.	17
					أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال العمل	18
					أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	19
					أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة وإعادة صياغتها بشكل مختلف.	20
					أهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من الاهتمام بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	21
					أبني الأفكار الإبداعية الصادرة من قيل الموظفين.	22

## ملحق رقم (02)

\* نتائج صدق استبيان الإبداع الإداري بطريقة المقارنة الطرفية

## Group Statistics

	12	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإبداع	1.00	10	91.6000	4.64758	1.46969
لاداري	2.00	10	74.6000	7.29079	2.30555

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الإبداع لاداري	Equal variances assumed	2.901	.106	6.218	18	.000	17.00000	2.73415	11.25577	22.74423
	Equal variances not assumed			6.218	15.278	.000	17.00000	2.73415	11.18152	22.81848

## ملحق رقم (03)

\* نتائج ثبات استبيان الإبداع الإداري بطريقة التجزئة النصفية :

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.792
		N of Items	11 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.747
		N of Items	11 <sup>b</sup>
		Total N of Items	22
Correlation Between Forms			.488
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.656
	Unequal Length		.656
Guttman Split-Half Coefficient			.656

21.م19, م17, م15, م13, م11, م9, م7, م5, م3, م1, م. The items are:

22.م20, م18, م16, م14, م12, م10, م8, م6, م4, م2, م. The items are:

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	90.3
	Excluded <sup>a</sup>	3	9.7
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

\*نتائج ألفا لـ كرومباخ:

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	90.3
	Excluded <sup>a</sup>	3	9.7
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	22

## ملحق رقم (04)

\* نتائج صدق استبيان الثقافة التنظيمية بطريقة المقارنة الطرفية

## Group Statistics

	12	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة	1.00	10	89.4000	3.68782	1.16619
التنظيمية	2.00	10	72.2000	4.70933	1.48922

## 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
الثقافة التنظيمية	Equal variances assumed	.300	.591	9.093	18	.000	17.20000	1.89150	13.22610	21.17390
	Equal variances not assumed			9.093	17.022	.000	17.20000	1.89150	13.20967	21.19033

## ملحق رقم (05)

\* نتائج ثبات استبيان الثقافة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية :

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.753
		N of Items	14 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.693
		N of Items	14 <sup>b</sup>
	Total N of Items		28
Correlation Between Forms			.730
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.844
	Unequal Length		.844
Guttman Split-Half Coefficient			.844

27.م25, م23, م21, م19, م17, م15, م13, م11, م9, م7, م5, م3, م1, م. a. The items are:

26, م24, م22, م20, م18, م16, م14, م12, م10, م8, م6, م4, م2, م. b. The items are:  
28.م

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total		30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

\*نتائج ألفا لـ كرومباخ:

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total		30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	28

## ملحق رقم (06)

\* نتائج معالجة التساؤل الأول

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	116	77.5431	11.11942	1.03241

## One-Sample Test

	Test Value = 70					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00001	7.306	115	.000	7.54310	5.4981	9.5881

\* نتائج معالجة التساؤل الثاني:

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00002	116	81.9741	11.69203	1.08558

## One-Sample Test

	Test Value = 66					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00002	14.715	115	.000	15.97414	13.8238	18.1245



## ملحق رقم (07)

\* نتائج معالجة الفرضية الأولى:

## Correlations

		الثقافة	الابداع
الثقافة	Pearson Correlation	1	.236*
	Sig. (2-tailed)		.011
	N	116	116
الابداع	Pearson Correlation	.236*	1
	Sig. (2-tailed)	.011	
	N	116	116

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\* نتائج معالجة الفرضية الثانية:

## Between-Subjects Factors

		Value Label	N
الجنس	1.00	ذكور	42
	2.00	اناث	74
اقدمية	1.00	5 اقل من	9
	2.00	5-10	36
	3.00	10 من أكثر	71

## Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: درجات

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1334.147 <sup>a</sup>	5	266.829	2.278	.052
Intercept	363875.613	1	363875.613	3106.515	.000
الجنس	91.970	1	91.970	.785	.377
اقدمية	1075.196	2	537.598	4.590	.012
اقدمية * الجنس	392.032	2	196.016	1.673	.192
Error	12884.638	110	117.133		
Total	711719.000	116			
Corrected Total	14218.784	115			

a. R Squared = .094 (Adjusted R Squared = .053)

Estimated  
Marginal

## Means

## 1. Grand Mean

Dependent Variable: درجات

Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
80.472	1.444	77.611	83.333

## 2. الجنس

Dependent Variable: درجات

الجنس	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
ذكور	81.751	2.218	77.356	86.146
اناث	79.192	1.849	75.528	82.857

## 3. اقدمية

Dependent Variable: درجات

اقدمية	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
5 اقل من	84.925	3.630	77.731	92.119
5-10	80.909	1.958	77.029	84.789
10 من أكثر	75.581	1.323	72.960	78.203

## 4. اقدمية \* الجنس

Dependent Variable: درجات

الجنس	اقدمية	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
ذكور	5 اقل من	85.250	5.411	74.526	95.974
	5-10	84.818	3.263	78.351	91.285
	10 من أكثر	75.185	2.083	71.057	79.313
اناث	5 اقل من	84.600	4.840	75.008	94.192
	5-10	77.000	2.165	72.710	81.290
	10 من أكثر	75.977	1.632	72.744	79.211

## ملحق رقم (08)

\* نتائج معالجة الفرضية الثالثة:

## Between-Subjects Factors

		Value Label	N
الجنس	1.00	ذكور	42
	2.00	اناث	74
الاقدمية	1.00	5 من اقل	9
	2.00	5-10	36
	3.00	10 من اكثر	71

## Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الابداع

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	163.100 <sup>a</sup>	5	32.620	.231	.948
Intercept	375362.438	1	375362.438	2653.962	.000
الجنس	48.763	1	48.763	.345	.558
الاقدمية	35.352	2	17.676	.125	.883
الاقدمية * الجنس	104.348	2	52.174	.369	.692
Error	15557.823	110	141.435		
Total	795213.000	116			
Corrected Total	15720.922	115			

a. R Squared = .010 (Adjusted R Squared = -.035-)

## Estimated Marginal Mean

## 1. Grand Mean

Dependent Variable: الابداع

Dependent Variable: الابداع

Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
81.732	1.587	78.588	84.876

## 2. الجنس

Dependent Variable: الابداع

الجنس	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
ذكور	80.801	2.437	75.971	85.630
اناث	82.664	2.032	78.637	86.690

## 3. الاقدمية

Dependent Variable: الابداع

الاقدمية	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
5 من اقل	81.525	3.989	73.620	89.430
5-10	81.209	2.151	76.945	85.473
10 من اكثر	82.462	1.454	79.581	85.343

## 4. الاقدمية \* الجنس

Dependent Variable: الابداع

الجنس	الاقدمية	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
ذكور	5 من اقل	78.250	5.946	66.466	90.034
	5-10	81.818	3.586	74.712	88.924
	10 من اكثر	82.333	2.289	77.798	86.869
اناث	5 من اقل	84.800	5.319	74.260	95.340
	5-10	80.600	2.379	75.886	85.314
	10 من اكثر	82.591	1.793	79.038	86.144

الملحق رقم (09): جدول تفصيلي لعدد الموظفين العاملين بجامعة قاصدي مرياح.

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرياح ورقلة



### تعداد الموظفين المستخدمين بجامعة ورقلة

يقدر تعداد الموظفين الاداريين والتقنيين لسنة 2023

عدد الموظفين	عدد الهياكل
1002	مديرية الجامعة 10 كليات 02 معاهد