

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس و علوم التربية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم والتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة: هاجر تماسيني

بعنوان

علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري لدى القادة الإداريين

دراسة ميدانية ببلدية سيدي سليمان تقرت

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

2025/06/11

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	كادي الحاج
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر ب	تخة خديجة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذة مساعد ب	بن كريمة مريم

الموسم الجامعي: 2024 / 2025

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس و علوم التربية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة: هاجر تماسيني

بـعـنـوان:

علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري لدى القادة الإداريين

دراسة ميدانية ببلدية سيدي سليمان تقرت

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

2025/06/11

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	كادي الحاج
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر ب	تخة خديجة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ مساعد ب	بن كريمة مريم

الموسم الجامعي: 2024/ 2025

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات, الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل العلمي, وأضاء لنا الطريق, من أجل أن نغوص في بحر المعرفة حتى نصطاد من كنوز فنتذوق نحن ويقتات غيرنا . فله سبحانه وتعالى الحمد والشكر والمنة على توفيقه لي بإتمام هذا العمل, فهو أحق بالشكر والثناء وأولى بهما. وامتنالا لقوله تعالى " ولئن شكرتم لأزيدنكم " وقوله عليه الصلاة والسلام "من لم يشكر الله لا يَشكر الناس", يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والإمتنان والمحبة إلى كل أفراد أسرتي وعلى رأسهم والداي الكريمين بآرك الله في عمرهما, لما حبوبني في هذا العمل من خلال دعمهم ومساندتهم لي طيلة فترة انجاز. كما يسرني و يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة "تخة خديجة " حفظها الله ورعاه الذي تشرفنا بقبولها الإشراف على هذا البحث العلمي ومتابعته المستمرة , فأفاضت علينا بعملها ووقتها وجهدها, ولم تبخل علينا بنصيحة أو معلومة, حتى يرى هذا العلم نور. فلك كل الشكر والثناء.

أتوجه بجزيل الشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة المذكرة وإبداء ملاحظاتهم وأرائهم القيمة التي ستثري بحثنا المتواضع ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساندني ووقف معي من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل بما في ذلك عينة البحث جعلها الله في ميزان حسانتهم.

-ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عينة من القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت, بإضافة إلى الكشف عن الفروق في كلا المغيرين تبعا للجنس والأقدمية في العمل, حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي, ولغرض تحقيق أهداف الدراسة ثم تبني استبيان الثقافة التنظيمية "لزروقة هشام(2017)", "والإبداع الإداري "لعمومن رمضان(2014)", وبعد التأكد من صلاحية الأدوات من خلال خصائصهما السيكومترية, تم تطبيقها على عينة مكونة من (43) قائد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة, وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. مستوى الثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت مرتفع.
2. مستوى الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت مرتفع.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان تقرت.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان تقرت تبعا لمتغير الجنس.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري و الثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان تقرت تبعا لمتغير الأقدمية في العمل .

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية- الإبداع الإداري- القادة الإداريين.

Summary of the study:

The current study aimed to identify the relationship between organizational culture and administrative creativity among a sample of administrative leaders in the Sidi Slimane municipality in the state of Touggourt, in addition to revealing differences in both variables according to gender and seniority. The descriptive-partisan approach was adopted to achieve the study's objectives. The organizational culture questionnaire by Zrouqa Hisham (2017) and the administrative creativity questionnaire by Amoumen Ramadan (2014) were then adopted. After confirming the validity of the two instruments through their psychometric properties, they were applied to a sample of (43) leaders selected by a simple random method. The study reached the following results:

1. The level of organizational culture among administrative leaders in the Sidi Slimane municipality in the state of Touggourt is high.
2. The level of administrative creativity among administrative leaders in the Sidi Slimane municipality in the state of Touggourt is high.
3. There is no statistically significant relationship between administrative creativity and organizational culture among administrative leaders in the Sidi Slimane municipality in Touggourt.
4. There are no statistically significant differences in administrative creativity among administrative leaders in the municipality of Sidi Slimane, Touggourt, based on gender.
5. There are no statistically significant differences in administrative creativity and organizational culture among administrative leaders in the municipality of Sidi Slimane, Touggourt, based on Work seniority.

Keywords: Organizational culture – Administrative creativity – Specialization in work and organizational psychology.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ	شكر وتقدير
ث	فهرس المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال البيانية
د	قائمة الملاحق
ب	ملخص الدراسة
1	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها
06	مشكلة الدراسة
12	فرضيات الدراسة
13	أهمية الدراسة
14	أهداف الدراسة
14	تحديد التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة
16	حدود الدراسة
	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية
19	تمهيد:
19	1-تعريف مصطلح الثقافة
20	2-تعريف الثقافة التنظيمية
22	3-نظريات الثقافة التنظيمية
24	5-خصائص الثقافة التنظيمية
25	6-أهمية الثقافة التنظيمية
26	7-مكونات الثقافة التنظيمية

27	8-محددات الثقافة التنظيمية
28	9-وظائف المحافظة على الثقافة التنظيمية
29	10-آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية
30	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإبداع الإداري
32	تمهيد الفصل
33	1-مفهوم مصطلح الإبداع
35	2-تعريف الإبداع الإداري
37	3-نظريات الإبداع الإداري
38	4-خصائص الإبداع الإداري
39	5-أهمية الإبداع الإداري
39	6-مكونات الإبداع الإداري
40	7-مبادئ الإبداع الإداري
41	8-سمات الإداري المبدع
42	9-دور المنظمات في تنمية الإبداع الإداري
43	10-معيقات الإبداع الإداري
44	خلاصة الفصل
	الجانب الميداني
	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
47	تمهيد الفصل
47	1-منهج الدراسة
48	2-مجتمع الدراسة
48	3-أداتي الدراسة
49	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
57	ثانياً: الدراسة الأساسية
60	4-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية
62	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الإجراءات الدراسة
64	تمهيد الفصل

64	اختبار اعتدالية
67	1- عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول
70	2- عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثاني
72	3- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأول
75	4- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
78	5- عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
82	استنتاج عام
83	الاقتراحات
84	قائمة المراجع

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة الجدول
01	يوضح عينة الدراسة الاستطلاعية	51
02	نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس الثقافة التنظيمية على عينة أفراد الدراسة الاستطلاعية	52
03	صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان الثقافة التنظيمية	53
04	قيم معاملات الثبات لإستبيان الثقافة التنظيمية	54
05	نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية	55
06	صدق الاتساق الداخلي بين الابعاد والدرجة الكلية لاستبيان الابداع الاداري	56
07	قيم معاملات الثبات لإستبيان الإبداع الإداري	56
08	توزيع افراد العينة الدراسة الاساسية	58
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية	59
10	اختبار اعتدالية توزيع البيانات الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية	64
11	اختبار اعتدالية توزيع البيانات الخاصة بمقياس الثقافة الابداع الاداري	66
12	لعينة واحدة لدراسة دلالة الفروق بين المتوسط النظري والمتوسط الحسابي (t test) نتائج اختبار لدرجات الافراد على مقياس الثقافة التنظيمية	68
13	لعينة واحدة لدراسة دلالة الفروق بين المتوسط النظري والمتوسط الحسابي (t test) نتائج اختبار لدرجات الافراد على مقياس الإبداع الإداري	70
14	Spearman يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري باستخدام معامل الارتباط سبرمان	73
15	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) في الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس:	76
16	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) في الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية في العمل:	79

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
65	توزيع الاعتدالي لتقافة التنظيمية	01
67	توزيع الاعتدالي لابداع الاداري	02
73	الخطية بين المتغيرين (x) الثقافة التنظيمية و (y) الإبداع الإداري	03

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	مقياس الثقافة التنظيمية و الابداع الاداري
02	يوضح نتائج الدراسة الاستطلاعية
03	يوضح نتائج الدراسة الاساسية
04	موضوع التسهيلات

مقدمة

المقدمة:

فرضت التحولات السريعة والتغيرات المتجددة واقعا جديدا على كافة المنظمات باختلاف أنواعها سواء كانت صناعية أو اجتماعية أو ثقافية أو خدمتية، هذا الواقع حتم عليها التكيف مع هذه التغيرات التي طالت أساليب الإدارة وهياكل التنظيم، طرق الاتصال، عمليات اتخاذ القرار، الأمر الذي ألزمها تبني مفاهيم إدارية جديدة بهدف تحقيق المرونة والتكيف مع هذه البيئة التي تتصف بالتغير المستمر.

ولعل الثقافة التنظيمية تعد من بين هذه المفاهيم الإدارية التي تم الاهتمام بها وتفعيلها من طرف المهتمين والقائمين بشؤون الإدارة، باعتبارها عنصر مهم وفعال في تكوين منظمات الأعمال، إذ تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري بطرق إبداعية، فالمنظمات اليوم تسعى إلى تنمية وتطوير الأساليب الإدارية المعتمدة في العمل، مع تنمية ثقافتها التنظيمية لكي تستجيب لتغيرات المتسارعة.

وتعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة والتي تفرض على مديريها والقادة أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها، فعرف "كيرت لوين" الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن مجموعة افتراضات واعتقادات والقواعد والمعايير والقيم التي تدير فيها الأفراد داخل المنظمة (زواتيني، 2019، ص. 202)، كما تضيف المنظمة نسقها الثقافي لموظفيها من قيمها وقواعدها وأهدافها و سياساتها التنظيمية لكي تتميز عن غيرها من المنظمات.

وللاستفادة من الثقافة التنظيمية في حياة العاملين والمنظمات وجب تنميتها وتطويرها فهي التي ترسم سياسة المنظمات، إذ لم تعد للمنظمات بيئة خارجية مستقرة وثابتة، بل أصبحت ذات حركية وديناميكية، مما نتج عن هذا الأمر إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة، وبالتالي وجب على هذه المنظمات ابتكار حلول إبداعية لمواجهة هذه المشكلات، ويتطلب هذا الإبداع إلى توفير بيئة مناسبة لخلق الإبداعات وفتح آفاق

الخيال, لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة حتمية لنجاح هذه المنظمات وبقائها لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية، فالإبداع الإداري هو " قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة أو حل مميز لمشكلات ويتم هذا الإنتاج بقدرات متمثلة في الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات"(العنزي,1425هـ,ص.35).

وقد يظهر دور الإبداع الإداري من خلال فهم و ادراك القادة الإداريين للبلدية إلى مدى حاجة إلى تغيير وتحسين العمليات الإدارية وأهدافها وذلك من خلال تطوير العاملين في عدة جوانب خاصة الأداء, لذا يتطلب منهم العمل على تقدير أهميته وذلك من خلال التعزيز لجهود في توفير بيئة عمل إبداعية ملائمة للقادة وللموظفي البلدية على اختلاف قدراتهم في إبراز كل ما يملكه من قدرات والمهارات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

ويعد الإبداع الإداري ناتج النهائي التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه باعتباره أحد المتطلبات الأساسية في عملية التطوير الإداري التي تستجيب لها البلدية حيث يتم استجابتها عن طريق أفكار والمقترحات جديدة ومبتكرة بحيث تمكن البلدية من مواجهة المشكلات، وعليه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية وما تحمله من أفكار ومعتقدات ومعايير وقيم فهي التي توجه سلوك الأفراد في بيئة العمل,قد تساهم في تنمية وتطوير فكرة الإبداع الإداري, مما يجعل الاهتمام بتشكيل ثقافتها التنظيمية المشجعة والمدعمة للإبداع الإداري, لأنها ضرورة حتمية على المنظمات لما تحمله من تأثيرات ايجابية على إبداع العاملين وعلى أهداف المنظمة ككل.

ومن هذا المنطلق سوف تحاول دراستنا التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان لولاية تمرت، ولذلك تم تصميم خطة منهجية للبحث تشمل على الفصول التالية: في الفصل الأول تطرقنا إلى مشكلة الدراسة ومن ثم طرح التساؤلات, وبعدها الفرضيات, أهمية

الدراسة, أهداف الدراسة, التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة, حدود الدراسة.

وخصص الفصل الثاني والثالث لعرض الأطر النظرية لمتغير الدراسة , حيث تعرض الفصل الثاني

لموضع الثقافة التنظيمية انطلاقا من تعريفها، النظريات المفسر , خصائصها , أهميتها, مكوناتها ,

محدداتها, وظائفها, آليات المحافظة عليها.

أما الفصل الثالث تطرقنا إلى متغير الإبداع الإداري انطلاقا من تعريفه, النظريات المفسرة له,

خصائصه, أهميته, مكوناته, أبعاده, سمات الإداري المبدع, دور المنظمات في تنميته, معيقاته.

في حين خصص الفصل الرابع لعرض الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة, بدأ بالمنهج المتبع,

مجتمع الدراسة, ثم إجراءات و خطوات الدراسة الاستطلاعية وذكر العينة الاستطلاعية , ومن ثم تقدير

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من صدق ثبات , وأخيرا ذكر إجراءات الدراسة الأساسية

كالطريقة المتبعة في المعاينة, عينة الدراسة الأساسية, وأخيرا أساليب التحليل الإحصائي المعتمدة .

أما الفصل الخامس فخصص لعرض نتائج التحليل الإحصائي وتفسير ومناقشة النتائج التي تم

التوصل إليها بعد المعالجة الإحصائية من خلال الدراسة الميدانية, مستندين على الدراسات السابقة

والأطر النظرية لمتغيري الدراسة والواقع الذي تعيشه العينة .

الجانب النظري

الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة.

- 1- مشكلة الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة.
- 6- حدود الدراسة.

1 . مشكلة الدراسة:

يشهد المجال الإداري تطوراً متزايداً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى ظهور أساليب وتقنيات حديثة تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية الأداء الإداري داخل المؤسسات، وتواجه هذه الأخيرة تحديات إدارية متزايدة تتطلب منها مواكبة هذه التغيرات، وتتطلب منها تطوير الأساليب التقليدية بما يتلاءم مع المتطلبات الجديدة واختيار وتطبيق الأساليب الأنسب التي تساعدها على تحقيق أهدافها وتضمن لها استمراريته وبقائها في بيئة عمل تتصف بالتعقيد والتنافس المستمر .

وتعد المؤسسات الخدماتية أحد أهم هذه المؤسسات التي مستها هذه التغيرات، فهي أحد الأنساق الضرورية المكونة للنسق العام في العملية الإدارية وجزء لا يتجزأ من عالم الأعمال، تهتم بتنمية وتطوير الأداء الإداري من خلال تطبيق الأساليب الإدارية المتقدمة، كونها المحرك الأساسي لرفع النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة من خلال الدور الحيوي الذي تلعبه في بناء المجتمع الذي يتصف بالتغير المستمر؛ والذي يحتم عليها تكبد مختلف التحديات بهدف تقديم خدمات متنوعة ومستدامة لأفرادها.

و لربما كانت بلدية سيدي سليمان بولاية تقرت من بين هذه المؤسسات الخدماتية التي طالتها هذه التحديات؛ فهي المؤسسة التي تضطلع بدور مهم في تحسين جودة حياة المواطنين ضمن نطاقها الجغرافي، وتلبية احتياجاتهم وتسهيل حياتهم اليومية، من خلال توفير مجموعة متنوعة من الخدمات اليومية، بما في ذلك صيانة البنية التحتية وإدارة النفايات، تقديم التراخيص، الإشراف على الأنشطة التجارية والاجتماعية، تعزيز التخطيط العمراني وتنظيم استخدام الأراضي وغيرها.....، ولكي تعزز قدرتها على التكيف مع هذه التغيرات قد يتوجب عليها أن تبحث عن أساليب مبتكرة تتماشى مع هذه المستجدات من خلال توليد الأفكار المستحدثة وتفعيل الإبداع الإداري الذي أصبح عاملاً أساسياً في تطوير هذا النوع من المؤسسات.

فالاهتمام بالإبداع الإداري وتشجيعه في المؤسسات الخدمائية قد يعمل على نمو السمات والقدرات الإبداعية لدى موظفيها بشكل عام وقادتها بشكل خاص، هذا الأخير الذي يحضاً بمكانة محورية وأساسية في هذا النوع من المؤسسات، كونه حلقة وصل بين الإدارة والموظفين فهو يلعب دوراً مهماً ومحورياً في تحفيز الموظفين وإلهامهم لتقديم الأفضل وتشجيعهم على الإبداع الذي يعتبر "عملية توليد وتبني، وتنفيذ الأفكار، أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة" (خوين.2017.ص 438)، بالإضافة إلى أنه كل " فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء جديد ذو قيمة وإحداث تطور جوهري هائل" (الجبوري. 2017. ص 119)

وللإبداع الإداري أهمية بحثية باعتباره من الموضوعات المهمة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة وعلم النفس، ومن بين الدراسات التي كان محور اهتمامها الإبداع الإداري نجد دراسة " يعقوب جاهل" (2016) التي هدفت إلى الكشف عن العناصر التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لموظفي الإدارة الرياضية، والتي توصلت نتائجها إلى ما يلي: لتحديد العناصر التدريبية أهمية عالية في تنمية الإبداع الإداري، اختلفت درجة أهمية العناصر التدريبية باختلاف نوع المهارة، حيث أخذت العناصر التدريبية لمهارة العصف درجة أهمية أكبر في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة، توجد فروق في مهارة العصف الذهني تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الماجستير والمهندسين ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح الإدارة العليا، وفروق لأفراد العينة في المهارة التدريبية لتنمية الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة (جاهل.2016)

كما نجد كذلك دراسة "خالد علي" (2017) التي هدفت إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في

تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق (الجزائر) وشركة

الفوسفات(تونس) والمكتب الشريف للفوسفات(المغرب)، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج نذكر منها: أن مستوى الإبداع الإداري كان جيدا في مكتب الشريف للفوسفات ومتوسط في المركب المنجمي وشركة الفوسفات قفصة، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لمستوى الأداء في المؤسسات الثلاثة، وأن إدارة المركب المنجمي وشركة الفوسفات قفصة لا تستخدم الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه لدى العاملين، بينما مكتب الشريف يستخدم تلك الأساليب بصفة محتشمة، كما وجدت الدراسة أن المتغيرات الديمغرافية ليس ناقلة للعلاقة بين الإبداع الإداري والأداء وبين الأساليب الإدارية والأداء (علي.2017).

وكذا دراسة " براءة عبد الكريم جودت الطنبور " (2018) التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للإبداع الإداري وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومة المعلمين للتغير، حيث توصلت إلى النتائج التالية: درجتى الإبداع الإداري وإدارة التغيير لدى المديرين كانتا مرتفعتين، بينما درجة مقاومة المعلمين للتغير من وجهة نظرهم متوسطة، عدم وجود فروق في درجة ممارسة الإبداع الإداري وإدارة التغيير ومقاومة التغيير تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل الأكاديمي والخبرة)، وجود فروق في درجة التغيير تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمين الذكور، وجود علاقة بين درجة ممارسة الإبداع الإداري وإدارة التغيير، وكذلك وجود علاقة بين الإبداع الإداري ومقاومة التغيير(الطنبور.2018).

حيث هدفت هذه الدراسات إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري، ودور هذا الأخير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، كما هدفت للكشف عن دور التدريب، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة في تنمية مهارات الإبداع الإداري، كون الإبداع الإداري يتأثر بعدة متغيرات تنظيمية وشخصية، فهو يتمثل في قدرة الأفراد على إيجاد أفكار وأساليب جديدة لحل المشكلات ومن ثم تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات في آن واحد.

والجدير بالذكر أن تبني الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بتقرت قد يظهر من خلال إدراكهم لأهمية التغيير والتحسين في العمليات الإدارية من خلال تطوير أداء العاملين بها وتشجيعهم باختلاف قدراتهم على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، " وأن تكون هذه التوجيهات الإبداعية مكونا هاما في نسيجها الثقافي، فالثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات، هي التي توجه سلوك العاملين والإداريين إلى ما يجب عمله في بيئة العمل وما يفترض تجنبه خاصة وان العالم اليوم يتصف بتداخل الثقافات أكثر من أي وقت مضى، فمنظمات اليوم لا تسعى إلى تنمية وتطوير أساليب العمل المعتمدة على التدريب وزيادة المستوى التعليمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء، بل أيضا لتنمية ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم بما يخدم أهداف المنظمة" (جلولي، 2013. ص 02) كون الثقافة التنظيمية تعتبر "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها" (حريم، 2009، ص. 258).

حيث يشكل مفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمات بصفة عامة وبلدية سيدي سليمان بتقرت مجالا حيويا وعنصر أساسيا في دراسة أنشطتها؛ فهي نتاج ما اكتسبه العاملون بهذه البلدية من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم واتجاهات، وما يملكه عمالها من خصائص وأهداف وسياسات تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين بمختلف المؤسسات، حيث تعتبر " الثقافة التنظيمية من أهم السمات الإدارية الحديثة والإطار المعرفي المكون من الاتجاهات والقيم والمعايير والسلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (عكاشة، 2008. ص 2)، وبهذا فهي تشكل مردودا كليا للعمليات الإدارية لأنها من المحددات الرئيسية للمنظمة، والإطار الذي يحدد أسلوب العمل، كما أنها معيار ومؤشر نحو ثبات الهوية الثقافية للمنظمات والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

ونظرا لأهمية دراسة الثقافة التنظيمية فقد حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثون والمهتمين بالإدارة، كونها أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات ونجاحها، وهذا ما تناولته العديد من الدراسات كدراسة " هدى جواد محمد بدر " (2011) التي هدفت للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، وتوصلت إلى النتائج التالية: أن الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة، الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة، وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية بكل محاورها وأبعادها (جواد بدر, 2011).

ودراسة "عويشة مسيلتي" (2018) التي هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية والمتمثلة في المدرسة الوطنية للإدارة، وتوصلت إلى النتائج التالية: أن تشبع الموظف بالقيم التنظيمية تعمل على تحسين سلوكه التنظيمي، كما أن أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين (مسيلتي, 2018)، وكذا دراسة " خير الدين جمعة" (2015) التي هدفت إلى معرفة دور ثقافة التنظيمية في تحسين ورفع أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، وتوصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية للمؤسسة جاء متوسط، أداء الموارد البشرية جاء مرتفع، وجود أثر للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية، وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بالمنظمة، تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية جاء متوسط (جمعة.2015).

ودراسة "تهاني محسن بدر الحميد" (2012) التي هدفت للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمات، وتوصلت إلى النتائج التالية: مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهات النظر المعلمات

كان متوسط، عدم وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، درجة التغيير التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط، عدم وجود فروق في درجة التغيير تبعاً لمتغير الخبرة، مع وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة التغيير التنظيمي (تهاني، 2012).

حيث ركزت معظم هذه الدراسات على فهم كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد وأداء المنظمات، من خلال تحليل الواقع العملي والعلاقات الداخلية لتحديد ما إذا كانت هذه الثقافة تدعم النجاح أو تشكل عائقاً، ولفهم أكثر للثقافة التنظيمية يسعى بعض الباحثين لربطها بمتغيرات أخرى تزيد من فهمها وتفسيرها كمتغير الإبداع الإداري، من بين هذه الدراسات نجد دراسة " بسام بن مناور العنزي " (2004) التي هدفت للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى النتائج التالية: توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط، توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط، وجود علاقة إيجابية بين قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري (العنزي، 2004).

وفي نفس الصدد نجد دراسة "محمد بن علي بن حسن الليثي" (2008) التي هدفت لمعرفة الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة وتوصلت إلى النتائج التالية: درجة ممارسة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كانا بدرجة مرتفعة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي مع وجود فروق بين استجابة عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد السنوات الخبرة لصالح 16 سنة فما أكثر خدمة، وجود فروق في

استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال, كما توصلت إلى أن الثقافة الإبداعية والدور والمهمة والتنظيمية تفسر الإبداع الإداري (الليثي.2008).

ودراسة " إسماعيل محمد اسماعيل حويجي " (2015) التي هدفت إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة لمحافظة غزة وتوصلت هذه إلى النتائج التالية: وجود ارتفاع في مجال الإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة لمحافظة غزة, وجود درجة مرتفعة على مجال الثقافة التنظيمية، وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة لمحافظة غزة (حويجي.2015).

بناءً لما سبق ذكره نستنتج أن معظم الدراسات التي ربطت بين متغيري الدراسة توصلت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مما يبرهن أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على حرية التعبير، وتقبل الأفكار الجديدة، وتعزيز الثقة المتبادلة تخلق بيئة للإبداع الإداري، فالثقافة التنظيمية الايجابية تفتح المجال أمام الأفراد للتفكير الإبداعي، بينما يدعم الإبداع الإداري تطوير وتحسين هذه الثقافة باستمرار.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية التي تحدد الإطار القيمي والسلوكي الذي قد يحدد توجهات القادة العاملين ببلدية سيدي سليمان بتقرت ويعزز قدرتهم على التكيف مع التغيرات؛ ويعزز الانضباط لديهم ويحفزهم على الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية؛ مما قد يساهم في تحسين جودة خدماتهم وخلق بيئة عمل محفزة وودية تشجعهم على التعاون الفعال والايجابي، الأمر الذي قد يعزز قدرتهم على الابتكار والإبداع في العمل، هذا الأخير الذي يعتبر ضرورة حتمية لنجاح أي مؤسسة وبه تضمن استمراريتها وقدرتها على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

1. ونظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع الذي يربط بين متغيري الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية، تبرز أهمية الدراسة الحالية والضرورة الملحة لإجرائها، في محاولة للتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عمال بلدية سيدي سليمان بولاية تقرت، وكذا الكشف عن الفروق في كلا المتغيرين تبعا لبعض المتغيرات التنظيمية والشخصية، وبناءا على ما تم ذكره جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت ؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت ؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت ؟
5. هل توجد فروق دالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية في العمل لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت .

2 . فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت .
2. توجد فروق دالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت.

3. توجد فروق دالة إحصائية في الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية في العمل لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت .

3 . أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية :

✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال المتغيرات المدروسة، فهي تهتم بطرح أحد أهم المواضيع المهمة على ساحة الدراسات النفسية، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة في نجاح واستمرار أي مؤسسة، فهي بمثابة البوصلة التي توجه سلوك الأفراد العاملين وتحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومن ثم تحقيق التماسك الداخلي مما يعزز العمل الجماعي، فعندما تكون الثقافة واضحة فإنها تدفع العمال إلى رفع مستوى الأداء، كما يعتبر الإبداع الإداري أحد أهم العوامل الأساسية لنجاح وتطور أي مؤسسة، فهو يساهم في ابتكار طرق وأساليب جديد للعمل مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وحل المشكلات التي يعترض لها العمال بطريقة مبتكرة وتشجيع بيئة عمل ايجابية، كما يساعد على صياغة استراتيجيات مرنة ومبتكرة تتماشى مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

✓ وتعد دراسة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عمال بلدية سيدي سليمان بولاية تقرت ذات أهمية كبيرة، لأنها تسلط الضوء على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العمال وقدرتهم على الابتكار.

✓ كما تستمد أهمية الدراسة الحالية من أهمية وخصوصية الفئة المدروسة المتمثلة في القادة الإداريين العاملين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت، فهم القادة المكلفون بالإشراف على العمال بالبلدية محل الدراسة من أجل تقديم الخدمات الأساسية للمجتمع المحلي من أجل تحسين الحياة به، وتوفير الوثائق والخدمات الإدارية الأساسية والتي تسهل إنجاز معاملاتهم الرسمية، لذا وجب

الاهتمام بهذه الشريحة العمالية وبكل ما من شأنه أن يضمن جودة خدماتهم المقدمة لأفراد المجتمع.

✓ كما تتجلى أهمية الدراسة الحالية في إثراء المعرفة النظرية وإضافة دراسات جديدة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم حول متغيرات الدراسة الحالية.

4. أهداف الدراسة : تستهدف الدراسة الحالية تحقيق ما يلي:

1. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت .
2. التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت .
3. الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.
4. الكشف عن فروق في الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت.
5. الكشف عن فروق في الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت.

5 . التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

5 . 1 . التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية :

هي مجموعة القيم والمعتقدات وطرائق التفكير التي يشترك فيها القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية لـ"زروقة هشام" (2017) بأبعاده الأربعة (القيم التنظيمية. المعتقدات التنظيمية. الأعراف التنظيمية. التوقعات التنظيمية).

5 . 1 . 1 . التعريف الإجرائي لأبعاد الثقافة التنظيمية:

- أ / **بعد القيم التنظيمية** : تمثل القيم التي يمتلكها القادة الإداريين ببلدية سليمان ولاية بتقرت في مكان العمل أو بيئة العمل، والتي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
- ب / **المعتقدات التنظيمية** : هي عبارة عن أفكار مشتركة للقادة الإداريين ببلدية سليمان بتقرت حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل والمهام التنظيمية .
- ج / **الأعراف التنظيمية** : هي المعايير التي يلزم بها القادة الإداريين ببلدية سليمان ولاية بتقرت في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل.
- د / **التوقعات التنظيمية** : هي ما يتوقعه التنظيم ببلدية سليمان بتقرت من القادة الإداريين، وما يتوقعه القادة من التنظيم .

5 . 2 . التعريف الإجرائي للإبداع الإداري:

هو القدرة الفكرية أو العقلية التي تظهر على القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت، وينتج عنها الأفكار والأعمال الجديدة، التي تتميز بقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات وتقبل التغيير مع تشجيع الإبداع، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها القادة الإداريين ببلدية سليمان بولاية تقرت على مقياس الإبداع الإداري لـ"عموم رمضان" (2014) بأبعاده الثلاثة (حل المشكلات واتخاذ القرار. تقبل التغيير. تشجيع الإبداع)

5 . 2 . 1 . التعريف الإجرائي لأبعاد الإبداع الإداري :

أ / **بعد حل المشكلات واتخاذ القرار** : يشير إلى قدرة القادة الإداريين ببلدية سليمان ولاية بتقرت على اكتشاف المشاكل بهدف حلها وإيجاد بدائل لها بطرق جديدة.

ب / **بعد تقبل التغيير:** وهو مدى استعداد القادة الإداريين ببلدية سليمان بولاية تقرت لمناقشة أمور

العمل مع زملاء العمل، وحثهم عن التغيير من خلال إيجاد طرق جديدة للعمل .

ج / **بعد تشجيع الإبداع :** هو مدى استعداد القادة الإداريين ببلدية سليمان بولاية تقرت إلى تقديم

معلومات أساسية وتسهيلات لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعدادهم لتوظيف هذه الأفكار

الجديدة في مكان العمل .

— حدود الدراسة : حددت هذه الدراسة بمحددات بشرية ومكانية وزمانية الآتية :

1/ - الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على عينة من القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان

بولاية تقرت.

2/ - الحدود المكانية: تتحدد هذه الدراسة مكانيا ببلدية سيدي سليما بولاية تقرت.

3/ - الحدود الزمنية: تتحدد هذه الدراسة زمنيا بالسنة الجامعية (2024/ 2025).

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

1تعريف الثقافة.

2-تعريف الثقافة التنظيمية.

3- نظريات الثقافة التنظيمية.

4-خصائص الثقافة التنظيمية.

5- أهمية الثقافة التنظيمية.

6- مكونات الثقافة التنظيمية.

7- محددات الثقافة التنظيمية.

8-وظائف الثقافة التنظيمية.

9- آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية.

تمهيد:

موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي لقي اهتماما كبير خاصة في الآونة الأخيرة في علم الإدارة و تسير المنظمات المعاصرة فهي بمثابة الدليل الذي يوطد سيرها لتحقيق الأهداف في مسارها المتزن , والتي تعمل على إدارة أفرادها بطريقة مختلفة في تشخيص مشاكلها التنظيمية ومعالجتها , باعتبارها أحد العوامل الأساسية في نجاح أو فشل المنظمات في عالم الأعمال , خاصة في هذا الوقت الذي يتميز بتغيرات كثيرة , والتي من شأنها تؤثر على أداء المنظمات في تحقيق أهدافها سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل .

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى تعريف الثقافة والثقافة التنظيمية ونظرياتها مع تعرف على خصائصها وأهميتها وكذلك مكوناتها والعوامل المحددة لها وظائفها مع ذكر عنصر كيفية المحافظة عليها.

1-تعريف الثقافة:

بدأ الاهتمام العلمي بالثقافة التنظيمية في حلول الثمانيات ومطلع التسعينات بوصفها موضوعا رئيسيا في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي نظرا لتزايد المشكلات التنظيمية في المنظمات, حيث أصبحت من الخصائص الضرورية و المميزة للمنظمة باعتبارها في الوقت الحالي روح المنظمة وأحد أهم العوامل الأساسية المحددة لها في نجاحها وتفوقها. وعليه نعرف الثقافة على أنها:

فالثقافة يرجع جذور لفظها في اللغة العربية من كلمة "ثقف" وهي بمعنى الأدب و التهذيب و العلم والاعتدال والتقويم, والذي ينعكس أثره على السلوك(باشري, فهمي, مذكور 2017ص.162).

ويعرفها تايلور (e.bTylor): الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة, المعتقدات, الفن, الأخلاق, القوانين, العادات وكل سلوكيات يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع.

ويعرفها جيلتي(Djilti): بأنها مجموع القيم, الأفكار, والاتجاهات والرموز المعبرة, والتي تتوارت من جيل الى جيل وتعطي قواعد اتصال اجتماعي (قاسمي, 2021ص106).

ويعرفها كوفيرين" f.kovairon والذي يعد من أكثر التعاريف شيوعا وأقرب في الوقت الحالي لدى الغربيين "والذي يرى بأن الثقافة تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها للإنسان في سياق تطوره الاجتماعي

وتجربته التاريخية, وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم

والأدب والفن الذي وصل إليها المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاقتصادي(دادي

عدوان, 2004ص107).

نلاحظ أن تعريف "تايلور وجيتلي" لثقافة: ركز على الجوانب الاجتماعية والسلوكية للثقافة حيث

اهتمام بتوضيح المكونات الثقافية ودورها في تحديد السلوك ودورها في تحديد سلوك الأفراد وتوجههم في

مجتمع.

في حين ركز "كوفيرين" على جميع جوانب الثقافة, بما في ذلك القيم والمكونات المادية واللامادية, والتطوير.

الاجتماعي والتاريخي, ومستوى تقدم المجتمع.

وعليه مما سبق نعرف الثقافة على أنها مجموعة قيم واتجاهات والممارسات تؤثر على سلوك وتفاعل الأشخاص داخل مجتمع.

2- مفهوم الثقافة التنظيمية :

إن الأهمية العلمية للثقافة التنظيمية في نظريات الإدارة والتنظيم دفعت العديد من العلماء والباحثين منذ القرن التاسع عشر ميلادي إلى محاولة وضع تعاريف لها , لذا تعددت وجهات النظر بين الكتاب وعلماء الإدارة في تحديد مفهومها. و نذكر منها :

ويرى الكيبسي: بأن الثقافة التنظيمية مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها(القاضي,2015,ص195).

ويعرفها "جيبسون Gibson" وزملائه عرفها بأنها شيئاً يشبه ثقافة المجتمع, وتتكون من قيم وعادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة, وتحدد سلوك الأفراد والروابط المناسبة وتحفزهم, وتعتبر عن شخصية المنظمة ومناخها(العسكري والحيالي,2015,ص91).

وتعرف من خلال أصحاب النظرية الذاتية بأن الثقافة التنظيمية مجموعة قيم والمعتقدات التي تتشكل تدريجياً للتفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة وتتجسد في رموز ولغة معاني مشتركة.

(ASHKANASY.WILDEROM.PETERSON.2011)

وعرفها عباس (2000,Abbas): بأنها عملية تشارك أعضاء المنظمة ببعض الأمور العامة داخل التنظيم كالقيم والمبادئ والأخلاق والمعتقدات وتأثرهم بها, بالإضافة إلى بعض الجوانب كالمنط القيادي واتخاذ القرارات.

وحل الصراعات الوظيفية والمكافآت وعلاقات العمل وطرق التعامل مع العاملين والتفاعل مع بيئته.
(خصاونة,2011,ص.88).

وتعرف الثقافة التنظيمية حسب منظور (Johnson etal-,2006): أن الثقافة المنظمة بأنها افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة, وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها(الخفاجي,2020,ص.17).

الثقافة التنظيمية: مجموعة افتراضات الأساسية المشتركة الذي يتبناه أعضاء المنظمة, والتي تشكل وتوجه سلوكهم في العمل (SCHEIN ;2010).

من خلال التعريفات نلاحظ أن تعريف الكبيسي و"جيبسون و أصحاب النظرية الذاتية وعباس يركزان في تعريفهم لثقافة التنظيمية ركز على القيم والمعتقدات لثقافة التنظيمية وكيفية تشكلها ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد وروابطهم الاجتماعية.

في حين ركز كل من تعريف Johnson etal و SCHEIN على الثقافة التنظيمية التي تشمل الافتراضات الأساسية التي يتم مشاركتها بين أعضاء المنظمة.
وعليه ومما سبق نعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها الأفراد المنظمة وتتشكل نتيجة للتفاعلات الاجتماعية حيث تؤثر على سلوكهم وتوجههم نحو العمل.

3- نظريات الثقافة التنظيمية:

1- نظرية المؤسس أو الرمز:

حيث ترى هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة , أهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمة, فلسفة, معتقداتها, وكيف ستكون المنظمة فيما بعد), وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء ويمكن ملاحظة ذلك في الشركات العالمية الكبرى, كثقافة Mc Donald وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية Symbolism بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة السائد, أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية للثقافة التنظيمية السائدة , أو تغيير الأنظمة (كالقوة, نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع , وهذا ما يعرف بالثقافة التغيير الداخلي(حمادوش 2014,ص.71).

نلاحظ أن هذه النظرية ركزت على دور المؤسس الأول في تشكيل الثقافة التنظيمية حيث يضع المؤسس رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها, مع وجود نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء.

2- نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره . ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة , وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي, إنما يمثل صورة التي كونها أعضاء التنظيم و الأشخاص الذين يؤدون أدوار مهم في حياتهم الوظيفية بحيث تعكس هذه الصورة قيم ودرجة تماسك الجماعة وأسلوب تعاملهم القادة والزملاء داخل المنظمة.

وتتميز هذه النظرية بجملة من الخصائص الجوهرية نذكر منها ما يلي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة التنظيمية والمنظمة.

- يحافظ في المنظمة على القيم الثقافية دون محاولة تغييرها.

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية .

حيث ركزت هذه النظرية على طريقة تفاعل الأفراد والبيئة المحيطة التي تشكل الثقافة التنظيمية.

نلاحظ أن النظرتين يتفقان على تأكيد دور العوامل الخارجية والداخلية في تشكيل الثقافة التنظيمية.

- نظرية روح الثقافة:

تتعلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية بروح معينة تتمثل في مجموعة الخصائص و السمات

مجردة التي يمكن استنتاجها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة

والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي

لغالبية أعضاء التنظيم وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المأخوذة أصلا

من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبيين الاستثمار والتطور.

ركزت هذه النظرية على الروح معينة تسيطر على شخصيات القادة والعاملين.

-نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على

قيمتها ومضمونها وعاداتها وقواعدها السلوكية , الأمر الذي يعني أن قوتها تنعكس بشكل فعال وجيد على

الأداء , كون البناء المؤسسي بكل عناصره فقوي ومتماسك ويترتب عنها أداء وانجاز جيد من خلال جملة

من نقاط نذكر :

- الأهداف المشتركة لجميع العاملين .

-الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

حيث تركز هذه النظرية على أهمية قوة وتماسك الثقافة التنظيمية الناتجة عن الإجماع والموافقة العاملين على قيمها وقواعدها السلوكية.

كما نلاحظ من خلال النظرتين نظرية الثقافة القوية و نظرية روح الثقافة: أنهما يتفقان في التأكيد على أهمية القيم والمعتقدات المشتركة في تشكيل الثقافة التنظيمية(زروقة , 2017, ص, 51.52.53).

4- خصائص الثقافة التنظيمية:

-الثقافة التنظيمية ثقافة إنسانية: فالمنظمة تتكون من مجموعة من تتصف بالصفات الإنسانية.

-الثقافة التنظيمية ثقافة اجتماعية: بمعنى أن الثقافة ترتبط بالمجتمع وتعتبر من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية.

- الثقافة التنظيمية ذات نظام مركب: حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تشكيل ثقافة المنظمة، والثقافة كنظام مركب تشمل على الجانب المعنوي والجانب المادي.

- الثقافة التنظيمية ذات نظام متكامل: تعمل على إيجاد الانسجام والتوافق بين عناصرها

- الثقافة التنظيمية مكتسبة: يتعلمها الأفراد الجدد داخل المنظمة من العاملين القدامى.

- الثقافة التنظيمية ذات نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث تنتقل من جيل إلى وتتراكم من خلال ما تضيفه(البكري, 2015, ص.128.129).

وعليه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تتميز بخصائص متعددة مما تساهم في تحديد هوية المنظمة كما تعمل على توجيه سلوك الأفراد وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات لتحقيق أهداف المشتركة.

- أهمية الثقافة التنظيمية:

*تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في حياة المنظمات لأنها تعتبر الدليل والموجه للسلوك الإنساني في المنظمة, لذا أصبح الكثير من المديرين يولون لها ويظهرون اهتمامهم بها وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية

في المنظمات في عدة نقاط منها :

- تساهم الثقافة التنظيمية القوية في جلب الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة والطموح .
 - توضح الثقافة التنظيمية للأفراد نماذج السلوك والعلاقات الواجب إتباعها، حيث تميزها عن باقي المنظمات الأخرى.
 - تساعد الثقافة التنظيمية أفراد المنظمة في صياغة الاستراتيجيات وتحديد الأهداف .
 - تساعد الثقافة التنظيمية المنظمة على تحقيق أهدافها وطموحها .
 - تؤثر الثقافة التنظيمية على قابلية المنظمة للتغيير، فكلما كانت ثقافة المنظمة مرنة كانت أقوى على التغيير .
 - تحقق الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة.
 - تحقق الثقافة التنظيمية الكفاءة والاتصالات المقترحة بين الأفراد مع بعضهم من خلال العمل المشترك والتعامل مع مدارئهم ومسئوليتهم من خلال إيضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.
 - إكساب الأفراد الخبرة في العمل مما يحقق للفرد صياغة هويته اتجاه عمله واتجاه منظمته.
 - تحقق الثقافة التنظيمية التوافق والانسجام بين الفرد والعمل.
 - تشبع الثقافة التنظيمية من خلال الجماعات حاجة الانتماء للأفراد من خلال الإيمان بقيم ومعتقدات مشتركة.
 - تعمل الثقافة التنظيمية على كسب ولاء العاملين وتحقيق الارتباط القوي بالمنظمة .
- (المغربي، 2016، ص 252، 253، 254، 258، 259).

6- مكونات الثقافة التنظيمية:

1- القيم التنظيمية:

القيم" عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب , أو غير جيداً, أو غير مهم .

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل, بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة, ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد, الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين , الالتزام بالقوانين وهكذا.

2- المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة, وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الأعمال والمهام الوظيفية.

3- التوقعات التنظيمية:

وهي التي يتوقعها الأفراد من المنظمة من حيث التقدير المادي.

4- الأعراف التنظيمية:

وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة وهي غير مكتوبة ولكنها واجبة الإتباع وتصبح معروفة لجميع العاملين ويعتبر الخروج عليها نوع من أنواع الانحراف المهني (القاضي, 2015, ص.196).

7- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

*وتشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات لها وهي :

1- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة , محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة

2- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة , بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة.

وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم .

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 .

4- 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 ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح .

5- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.... الخ .

6- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة التنظيمية السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية (الحريري, 2016, ص.131).

8- وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية إلى عدة وظائف هامة وأساسية حددها بعض الكتاب والتي على النحو التالي:

- تنمي الثقافة التنظيمية الواضحة الشعور بالذاتية , وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفعالاً لنشاط المنظمة.
- *كما يرى "فيري" أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالأتي :
- إحداث تغيير ودعم التطوير.
- تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات.
- تحقيق الدافعية من خلال وجود نظام قوي و الواضح.
- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.
- تنمية الشعور بالأمن وذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل.
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمركز الوظيفي .
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .
- تحدد السلوك المتوقع .
- نظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة.
- وتوضح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة للعاملين القدامى(ع الرازق شبشابة , 2022 ص 233 , 234 , 235).

10- آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء الثقافة التنظيمية وهي كالآتي :

- **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا على الثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها , فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة , وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب, فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2- **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة, والهدف, من عملية الاختيار هو موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع الفلسفة المنظمة.

3- **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة لابد من تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة , وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة(ع الرازق شبابة , 2022 ص237. 236) .

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره في هذا الفصل الخاص بالثقافة التنظيمية , تبين لنا بأن لثقافة التنظيمية دورا فعال وأهمية كبيرة في نجاح وتطور المنظمات، باعتبارها الركيزة الأساسية والإطار المرجعي لتوجيه سلوك الأفراد أثناء العمل داخل المؤسسة أو خارجها لتحقيق , فالثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي تشكل هوية المنظمة , والتي يتعلمها الفرد من خلال عمله مع الآخرين. وبالتالي كلما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما حققت الأهداف المرجو.

الفصل الثالث: الإبداع الإداري.

1تعريف الإبداع.

2-تعريف الإبداع الإداري.

3- نظريات الإبداع الإداري.

4-خصائص الإبداع الإداري.

5- أهمية الإبداع الإداري.

6- مكونات الإبداع الإداري.

7- أبعاد الإبداع الإداري.

8- سمات الإداري المبدع.

9- دور المنظمات في تنمية الإبداع الإداري.

10- معوقات الإبداع الإداري.

- تمهيد

يعد الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة ومفاهيم الحديثة في مجال الإدارة المؤسسات باعتبارها من أدوار الهامة في عملية الإدارية ومدخل هام للتغيير و التطوير المنظمات التي تهتم بالقدرات الإبداعية , وتوفير الفرص لتطوير أساليب العمل المختلفة كون الإبداع الإداري ضرورة ملحة و أحد أهم حاجات الأساسية لاستمرارية الإدارة المعاصرة , فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار و مواكبة التطورات التقنية الحديثة و المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في الوقت المناسب مع توفير مناخ ملائم لإظهار قدرات الإبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل .

بناء على ما سبق سنحاول التطرق في فصلنا هذا إلى مقارنة النظرية للإبداع الإداري مع الإحاطة بكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له , وهذا من خلال تناول العناصر التالية ومتمثلة في الإطار العام لمفهوم الإبداع والإبداع الإداري ونظرياته, مع تعرف على خصائصه, وأهميته, ومكوناته, أبعاده, وكذلك سمات الإداري المبدع, والتعرف على دور المنظمات في تنمية الإبداع الإداري وأهم معيقاته.

أولاً: 1-تعريف الإبداع

تعددت مفاهيم الإبداع وتباينت وجهات النظر حول تحديد مفهومه فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته , ويعود ذلك إلى تعقد هذه الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعددت مجالاته التي انتشر فيها مفهومه من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المقاربات النظرية لموضوع الإبداع بسبب اختلاف العلماء والباحثين في اهتماماتهم ومناهجهم العلمية ومدركاتهم الفكرية فالإبداع من الناحية اللغوية: فقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع , و بدع الشيء , مبتدعه , وابتدعه أي إنشاء وبدأه واخترعه واستنبطه , والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون(خيري2012,ص42).

أما في معاجم اللغة الإنكليزية , فمصطلح الإبداع معناه أوسع حيث جاء من كلمة اللاتينية Innovate التي تعني صنع أو اللاتينية التي تعني صنع أو عمل سني جديدة, , و في قاموس (Oxford) إلى أن الإبداع تقديم افكار و أساليب أو طرق جديدة (جعفر الزبياري2020ص148).

أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها تشير إلى نفس المقصود و منها:جاءت بمعنى المبدع أي محدث الشيء من العدم مثال ذلك في سورة البقرة لقوله تعالى((بديع السموات والأرض وإذا قضى أمر فإنما يقول له كن فيكون)) (سورة البقرة.الآية 117).

فالإبداع في حقيقته لله سبحانه وتعالى وحده فقط لأنه يخلق ويجيد من العدم , فأما عن البشر كل ما تقوم به عقولنا من إعادة تركيب وتجميع لأمر نعرفها مسبقاً بطريقة مختلفة لنشكل منها شيء جديد لم تألفه البشرية من قبل ولهذا نطلق عليه بالإبداع .

– الإبداع من الناحية اصطلاحية: لقد تباينت و تنوعت آراء الباحثين والعلماء لمفهوم الإبداع , وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية لهم لذا تعددت التعاريف , وفي ما يلي سنذكر البعض منها:

عرفها جيلفورد: سمات استعدديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وتوضيحها بالتفصيلات(جروان2013..ص22).

ومن خلال الآباء المؤسسون للإبداع أوزبورن، كوستلر، ودي بونو على أنه عملية ذهنية تستهدف توليد أكبر قدر ممكن من الروابط والعلاقات لبين الأفكار والمفاهيم بهدف الوصول إلى تركيبة جديدة ومبتكرة، مما تؤدي إلى ظهور مفاهيم واستراتيجيات غير متوقعة (شيجادن، 2019).

إن التعريفات للإبداع متعددة ومتنوعة ولكن هناك اتفاقاً على المحاور الأساسية يمكن أن نتقدم بالتعريف التالي لها: الإبداع هو العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول إلى منتج قائم بذاته، وهذا المنتج يجب أن يكون فريداً بالنسبة للمبدع، كما يجب أن يحقق الفائدة والهدف الذي وضعه المبدع. من خلال ما تضمنته هذه التعاريف يمكن الاستنتاج ما يلي:

* الإبداع ظاهرة إنسانية معقدة ذات وجوه وأبعاد متعددة.

* الإبداع يقدم الجديد الغير المسبوق.

* الإبداع استحداث شيء جديد، فهو بعيد عن تكرار و التقليد والمحاكاة.

* الإبداع يخرج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العملية الإدارية.

* الإبداع تغيير متطور يجعل عملية إنجاز الأهداف أكثر فاعلية.

ليس من الضروري أن تتواجد جميع العناصر الجديدة تمام الشيء المبتكر، وإنما يكفي أن يكون الإبداع لعناصر قديمة تم تأليفها من قبل، فالمبدع الحقيقي قد يستخدم أفكار غيره من خلال استفادته منها لكن يوظفها بالطريقة جديدة ومستحدثة.

- مفاهيم متعلقة بالإبداع من أجل التفرقة بينهم :

* الإبداع: هو الإتيان بأفكار جديدة وحلول فعالة .

* الابتكار: هو عملية تنفيذ هذه الحلول وتلك الأفكار.

الاختراع: وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة , ولكن تكون عناصره و الأجزاء

المكونة منه موجودة من قبل , ولكن تتم إضافة بعض التعديلات عليها من أجل إعطاء مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة.

التغيير: هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة عن تلك السائدة أو جاري العمل بها , وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية , ومن ثم فهو يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر والتكلفة التي قد تكون باهظة في الإبداع , فهما مكملان لبعضهما (جمال,2017,ص.10.11).

ثانيا:2- مفهوم الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري من بين أبرز الإبداعات التي تلقت اهتمام كبير في أواخر القرن التاسع

عشر بطريقة علمية ومنهجية في عالم إدارة المنظمات , حيث لا توجد مصادر في المستند الحالي.

يضمن تأدية المهام والأنشطة. و لقد تعددت مفاهيم الإبداع الإداري وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين وعليه سيتم توضيحها على النحو التالي:

- (Awamleh,1994): الإبداع الإداري على أنه مجموعة التغييرات التي ممكن أن تحدث على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي أو هو عملية الاستثمار لتلك الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وأساليب عمل يستفاد منها في المنظمة(خصاونة,2010,ص.34).

يرى بعض الباحثين الإداريين:

بأن الإبداع الإداري عبارة عن مبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل

العادي أو التقليدي في التفكير(سكارنة,2010,ص.18)

ولقد عرفها بعض علماء الإبداع الإداري ما يلي:

الإبداع الإداري: هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق , تمس شتى مجالات

الحياة , وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل , فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو بيئية أو شخصية أو سلوكية , يقودها الأشخاص متميزون(خيري2012ص,39).
 إن التعريفات للإبداع متعددة ومتنوعة ولكن هناك اتفاقا على المحاور أساسية يمكن أن نتقدم بالتعريف التالي لها: الإبداع هو العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم, وهذا المنتج يجب أن يكون فريدا بالنسبة للمبدع, كما يجب أن يحقق محك القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع(الأعسر, 2000,ص.14).

مما سبق يتضح لنا من خلال عرض المفاهيم للإبداع الإداري أن هناك اختلاف في آراء الباحثين والمفكرين و الكتاب حول تعريف شامل للإبداع الإداري حيث تناوله الباحثين من زاوية مختلفة , ولكنهم اتفقوا على جوهر الفكرة التي مفادها أن الإبداع الإداري عملية توليد الأفكار جديدة مع اقتراح الأمثل لأساليب وطرق تعامل في حل مشكلات التي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف بكفاءة وفعالية عالية, وبما أن مصطلح الإبداع الإداري أصبح استخدامه مرتبط بالمنظمة فهو يحمل مضامين متعددة تدخل فيها العديد من العوامل المختلفة كالسمات الأفراد المبدعين ومتغيرات التنظيمية التي تتميز بها كل منظمة عن غيرها .

وعليه مما سبق نعرف الإبداع الإداري على أنه مزيج من قدرات الفرد التي تمكنه من توليد أفكار جديدة , مختلفة وتميزة قابلة لتنفيذ , بحيث تهدف إلى حل مشكلات أو تطوير نظام معين أو إيجاد أساليب عملية للمنظمة تضمن لها تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.

3-نظريات الإبداع الإداري:

لقد قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف بعد النظريات , وعرفت

بأسمائهم , إذا قدمت هذه النظريات لمعالجات مختلفة حول الإبداع نذكرها :

1) نظرية (March,Simon): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض

المنظمات وإيجاد الحلول من خلال تحديد فجوة بين الأداء الحالي والمأمول, مع خلق بدائل وحلول

ابداعية.

2) نظرية (Burns,Simon): وكانت أول من أكد على أن التركيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون

فاعلة في حالات مختلفة في تطبيق الإبداع, أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع

في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة, والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات

سريعة التغير.

3) نظرية (Wilson): بينت هذه النظرية عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل حيث هدفت إلى إدخال

تغيرات في المنظمة, وهي ادراك التغير, اقتراح التغيير, وتبني التغيير وتطبيقه ويكون بإدراك الحاجة أو

الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

4) نظرية (Harvey,Mill): استفادة مما قدمه كل من (March,Simon). (Burns,Stalker) وحاولا

في نصب تركيزهم لفهم الإبداع من خلال مدى استخدامهم لأنظمة الحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف

بالحال والمحلول, لمواجهة المشكلات فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات و أنواع الحلول

التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهةها أو بلورتها أي كيفية

استجابة المنظمة في اختيار البديل الأمثل, إذ تسعى المنظمة لوضع حلول روتينية لمعالجات المشكلات

ثم التصدي لها سابقة (الخبرات السابقة), كما تناولت العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية

كحجم المنظمة وعمرها ودرجة المنافسة ودرجة التغيير التكنولوجي ودرجة الرسمية في الاتصالات.

5) نظرية (Hang, Aiken): تعد من أكثر شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا

عم العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة

خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

* مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

* مرحلة الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

* مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

* مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March, simon).

6) نظرية (Zaltman): ترى هذه النظرية أن الإبداع عملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة

التطبيق، لكل مرحلة مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة جديدة لوحدة التنبؤ، كما وصفوا الإبداع على أنه

عملية جماعية وليس فردية واعتمدوا على نظرية (Hang, others) في تحديدهم لذلك، إلا أنهم توسعوا

في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع

الصراع (العنزي، 2014، ص. 43-46).

4- خصائص الإبداع الإداري:

إن الإبداع يأخذ أشكلا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال

متعددة كالآتي: (McDaniel. Bruce; 2000)

1. الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من حيث ينشئ شريحة سوقية من

خلال الاستجابة المنفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

2. الإبداع يمثل الجديد (Novelty): وهو الإتيان بالجديد كليا، كما يمثل مصدر التجدد من أجل

المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

3. الإبداع هو التوليفة الجديدة: هو وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها

إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

4. الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: يعني التوصل الأول إلى الفكرة ومنتج وسوق جديد.

5. الإبداع هو القدرة على الاستكشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة

اكتشاف للحاجات والتوقعات الجديدة، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب

فعال (سكارنة 2010، ص. 20.21).

5- أهمية الإبداع الإداري:

تكمن أهمية الإبداع الإداري فيما وصفه عبد الله مسلم بما يلي:

1- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد

2- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.

3- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته

الإبداعية.

4- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم مع بناء الثقة بينهم.

5- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن، وبالتالي إظهار قدرتهم بصور إبداعية متجددة

ومستمرة (عبد الله مسلم، 2014، ص. 19.20).

6- مكونات الإبداع الإداري:

يتكون الإبداع من ثلاثة مكونات أساسية وهي :

1. مهارة التفكير الإبداعي: وتعني امتلاك القائد الإداري للمهارات (الطلاقة بأشكالها, والمرونة, والأصالة ومهارة حساسية تجاه المشكلات ومهارة إدراك التفاصيل) والتي تمكنه من الابتعاد عن التفكير الروتيني والتقليدي وتجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار والأساليب و الجديدة في إدراك المشكلات وحلها.
2. الخبرة: هي تلك الخليفة المعرفية أو المهنية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول للحلول المبتكرة , والتي تجعل أفكاره أكثر قوة وإقناعا , مما تساعده في عملية اتخاذ القرار .
3. الدافعية: وتمثل رغبة الإداري الداخلية التي تدفعه إلى الإبداع والابتكار وإيجاد حلول مثالية لمشاكل وهو ما يحرك القائد الإداري نحو الهدف مما يحافظ على استمرار توجهه(طنبور 2018,ص,20).

7- مبادئ الأساسية للإبداع الإداري:

- لقد وضع الكثير من مدراء المنظمات مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع حتى تكون منظمنا نامية , وأساليبنا مبدعة لذا ينبغي المراعاة إلى بعض المبادئ الأساسية ومتمثلة في النقاط التالية:
1. فسح المجال لأية فكرة بأن تولد وتنمو وتكبر مع السماح لها في التطور
 2. الاعتناء بتنمية الأفراد وتقديرهم لأنهم مصدر القوة
 3. احترام الأفراد وتشجيعهم على المشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة.
 4. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية.
 5. تحويل العمل إلى تجربة ممتع لا وظيفة فحسب مع تحويل النشاط إلى مسؤولية تم الطموح.
 6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموح وهذا يحدث إلا إذا اكتفاء الفرد بذاته في عمله.
 7. تطوير الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ مع وضعها في البال لتقديم مناقشتها.
 8. تعزيز التعلم عن طريق العمل لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءة وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد

بالمهام.

9. ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة في
أخذ الجيد وترك الرديء (جمال خير الله 2009 ص، 139، 138).

8- أهم سمات التي يتميز بها الإداري (القائد) المبدع:

- * 1- البصيرة الخلاقة: تعني من له الرؤية الإبداعية تقوم على قدرة التصور والتخيل البدائل المتعددة
للتعامل مع المشاكل الموجودة ، والقدرة في طرح الأسئلة الصحيحة ، التي ليس لها أجوبة واضحة وليس
غريب أن يأخذ وقت طويل في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يستغرقه في جمعها فهو لا يفقد
صبر ولا يمل.
- * 2- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغير الواضحة ،
لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن حلول ، وهو أحد الأركان المهمة في الإبداع.
- * 3- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة: فالمبدع لا يستسلم بسهولة ، إذ الإداري المبدع لا يعيقه
الفشل ولكن ذلك لا يجعله يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده.
- * 4- القدرة على التكيف والتجريب والتحديد: إذ يشك المبدع بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة
الناس مسلمات ، وقد يصل الأمر بالمبدع إن لا يؤمن بالصواب والخطأ إذ يعتبر إن تلك الأمور نسبية
تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.
- * 5- الجرأة في إبداء الآراء مع تقديم المقترحات: وتتعكس على مناقشة الأوامر الصادرة من المراجع
العليا فهي لا تتوافر في الأفراد المقلدين الذين ينحون الرؤوس دون تفكير رغبة في كسب الرضا أو خوفا
من غضبهم.
- * 6- الاستقلالية الفردية: ويقصد بها أن لا تفرض على الإداري المبدع سلطة أخرى أي الغير وان لا

يفرض سلطته على الآخرين. فلا بد بله من إن يبتعد عن المؤثرات التي تؤدي الى كبح الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الأغلبية في أي منظمة (جودة, 2010, ص315).

8 دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع:

تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين وغرس ثقافة المنظمة وقيمهم فيها, وتتمثل من خلال:

- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبدلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع توفرت له عوامل الإبداع ومناخها المناسب.
- رفع شعار إن التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه هدف تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
- العمل على إنشاء ما يسمى بنك الأفكار على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليها تقوم بتبني وتشجيع المواهب الإبداعية في كل مجال.
- من المستمر من إن الأفراد يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب وتطوير القابلية الذاتية للأفراد.
- الترحيب بالآراء والأفكار المختلفة(عموم من2014ص116,117).

10-معيقات الإبداع الإداري:

هناك معوقات كثيرة ومتنوعة تقف أمام الإبداع الإداري والتفكير الفعال وقد صنفت هذه المعوقات إلى:

1/المعوقات الشخصية:

تعد المعوقات الشخصية من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع أهمها:

- 1- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور المركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين.
- 2- الحماس المفرط: ويقصد ب هان الرغبة القوية في النجاح تؤدي إلى استعمال النتائج قبل نضوج الحالة , والقفز إلى مرحلة متأخرة في العملية الإبداعية دون استقادة المتطلبات السابقة.
- 3- الميل للمجارة: بمعنى الامتثال للمعايير السائدة مما يحد من استخدام جميع المداخلات الحسية واحتمالات التخيل السابقة.

2/المعوقات الاجتماعية و الثقافية:

- تؤدي العوامل الاجتماعية والثقافية دورا كبيرا في إعاقة و تنمية الإبداع الإداري وتتمثل في:
- . الاعتقاد بأن الخيال والتأمل والابتكار مضيعة للوقت والجهد.
 - . تفضيل المؤلف والتقليد على التغيير و التجديد.
 - . التفوق على , على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى.
 - . التمسك بأفكار القديمة وعدم السير نحو المستقبل.
 - . ذوبان الفرد في الجماعة وإهمال مواهبه و مقدراته.

3/المعوقات الإدارية:

- . ممارسات المدير السلبية , كنظرته للأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا.
- . الامتناع عن المديح للعاملين.
- . اتخاذ قرارات التغيير و إعادة التنظيم بسرية.
- . فرض السيطرة المطلقة على العاملين ((الطنبور 2018,ص27,26)).

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق ، يتضح لنا بأن الإبداع ظاهرة تحتاج إلى تعمق في مفهومها علمياً وعملياً ، كونه سلوك بشري هادف ومظهر من مظاهر السلوك الفكري و عملية من العمليات العقلية العليا التي يعتمد عليها في التفكير وقدرة كامنة لدى معظم الأفراد يمكن تنميتها بأساليب مختلفة ، فإبداع ضروري في النشاطات اليومية عامة والنشاط الإداري بصفة خاصة ، باعتباره من محركات الميزة التنافسية ، لدى تسعى المؤسسات جاهدة في تحقيق الإبداع الإداري في مختلف المستويات سوى على جماعة العمل أو على مستوى المؤسسة.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل:

1- منهج الدراسة.

2- مجتمع الدراسة.

3- أدوات الدراسة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

-ثانياً: الدراسة الأساسية.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة لدراسة الأساسية.

- تمهيد:

يعد الجانب الميداني بمثابة ترجمة للجانب النظري فهو جزء مهم ضمن خطوات البحث العلمي وجوهر دراسة الميدانية والمتعلقة بجهود الباحث من خلال الكشف والتحقق عن مختلف جوانب موضوع الدراسة وصحة نتائجها المتوصل إليها والإجراءات التي سوف يتم إتباعها, بداء بالمنهج المناسبة لدراسة الاستطلاعية , وكذلك وصف لأدوات الدراسة واختبار لبعض خصائصها السيوكومترية, بالإضافة إلى وصف لعينة الدراسة الأساسية و كيفية اختيارها مع تكثير بالفروض, وفي الأخير عرض الأساليب الإحصائية المستعملة حسب ما تقتضيه الدراسة ومجرياتها. مع التعريف بمؤسسة التربص وحدود الدراسة.

1 . منهج الدراسة:

إن لكل دراسة علمية منهج يوافقه الباحث ويقوده للوصول إلى النتائج مطلوبة من هذا البحث فأى موضوع لابد فيه على الباحث تطبيق منهج يستجيب لطبيعة الموضوع فالمنهج هو الطريق المؤدي إلى كشف عن الحقائق في العلوم المختلفة بواسطة مجموعة من القواعد والتي تهيمن على العقل وتحدد عملياته من اجل الوصول عن طريق ذلك إلى نتائج معلومة.(المشهداني . 2019 . ص115) . ويعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الأساسي لكل دراسة ولا سيما في الميادين الاجتماعية والنفسية والتربوية والاقتصادية فهو يكسب البحث طابعه العلمي, فالباحث هو من يعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوع دراسته, وبما أن دراستنا الحالية تهدف إلى كشف عن العلاقة بين المتغيرين لدى عينة الدراسة فأن المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي الارتباطي.

حيث يعتبر المنهج الوصفي الارتباطي من أكثر المناهج شيوعا وانتشار واستخداما في الدراسات التربوية والنفسية فهو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة في جمع

البيانات وتصنيفها وتبويبها إلى تحليل الكافي الدقيق المتعمق بل يتضمن أيضا التفسير لهذه النتائج ثم الوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة (المحمودي. 2019. ص ص 45-46).

2 . مجتمع الدراسة:

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

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من القادة الإداريين لبلدية سيدي سليمان بولاية تقرت البالغ عددهم (50) قائد.

3. أداتي الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الوسائل والتقنيات يستخدمها الباحث في جمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها مع اختيار الوسيلة المعتمد عليها و يتوقف ذلك أساسا على طبيعة ومنهج موضوع البحث والهدف المراد الوصول إليه , لذا اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة أكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة و متمثلة في الاستبيان باعتباره أنسب أدوات البحث خاصة في الدراسات الوصفية , فاستبيان أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على مجموعة من الأسئلة مرتبة بأسلوب مناسب ومنطقي, يجرى توزيعها على الأفراد معينة لمائها. و نظرا لدراستنا الحالية والتي تهدف إلى الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري قمنا بتبني الأداتين هما استبيان الثقافة التنظيمية لـ"زروقة هشام" (2017)، واستبيان الإبداع الإداري لـ "عموم رمضان" (2014).

ويتضمن الاستبيان المقدم للعينة من الجزء الأول والمتمثل في البيانات الشخصية وبعض التعليمات التي تساعد أفراد العينة المدروسة، والجزء الثاني من المقياس يتضمن عبارات الخاصة بالأداتين:

3 . 1 . مقياس الثقافة التنظيمية: والمكونة من (32) بندا موزع على أربعة أبعاد وهي:

*القيم التنظيمية: وتقيسه العبارات التالية:(1.4.7.10.13.16.18.21.24.27.30)

*المعتقدات التنظيمية: وتقيسه العبارات التالية:(2.5.8.11.17.19.20.22.25.29.31)

*المعايير التنظيمية: وتقيسه العبارات التالية:(3.6.9.19.26.32).

*التوقعات التنظيمية: وتقيسه العبارات التالية:(12.15.23.28).

- وكانت فقرات المقياس تتماشى مع اتجاه السمة أي في الاتجاه الموجب, حيث يصحح مقياس الثقافة

التنظيمية " وفقا التدرج الخماسي لبدائل لسلم ليكارت وهي: موافق تماما/موافق/محايد/غير موافق/غير

موافق تماما. بمفتاح التصحيح على التوالي:1.2.3.4.5.

3 . 2 . مقياس الإبداع الإداري: والمكونة من (28) بندا موزع على ثلاثة أبعاد وهي:

* بعد القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار: (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12).

* بعد تقبل التغيير: (13-14-15-16-17-18-19).

* بعد تشجيع الإبداع: (20-21-22-23-24-25-26-27-28).

- وكانت فقرات المقياس تتماشى مع اتجاه السمة أي في الاتجاه الموجب, حيث يصحح مقياس الإبداع

الإداري " وفقا التدرج الرباعي لبدائل لسلم ليكارت وهي: دائما/غالبا/نادرا /أبدا /.

بمفتاح التصحيح على التوالي:1.2.3.4.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى و ممهدة للدراسة الأساسية , فهي تلك الإجراءات التي يقوم

بها الباحث خلال بحثه بهدف تجريب أدوات الدراسة وقياس خصائصها السيكومترية والتأكد من

صلاحيتها .

1 . أهداف من الدراسة الاستطلاعية: تتمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية الحالية في النقاط

التالية:

- ضبط متغيرات الدراسة.
- التعرف على مجتمع الدراسة وما يميزه والتقرب منهم.
- التأكد من صلاحية الأدوات المستخدمة في الدراسة.
- تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق الأدوات المستخدمة في دراسة وإمكانية تعديلها إن وجدت.
- التأكد من الطرق الإحصائية من خلال استخدامها في تحليل البيانات والتدريب.
- التعرف على العراقيل التي يمكن مواجهتها خلال تطبيق الدراسة الأساسية.

2 . وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

حيث تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) قائدا إداري ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت للعام الدراسي(2025/2024) تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، ليتم تكييف أدوات الدراسة عليهم من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة.

جدول رقم (01) يوضح : عينة الدراسة الاستطلاعية:

الوظيفة	عدد العينة	النسبة المئوية
رؤساء المصالح ونوابهم	3 رؤساء مصالح	10%
رؤساء المكاتب ونوابهم	25 رؤساء المكاتب	83%
رئيس البلدية ونوابه	2 قادة	6.66%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول (01) أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية المتكونة من (30) قائد ببلدية سيدي سليمان, حيث قدرت نسبة القادة بالبلدية سليمان (03) رؤساء أقسام أي بنسبة (10%), أما بالنسبة لرؤساء المكاتب فقد قدرت ب (25) أي نسبة (83%), يليه نسبة رئيس البلدية ونوابه (2) أي نسبة (6.66%).

3 . بعض الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

1 . الصدق: ويقصد به هو أن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه.

1 . 1 . صدق المقارنة الطرفية:

ويعتمد هذا الأسلوب على مقارنة درجات الثلث الأعلى بدرجات الثلث الأدنى في الاختبار, وتتم هذه المقارنة عن طريق حساب الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين فإذا كانت هنالك دلالة واضحة للفرق بين متوسط الثلث الأعلى ومتوسط الثلث الأدنى يمكن القول بأن الاختبار صادق. وثم ترتيب درجات

العينة تنازليا و أخذ نسبة 33 بالمائة من طرفي الترتيب وتطبيق اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (02) يوضح: نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية:

الفئة	العينة	المتوسط حسابي	انحراف معياري	"ت" المحسوبة	درجة الحرية	القرار الإحصائي	مستوى الدلالة
الدنيا	10	95.600	3.438	-5.214	18	0.000	0.05
العليا	10	120.80	14.890				

من خلال (02) النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن قيمة (ت) قدرت (5.214) وهي دالة عند درجة الحرية (18) حيث أن قيمة (sig=0.000) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) , مما يعني وجود فروق بين مجموعتين العليا والدنيا , و بالتالي استبيان الثقافة التنظيمية الموجه لقادة الإداريين مقبول من الصدق. وعليه يمكن القول بأن الأداة صادقة وتقيس فعلا ما أعدت لأجله.

1 . 2 . الاتساق الداخلي:

يتم حساب صدق الاتساق الداخلي من أجل معرفة أن فقرات أداة الدراسة مترابطة فيما بينها، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان الثقافة التنظيمية، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (03) يوضح : صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان الثقافة التنظيمية

الأبعاد	عدد الفقرات	Rقيمة	القيمة الاحتمالية Sig
بعد القيم التنظيمية	11	0.605**	.005
بعد المعتقدات التنظيمية	11	0.607**	.005
بعد المعايير التنظيمية	06	0.520 *	.019
بعد التوقعات التنظيمية	04	0.605**	.005

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن هناك علاقة ارتباطيه بين كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان الثقافة

التنظيمية الموجه للقادة الإداريين لبلدية سيدي سليمان بتقوت، وتعد قوة الارتباط بين كل بعد والدرجة

الكلية للأداة مؤشرا إحصائيا لصدق الاتساق الداخلي، حيث كانت قيم معامل الارتباط تنحصر بين

(0.605 – 0.607) عند مستوى الدلالة (0.01) و(0.05)، وبالتالي تم الاحتفاظ بكل الأبعاد وكل

الفقرات.

1 . 3 . الثبات:

هو مدى صحة الاختبار في تطبيقه على أفراد العينة وكلما كان ثابتا كان صادقا، ويعتمد في حسابه على

درجة الارتباط بين بنود المقياس وعلى مدى تحصله على نفس النتائج من الأداة في حالة اختبارها بعد

فترة زمنية محددة. وتم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بواسطة التجزئة النصفية،

وبواسطة ألفا كرونباخ، كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (04) يوضح : قيم معاملات الثبات لاستبيان الثقافة التنظيمية

التجزئة النصفية (سبرمان براون)		ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغير
" ر " بعد التعديل	" ر " قبل التعديل			
0.783	0.643	0.815	32	الثقافة التنظيمية

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات باستخدام الفاكرونباخ قدرت بـ (0.815)، أما قيمة معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية فقد ارتفعت قيمة "ر" من (0.643) إلى (0.783) بعد تصحيحها بمعادلة سبرمان براون، وهي كلها قيم مرتفعة مما يدل على أن استبيان الثقافة التنظيمية يتمتع بقدر عالي من الثبات، وبالتالي يمكن تطبيقه في الدراسات الأساسية.

ثانياً: الإبداع الإداري

1. الصدق:

1. 1 . صدق المقارنة الطرفية:

ويعتمد هذا الأسلوب على مقارنة درجات الثلث الأعلى بدرجات الثلث الأدنى في الاختبار ، وتتم هذه المقارنة عن طريق حساب الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين فإذا كانت هنالك دلالة واضحة للفرق بين متوسط الثلث الأعلى ومتوسط الثلث الأدنى يمكن القول بأن الاختبار صادق. وتم ترتيب درجات العينة تنازلياً و أخذ نسبة 33 بالمائة من طرفي الترتيب وتطبيق اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (05) يوضح نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس الإبدايع الإداري لدى أفراد عينة

الدراسة الاستطلاعية

الفئة	العينة	المتوسط حسابي	انحراف معياري	"ت" المحسوبة	درجة الحرية	القرار الإحصائي	مستوى الدلالة
الدنيا	10	73.90	5.125	-7.770	18	0.00	0.01
العليا	10	92.90	5.626				

من خلال (05) النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن قيمة (ت) قدرت (-7.770) وهي دالة عند

درجة الحرية (18) حيث أن قيمة (sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05), مما يعني وجود فروق

بين مجموعتين العليا والدنيا, وبالتالي استبيان الإبدايع الإداري الموجه لقادة الإداريين على قدر مقبول من

الصدق. وعليه يمكن تطبيقه على عينة الدراسة.

1 . 2 . الاتساق الداخلي:

يتم حساب صدق الاتساق الداخلي من أجل معرفة أن فقرات أداة الدراسة مترابطة فيما بينها، وذلك من

خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان الثقافة التنظيمية، وذلك

لإيجاد معامل الارتباط بين نتيجة كل فقرة في الاختبار مع نتيجة الاختبار ككل.

الجدول رقم (06) يوضح: صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان الإبداع الإداري

الأبعاد	عدد الفقرات	R قيمة	Sig القيمة الاحتمالية
بعد القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار	12	**0.526	.000
بعد تقبل التغيير	07	**0.646	.000
بعد تشجيع والإبداع	09	**0.534	.000

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن هناك علاقة ارتباطيه بين كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان

الثقافة التنظيمية الموجه للقادة الإداريين لبلدية سيدي سليمان ، وتعد قوة الارتباط بين كل بعد والدرجة

الكلية للأداة مؤشرا إحصائيا لصدق الاتساق الداخلي، حيث كانت قيم معامل الارتباط تنحصر بين

(0.534 – 0.646) عند مستوى الدلالة (0.01) و(0.05)، وبالتالي تم الاحتفاظ بكل الأبعاد.

1 . 3 . الثبات

الجدول رقم (07) يوضح: قيم معاملات الثبات لاستبيان الإبداع الإداري:

التجزئة النصفية (سبرمان براون)		ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغير
" ر " بعد التعديل	" ر " قبل التعديل			
0.583	0.419	0.715	28	الإبداع الإداري

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات باستخدام الفاكرونباخ قدرت بـ (0.715)، أما

قيمة معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية فقد ارتفعت قيمة " ر " من (0.419) إلى (0.583) بعد

تصحيحها بمعادلة سبيرمان براون، وهي كلها قيم مقبولة مما يدل على أن استبيان الإبداع الإداري

يتمتع بقدر مقبول من الثبات، وبالتالي يمكن تطبيقه في الدراسات الأساسية.

ثانياً: الدراسة الأساسية:

1 . عينة الدراسة الأساسية:

من أجل دراسة علمية لا بد من وضع إطار منهجي يتوافق مع طبيعة الدراسة من أجل تحديد نوع العينة المختارة باعتبارها أساس البحث، فالعينة هي التي تمثل مجتمع البحث تمثيلاً حقيقياً، والتي تتوفر فيها خصائص ذلك المجتمع بما في ذلك نسبة التمثيل، لذا فقد اعتمدنا على الطريقة العشوائية البسيطة فهذا النوع من العينات يعطي الباحث فرصة متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع بأن يكون ضمن العينة المختارة.

حيث تم توزيع (50) استمارة على القادة الإداريين بالبلدية سيدي سليمان بتقريت، وقد استجاب منهم (43) قائد موجود بالبلدية أي بنسبة (0.86%)، ويرجع الفارق بين عدد الاستبيانات الموزعة والاستبيانات المحصلة عليها إلى عدم استرجاع بعض الاستبيانات، وكذا استبعاد بعض الاستبيانات التي لم تستوفي الإجابة عنها، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (08) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
رؤساء المصالح ونوابهم	6 رؤساء مصالح	13.95%
رؤساء المكاتب ونوابهم	33 رؤساء المكاتب	76.74%
رئيس البلدية ونوابه	4 قادة	9.30%
المجموع	43	100%

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن عدد رؤساء المصالح ونوابهم ببلدية سيدي سليمان (6) أي بنسبة تقدر بـ (13.95%)، وقدّر عدد رؤساء المكاتب ونوابهم ببلدية سيدي سليمان بـ (33) أي بنسبة (76.74%)، وقدّر عدد رئيس البلدية ونوابه بـ (4) أي بنسبة (9.30%).

2. وصف أداة الدراسة الأساسية:

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على مقياس الثقافة التنظيمية المتكون من (34) فقرة موزعة على اربعة ابعاد ، ومقياس الابداع الغداري المتكون من (28) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد كما يلي :

أولاً : مقياس الثقافة التنظيمية:

1. البعد القيم التنظيمية (11) فقرات
2. البعد المعتقدات التنظيمية (11) فقرات
3. البعد المعايير التنظيمية (06) فقرات.

4. البعد التوقعات التنظيمية (04) فقرات

ثانيا : مقياس الإبداع الإداري:

1. بعد القدرة على حل مشكلات واتحاد القرار (12) فقرات

2. بعد تقبل التغيير (07) فقرات

3. بعد تشجيع الإبداع (09) فقرات

- حيث شملت هذه الدراسة على متغيرين تصنيفيين تصف خصائص عينة الدراسة وهي الجنس، الأقدمية في العمل، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (09) يوضح : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %	المجموع	النسبة %
الجنس	ذكر	23	53.48%	43	100%
	أنثى	20	46.51%		
الأقدمية	من 5 الى 10 سنوات	20	53.48%	43	100%
	أكثر من 10 سنوات	23	46.51%		

توضح إحصائيات الجدول رقم (08) وصف متغيرات عينة الدراسة الأساسية، والملاحظ أن أفراد عينة الدراسة عددهم متقاربة بين الإناث والذكور ليس هناك فاصل كبير بينهم أي أن فئة الذكور تقدر بـ(23) أي بنسبة (53.48%)، تليها نسبة الإناث المقدر عددهم (20) أي بنسبة (46.51%)، أما الذين أقدميتهم في العمل من 5 إلى 10 سنوات فقد قدر عددهم بـ(20) أي بنسبة (46.51%)، وهي متقاربة من نسبة القادة الإداريين في الذين أقدميتهم في العمل أكثر من 10 سنوات الذين قدر عددهم بـ(23) أي بنسبة (53.48%)

3 . إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية:

وتم تطبيق الدراسة الأساسية على عينة من القادة الإداريين لبلدية سيدي سليمان قدر عددهم بـ (43) قائد خلال الموسم الدراسي (2024/2025) تم اختيار بطريقة عشوائية بسيطة، من أجل الوصول إلى مجموعة من الحقائق حول موضوع البحث، وبعد التأكد من صلاحية أدوات الدراسة والمتمثلة في مقياسي الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وبعد تحديد عينة الدراسة الأساسية بدءاً من تطبيقها على القادة الإداريين بالبلدية سيدي سليمان قمنا بعدها بتطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة ما بين شهر ديسمبر وشهر جانفي لسنة الجامعية 2025/2024، حيث تم توزيع الاستبيان على العينة مع التأكيد عليهم أن يجيبوا على كافة البيانات الموجودة في المقياس قبل جمعها، وبعد ذلك تم تفريغ البيانات وفق الأساليب الإحصائية المتعارف عليها لتحليلها و معالجتها إحصائياً والوصول إلى نتائجها حسب الفرضيات المقترحة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية. Spss v25 .

4 . الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية:

لتحقيق أهداف الدراسة قامنا بتفريغ وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق الدراسة الأساسية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS 25) Package for the Social Sciences Statistica،

حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تباعد القيم عن المتوسط.
- المتوسط الحسابي: لحساب متوسطات درجات الأفراد .
- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات: لمعرفة ثبات فقرات الاختبار.
- معامل الارتباط برسون لحساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية:ويستخدم لإيجاد ثبات أداة القياس , وكذلك الكشف عن دلالة العلاقة بين متغيرين الدراسة.
- معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية: ويستعمل للتأكد من أن المقياس لديه درجات ثبات عالية .

- معامل التصحيح سبيرمان بروان: لتعديل ثبات الاختبار .
- معامل الارتباط برسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين
- اختبار (ت) للمجموعة الواحدة:لحساب التساؤل الأولى والثاني.
- ✓ تحليل التباين الأحادي: لتحليل الفرضية الثانية و الثالثة.
- ✓ اختبار (ت): لدلالة الفروق بين متوسطين لعينتين غير مرتبطتين لتحليل الفرضية الرابعة .

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية لدراسة بدء بضبط المنهج و تعريفه و نوعه واختيار العينة المناسبة مع التعرف عليها , كما تم التعرض إلى الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى أدوات الدراسة التي استخدمت في عملية جمع البيانات مع التأكد من صدقها وثباتها و جاهزيتها للتطبيق وذلك باستخدام الخصائص السيكومترية , كما تم أيضا في هذا الفصل توضيح الإجراءات التطبيقية للدراسة الأساسية ومعالجة البيانات إحصائيا مع تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير الإجراءات الدراسة

- تمهيد:

- 1- عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الأول.
- 2- عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الثاني.
- 3- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الأول.
- 4- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية.
- 5- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثالثة.

الإستنتاج العام

التوصيات والمقترحات

- تمهيد :

نتطرق في هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الأساسية, كما أفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها بعد تطبيق مقياس الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية على عينة قوامها (43) قائد إداري ببلدية سيدي سليمان بتقريت, حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وفقا للفرضيات المقترحة, كما أفرزتها المعالجة الإحصائية بتطبيق برنامج spss V 25, ومن ثم تحليلها ومناقشتها.

- اختبار اعتدالية البيانات:

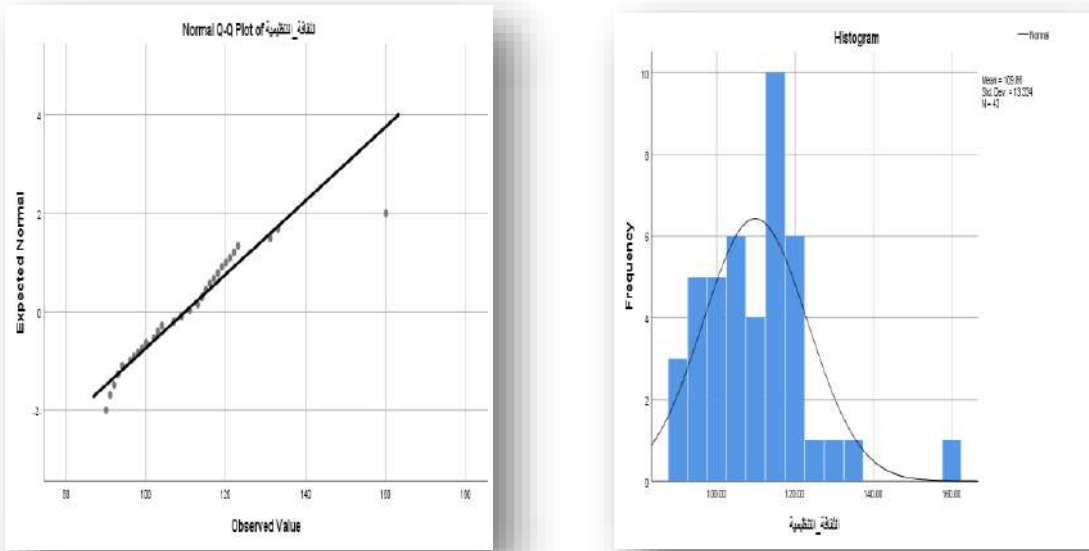
أولاً: اختبار اعتدالية البيانات الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (10..) يوضح: اختبار اعتدالية توزيع بيانات لمقياس الثقافة التنظيمية

الإحصاءات الوصفية	البيانات	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig
Kolmogorov-Smirnov كولمجورف - سمرنوف	0.092	43	.200*
Skewness معامل الالتواء	1.184	/	
Kurtosis معامل التفلطح	1.417	/	

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (10) يتضح أن قيمة معامل الالتواء كانت (SK=1.184) وهي قيمة تشير إلى وجود التواء موجب ولكن بدرجة قليلة, كما تدل قيمة معامل التفلطح المقدر بـ (Ks = 1.417) على وجود تفلطح بقيمة قليلة في التوزيع, والملاحظ أن كلتا القيمتين سواء قيمة معامل الالتواء (Skewness) أو قيمة معامل التفلطح (Kurtosis) هما قيمتين تقتربان من الصفر ولا تتعديان (± 3), مما يعني أن البيانات تتوزع توزيع اعتدالي, وهذا ما تؤكد قيمة مستوى المعنوية (Sig)

في اختبار " كولمجورف سمرنوف" (Kolmogorov-Smirnov) التي تساوي $(.200^*)$ وهي قيمة أكبر من (0.05) مما يعني مطابقة بيانات مقياس الثقافة التنظيمية للتوزيع الطبيعي، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.



الشكل رقم (01) يوضح : التوزيع الإعتدالي لبيانات الثقافة التنظيمية

من خلال الشكل رقم (11) نلاحظ أن المنحى التكراري يشبه شكل الجرس، وبالتالي يمكن القول أن بيانات مقياس الثقافة التنظيمية تتبع التوزيع الاعتدالي(الطبيعي).

ثانيا: اختبار اعتدالية البيانات الخاصة بمقياس الإبداع الإداري:

جدول رقم (11) يوضح: اختبار اعتدالية توزيع بيانات لمقياس الإبداع الإداري

الإحصاءات الوصفية	البيانات	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig
Kolmogorov-Smirnov كولمجورف - سمرنوف	0.098	43	.200*
Skewness معامل الالتواء	0.015	/	
Kurtosis معامل التفلطح	- 0.145	/	

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة معامل الالتواء كانت

(SK=0.015) وهي قيمة تشير إلى وجود التواء موجب ولكن بدرجة قليلة, كما تدل قيمة معامل التفلطح

المقدر بـ(Ks = - 0.145) على وجود تفلطح سالب بقيمة قليلة في التوزيع, والملاحظ أن كلتا القيمتين

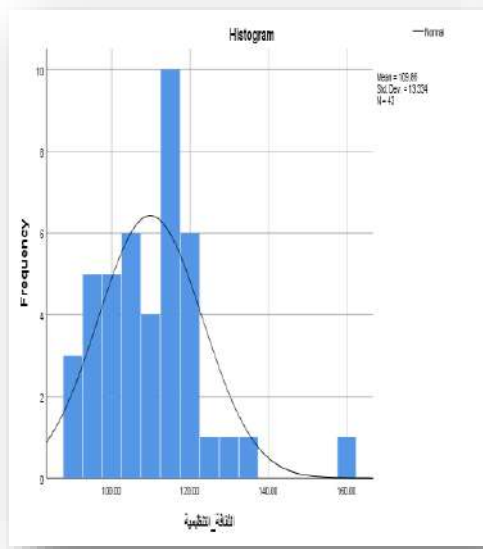
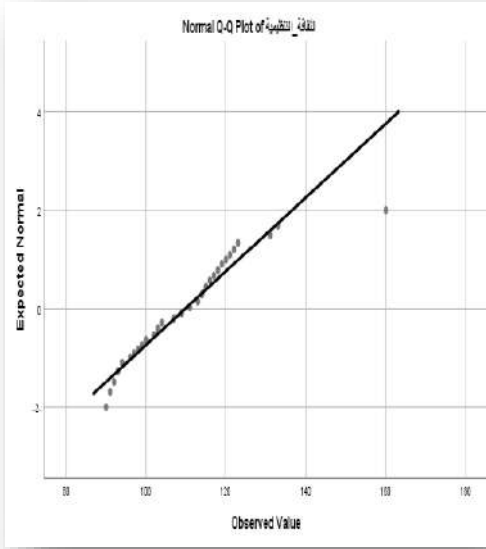
سواء قيمة معامل الالتواء (Skewness) أو قيمة معامل التفلطح (Kurtosis) هما قيمتين تقتربان

من الصفر ولا تتعديان (± 3), مما يعني أن البيانات تتوزع توزيع اعتدالي, وهذا ما تؤكدته قيمة مستوى

المعنوية (Sig) في اختبار " كولمجورف سمرنوف" (Kolmogorov-Smirnov) التي تساوي (.200*)

وهي قيمة اقل من (0.05) مما يعني مطابقة بيانات مقياس الإبداع الإداري للتوزيع الطبيعي، وهذا ما

يوضحه الشكل الموالي



الشكل رقم (02) يوضح : التوزيع الإعتدالي لبيانات الإبداع الإداري

من خلال الشكل رقم (01) نلاحظ أن المنحى التكراري يشبه شكل الجرس، وبالتالي يمكن القول أن بيانات مقياس الإبداع الإداري تتبع التوزيع الاعتدالي(الطبيعي).

1. عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأولى: ينص التساؤل الأولى على ما يلي :

– ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بنقرت ؟

للتحقق من هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، علما أن المتوسط النظري للمقياس المعتمد في هذه الدراسة هو (96)، وتم التوصل إلى

النتائج المبينة في الجدول التالي :

• المتوسط النظري = $96 = 2/(1 \times 32) + (5 \times 32)$

الجدول رقم (12) يوضح: نتائج اختبار (t test) لعينة واحد لدراسة دلالة الفروق بين المتوسط

النظري والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد على مقياس الثقافة التنظيمية

المتغير	عدد الفقرات	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	32	96	109.860	13.333	42	6.816	.000	0.05

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية كان أكبر من المتوسط النظري، كما تم حساب المتوسط الفرضي لأداة الدراسة وكان مقداره (96)، وتم اختبار الفرق بين المتوسطين وتبين أنه لصالح المتوسط الحسابي باعتماد الاختبار التائي (T. test) لعينة واحدة، إذ بلغت القيمة التائية (6.816) في حين بلغت القيمة الاحتمالية (sig) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) عند درجة الحرية (42) وهي دالة إحصائياً مما يدل أن الفروق بين المتوسطات هي فروق حقيقية، ومنه نستنتج أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بتقرت مرتفعة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "محمد بن علي بن حسن الليثي" (2008) والتي هدفت إلى توضيح الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدارس الابتدائي بالعاصمة المقدسة وتوصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع، كما اتفقت مع نتائج دراسة "ديمة عبد علي عليان" (2012) التي هدفت إلى التعرف على درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة للثقافة التنظيمية وتوصلت إلى توفر درجة عالية من الثقافة التنظيمية.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة " زروقة هشام" (2017) التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية متوسطة لدى أفراد عينة دراستها، كما اختلفت مع نتائج دراسة " بوبكر منصور" (2007) التي توصلت إلى انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية لدى عينة دراستها.

وتفسر هذه النتيجة من خلال فهم القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان تقرت للمبادئ التي تحكم البلدية والتزامهم بتطبيق الأساليب والقواعد والقيم التي تشكل أساس الثقافة التنظيمية باعتبار هذه الأخيرة " مجموعة من الافتراضات والقواعد والمبادئ والقيم التي يشترك بها أفراد المنظمة" (البكري.2015.ص103) و نلتمس ذلك من خلال تعامل القادة مع الموظفين ببلدية سيدي سليمان تقرت، هذا التعامل الذي ينبنى على أساس العدالة والمساواة، وتوضيح المهام من خلال وضع وصف وظيفي واضح، تلبية ما يتوقعه الموظفون من احتياجات وموارد لازمة، تفعيلهم لحرية الاتصال بين مستويات الإدارية بتوفير قنوات اتصال فعالة بينهم، وهذا ما أكده أفراد عينة الدراسة من استجاباتهم على مقياس الثقافة التنظيمية.

كما قد ترجع هذه النتيجة إلى طبيعة الثقافة المجتمعية التي تتمثل في سلوك القادة الإداريين من حيث مراعاتهم إلى العادات والقيم والأخلاق التي تتجسد في القيم المجتمعية التي نشأ عليها القادة في ظل الدين الإسلامي، والتي تحثهم على إتقان العمل والتعاون والالتزام، تعزيز الانتماء...، هذه القيم التي هي بمثابة مرجع يستند إليه القادة من شأنها أن تجعل مستوى ثقافتهم التنظيمية ترتقي إلي المستويات العليا.

كما قد تفسر أيضا من خلال قدرة القادة على توضيح معايير السلوك داخل البلدية، والقدرة على تحقيق الاستقرار داخل المنظمة وفق معايير مضبوطة وعادلة، والعمل على تنمية شعور الموظفين بالأمن النفسي والمهني من خلال سعي القادة لحمايتهم داخل البلدية.

2 . عرض و مناقشة نتائج التساؤل الثاني: ينص التساؤل الثاني على ما يلي :

– ما مستوى الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بتقريت ؟

للتحقق من هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة, علما أن المتوسط النظري للمقياس المعتمد في هذه الدراسة هو (70), وتم التوصل إلى

النتائج المبينة في الجدول التالي :

• المتوسط النظري = $2/(1 \times 28) + (4 \times 28) = 70$

الجدول رقم (13) يوضح: نتائج اختبار (t test) لعينة واحد لدراسة المتوسط النظري

والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد على مقياس الإبداع الإداري

المتغير	عدد الفترات	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	28	70	83.814	8.644	42	10.479	.000	0.05

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس

الإبداع الإداري كان أكبر من المتوسط النظري, كما تم حساب المتوسط الفرضي لأداة الدراسة وكان مقدراه

(70)، وتم اختبار الفرق بين المتوسطين وتبين أنه لصالح المتوسط الحسابي باعتماد الاختبار التائي

(T. test) لعينة واحدة، إذ بلغت القيمة التائية (10.479) في حين بلغت القيمة الاحتمالية (sig)

(.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) عند درجة الحرية (42) وهي دالة إحصائيا مما يدل أن

الفروق بين المتوسطات هي فروق حقيقية، ومنه نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين

ببلدية سيدي سليمان ولاية بتقريت مرتفع.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة " حاتم على حسن رضا" (2003) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة وتوصلت إلى ارتفاع في مستوى الإبداع الإداري، كما اتفقت مع دراسة " إيناس فهمي عزت أبو سينة" (2023) التي هدفت إلى الكشف عن الأدوار القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء متطلبات إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين في المحافظات الشمالية، والتي توصلت إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة " عمومن رمضان" (2014) والتي هدفت لمعرفة مستوى الإبداع الإداري، وتوصلت نتائجها إلى وجود درجة متوسطة من الإبداع الإداري. وتفسر هذه النتيجة من خلال التفكير النقدي الذي يتحلى به القادة الإداريين بالبلدية والمتمثل في تحليل المشكلات بناء على أدلة ومعايير في مدة زمنية قصيرة، والقدرة على اكتشاف المشاكل والصعوبات بهدف حلها، والتفكير في القيام بتجارب وطرق جديدة لحل المشاكل مع اتخاذ القرارات الحاسمة خلال فترة زمنية وجيزة، وانتهاجهم لأنظمة الحلول للمهام الروتينية بطرق إبداعية، لمعالجة المشكلات باختيار البديل الأحسن، في هذا الشأن تؤكد نظرية (Harvey, Mill) التي ترى أن المنظمة الناجحة هي التي يسعى قادتها " لوضع حلول روتينية لمعالجة المشكلات تم التصدي لها" (العنزي. 2014. ص 43- 46).

كما تفسر أيضا من خلال البصيرة الخلاقة التي يتميز بها القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان، والتي تعني " أن من له رؤية إبداعية تقوم على تصور والتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، وتمتعه بالاستقلالية الفردية أي لا تفرض عليه أي سلطة أخرى أو الغير وأن لا يفرض سلطته على الآخرين" (جودة. 2010. ص 315)، حيث تتضمن هذه البصيرة مزيجا من الفهم العميق والخيال والقدرة على الربط بين أفكار متباعدة للوصول إلى حل لمشكلة قد تعترض القادة الإداريين بالبلدية.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: تنصت الفرضية الأولى على ما يلي

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تڤرت.

قبل حساب العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع المتمثل في (الإبداع الإداري)، وبعد التحقق من شرط الاعتدالية، وجب التحقق من شرط الخطية بين المتغيرين.

- اختبار الخطية بين المتغيرين:

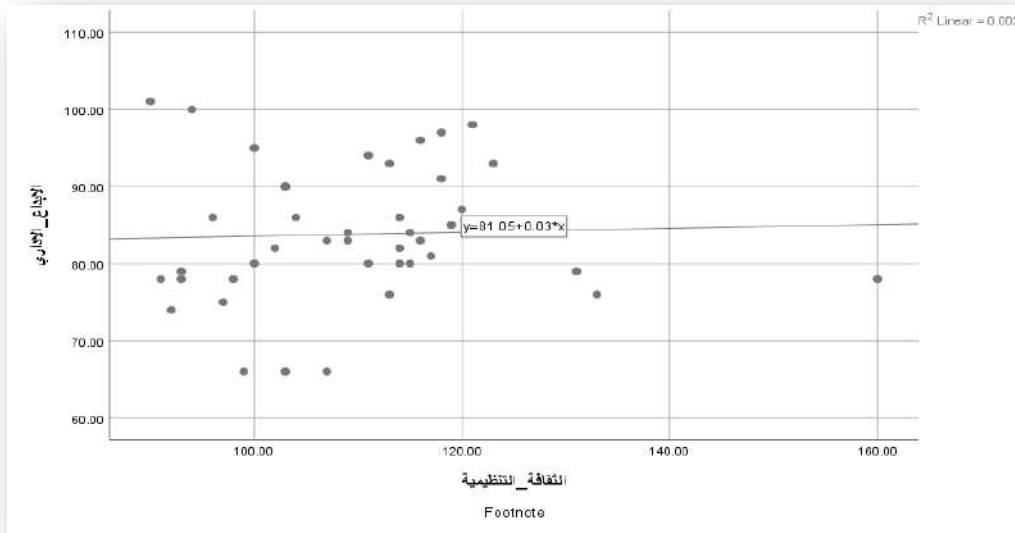
حيث يشترط في تطبيق معامل الارتباط برسون بين المتغيرين (X) و (Y) وجود علاقة خطية بينهما،

وللتأكد من خطية العلاقة بين متغيرين كميين (X) و (Y) نرسم لوحة الانتشار Scatter digram

والمقصود بلوحة الانتشار هو تمثيل قيم (X) و (Y) على محور الفواصل (X) و محور الترتيب (Y)

حيث يمثل على زوج من القيم بنقطة، فنحصل على شكل يبين كيفية انتشار القيم، وهو ما يسمى بلوحة الانتشار أو سحابة الانتشار.

الشكل رقم (03) يوضح : الخطية بين المتغيرين (X) الثقافة التنظيمية و (Y) الإبداع الإداري



الشكل رقم (03) يوضح : الخطية بين المتغيرين (x) الثقافة التنظيمية و (y) الإبداع الإداري

يتضح من خلال لوحة الانتشار أنه لا توجد علاقة خطية بين المتغير المستقل (x) المتمثل في الثقافة التنظيمية والمتغير التابع (y) المتمثل في الإبداع الإداري، وعليه فإن الأسلوب الإحصائي المناسب لتحليل الفرضية الأولى هو معامل الارتباط سبرمان spearman نظرا لأن العينة أكبر من 30.

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري باستخدام معامل الارتباط

سبرمان Spearman

المتغيران	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط Spearman	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري	43	0.184	0.236	0.05

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية بلغت (0.184) عند القيمة الاحتمالية (0.236) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود ارتباط

بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية، ومنه نرفض الفرص البديل ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بتقريت.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة " بسام بن مناور العنزي" (1425) التي هدفت للتعرف على الأثر بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة السعودية، وتوصلت إلى وجود اثر أو علاقة بينهم، كما اختلفت أيضا مع دراسة " إسماعيل محمد إسماعيل حويجي" (2015) التي هدفت إلى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة، وتوصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

وتفسر هذه النتيجة على أن أي حدوث لتغيير في الثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان لا يؤثر بشكل مباشر وواضح في إبداعهم الإداري، حيث قد يكون الإبداع الإداري خاصتهم مرتبطا ببعض العوامل الداخلية والخارجية للبلدية أكثر من الثقافة التنظيمية التي يمتلكونها.

وقد ترجع هذه النتيجة إلى الاختلاف والتعارض بين قيم ومبادئ الثقافة التنظيمية والقيم والمبادئ التي تشجع الإبداع الإداري بالبلدية، قد تكون الثقافة التنظيمية بهذه المؤسسة تشجع الاستقرار والاستمرارية في الالتزام للقواعد والأنظمة، في حين الإبداع الإداري بها قد يشجع التغيير والابتكار والتجديد، كما قد ترجع إلى نوع الثقافة التنظيمية السائدة لدى القادة الإداريين بالبلدية، " كالثقافة التنظيمية الغير المساندة والمشجعة للإبداع الإداري، الثقافة التنظيمية الضعيفة والتي يكون فيها الأفراد العاملين في البلدية مبهمين ولا توجد رؤية واتجاهات واضحة للسير في طريق الصحيح، مما يؤدي إلى فشل في اتخاذ القرار المناسبة، الثقافة التي تهتم بالطريقة الانجاز ليس النتائج، وثقافة الدور والتي تهتم بأدوار الوظيفية والقواعد والأنظمة أكثر من الفرد، ثقافة المهمة حيث تركز على تحقيق الأهداف وانجاز وتهتم أيضا بالنتائج خاصة المحددة، وقد يمكن أن هذه الأنواع من الثقافة التنظيمية تلعب دورا كبير في عدم وجود علاقة غير

واضحة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري نظرا لتركيزها على عوامل أخرى أكثر من علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري" (القاضي. 2015. ص 198 - 199)

4 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: تنصت الفرضية الثانية على ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بتقريت.

وتم تحليل نتائج هذه الفرضية إحصائيا باستخدام اختبار(ت) لتقدير الفروق بين متوسط درجات فئة العمال الذكور وفئة العاملات الإناث الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) في الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس:

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	ذكر	23	84.47	9.33	41	0.536	0.595	غير دالة
	أنثى	20	83.05	7.95				
الثقافة التنظيمية	ذكر	23	110.00	12.30	41	0.073	0.942	غير دالة
	أنثى	20	109.70	14.75				

بالنسبة للإبداع الإداري نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.536) عند درجة الحرية (41)، كما يلاحظ أن قيمة (sig) قدرت بـ(0.595) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بتقريت تبعا لمتغير الجنس.

أما بالنسبة للثقافة التنظيمية نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.073) عند درجة الحرية (41)، كما يلاحظ أن قيمة (sig) قدرت بـ(0.942) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بتقرت تبعا لمتغير الجنس.

2 : الإبداع الإداري:

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "وداد حسن حسين أبو هين" (2010) التي هدفت للتعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق لإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، كما اتفقت كذلك مع نتائج دراسة "عبد الكريم الطنبور" (2018) التي هدفت إلى الكشف عن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته، وتوصلت لعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في الإبداع الإداري وقد اختلفت مع نتائج دراسة "إيناس فهمي عزت أبو سينة" (2023) التي توصلت إلى وجود فروق في درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

ويفسر عدم وجود فروق في الإبداع الإداري لدى عينة القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بتقرت تبعا لمتغير الجنس، بأن الإبداع الإداري لا يتأثر بجنس القادة الإداريين فهما يتمتعان بنفس المستوى المرتفع من الإبداع الإداري، نظرا لأنهما يحملان نفس الخصائص الشخصية التي تزيل الفروقات في الإبداع الإداري لدى كلا الجنسين "والمتمثلة في القدرات العقلية وخصائص الشخصية للفرد فالإبداع الإداري عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة،

وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل, فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو بيئية أو شخصية أو سلوكية, يقودها الأشخاص متميزون" (خيري. 2012. ص,39).

كما قد تفسير كذلك من خلال تساوي فهم وإدراك كلا الجنسين لأهمية الإبداع الإداري في تحسين وتطوير مستوى أدائهم, بالإضافة إلى تشابه تصوراتهم في ممارسة الإبداع الإداري نتيجة خبراتهم وممارستهم الوظيفية داخل البلدية بحكم أنهم يخضعون لنفس القوانين والتعليمات بالبلدية، وبالتالي ينتهجون نفس التفكير والسلوك الإبداعي.

2 : الثقافة التنظيمية:

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة " هدى جواد بدر" (2011) التي هدفت لمعرفة واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، وتوصلت إلى عدم وجود فروق لثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، كما اتفقت مع دراسة " ديمة عبد علي عليان" (2012) التي هدفت إلى التعرف على درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبييرة للثقافة التنظيمية وتوصلت إلى عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

في حين اختلفت مع نتائج دراسة " بوبكر منصور" (2007) التي تهدف إلى معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، وتوصلت إلى وجود فروق لمتغير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

ويفسر عدم وجود فروق دالة إحصائيا في الثقافة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس إلى أن البلدية تعمل على تعزيز العدالة والمساواة ومبدأ تكافؤ الفرص في انجاز المهام الموكلة لكلا الجنسين، فهم يعايشون نفس الظروف التنظيمية مما يزيل الفروقات بين الجنسين في المستوى المرتفع من ثقافتهم التنظيمية، كما

أن الدين والتربية تسهم في وجود ثقافة مشتركة بين القادة وتمثلة في اللغة، الدين، المجتمع، القيم، التربية، هذه الأخيرة التي لها الدور في تنشئة الأفراد وغرس القيم والمعتقدات وغيرها و" بحكم أن سلوك الفرد وشخصيته عموما نتاج عوامل بيئية وأساليب التربية والتنشئة الاجتماعية التي يتلقاها طوال حياته من المحيط الاجتماعي فإن عملية التربية التي كانت تلقن قديما تفرق عادة بين الجنسين، والتي كانت تعطي للذكر أكبر فرصة في ممارسة الحرية والمسؤولية مقارنة بالأنثى، خلاف ما نلاحظ في عصرنا هذا والذي ينادي بالمساواة بين الرجل والمرأة فأصبحت المرأة أكثر استقلالية وثقة بالنفس" (تخة. 2015 ص75) الأمر الذي من شأنه أن يزيل المفروقات بين الجنسين في المستوى المرتفع من ثقافتهم التنظيمية. كما تفسر أيضا من خلال تركيز البلدية على المهارات والقدرات الفردية لكلا الجنسين دون تمييز والتي تمكنهم من أداء واجباتهم ومهامهم المتشابهة والتي لا تفرق بين الذكر والأنثى، فطبيعة المهام والأدوار التي يفرضها نشاط البلدية باعتبارها مؤسسة ذات طابع خدماتي لا تترك مجال في وجود اختلاف بين الجنسين في مستوى الثقافة التنظيمية.

3 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: تنصت الفرضية الثالثة على ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في والإبداع الإداري الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تفرت.

وتم تحليل نتائج هذه الفرضية إحصائيا باستخدام اختبار(ت) لتقدير الفروق بين متوسط درجات فئة العمال الذين اقدميتهم في العمل أقل من 10 سنوات وفئة العمال الذين اقدميتهم في العمل أكثر من 10 سنوات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) في الإبداع الإداري

والتقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية في العمل:

المتغير	الأقدمية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	أقل من 10 سنوات	21	82.47	6.53	41	- 1.001	0.327	غير دالة
	أكثر من 10 سنوات	22	85.09	10.26				
التقافة التنظيمية	أقل من 10 سنوات	21	111.57	14.06	41	0.819	0.418	غير دالة
	أكثر من 10 سنوات	22	108.22	12.70				

بالنسبة للإبداع الإداري نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (- 1.001) عند درجة الحرية (41)، كما

يلاحظ أن قيمة (sig) قدرت بـ(0.327) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرض

البديل ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري

لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تفرت تبعا لمتغير الأقدمية في العمل بالنسبة للتقافة

التنظيمية نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.819) عند درجة الحرية (41)، كما يلاحظ أن قيمة

(sig) قدرت بـ(0.418) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرض البديل ونقبل

الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية لدى القادة

الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تفرت تبعا لمتغير الأقدمية في العمل.

1 : الإبداع الإداري:

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة " عمومن رمضان" (2014) التي هدفت للكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري والتطور التنظيمي للمؤسسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، وتوصلت إلى عدم وجود فروق في الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بمؤسسات الجامعة تبعا للأقدمية .

ويفسر عدم وجود فروق في الإبداع الإداري لدى عينة القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تقرت تبعا لمتغير الأقدمية، ويرجع إلى عدم وجود اختلاف بين القادة القدامى والقادة الجدد في المنصب فهم يتمتعون بنفس المستوى المرتفع من الإبداع الإداري، أي أن القادة ذوي الأقدمية في العمل يمارسون مهامهم بالثقة نتيجة اكتسابهم لمهارات المطلوبة خلال مدة معينة لمنصب، أما القادة الجدد فيتمتعون بالنشاط والحماس في بداية المنصب من أجل إثبات الجدارة وذلك بالتفاني في الأداء والتواصل أكثر من أجل الاستفادة من تجارب سابقه مع أخذ التوجيهات والخبرة، لذلك زالت الفروق في الإبداع الإداري تبعا لمتغير الأقدمية.

ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري الخاص بالإبداع الإداري ومراجعة أطره لم نجد أي فكرة أو إشارة تثبت بأن الإبداع الإداري يرتفع كلما زادت مدة بقاء القائد في منصبه، فقد يكون القائد لديه اقدمية في المنصب لكنه يفتقر للمهارات والقدرات الإبداعية في حل المشكلات في مختلف المواقف المهنية، وذلك لان الإبداع الإداري مرتبط بمدى قدرة الفرد في استخدام مهاراته في حل المشكلات بالطرق الإبداعية مع القدرة على النقد الذاتي وغيرها من السمات الإبداعية.

2 : الثقافة التنظيمية:

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة " الداعورة " (2008) التي هدفت لمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة لدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي، وأظهرت عدم وجود فروق دالة في الثقافة التنظيمية لدى مدير المدرسة الثانوية تعزى لمتغير سنوات العمل.

واختلفت مع دراسة " دال " (2005) إلي هدفت لمعرفة تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية، وتوصلت إلى وجود فروق دالة في الثقافة التنظيمية باختلاف متغير الخبرة الوظيفية .

وتفسر عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الأقدمية لدى أفراد عينة الدراسة وتشير إلى أي أن الثقافة التنظيمية لا تتأثر باختلاف اقدمية القادة، وقد يرجع ذلك إلى استقرار وقوة الثقافة التنظيمية التي تؤثر على كافة القادة الإداريين بالبلدية وبشكل متساوي بغض النظر عن اقدميتهم، بمعنى أن القادة الجدد والقدامى يتبنون القيم والعادات التنظيمية نفسها لأن المنظمة تركز على توجيههم نحو ثقافة موحدة.

وقد تفسر من خلال الثقافة التنظيمية المنفتحة والمرنة بما يسمح بتكيف القادة الجدد بسرعة ويجعل الجميع يشعر بالاندماج وفق قيم تنظيمية قائمة على المساواة والشمول مما يجعل كافة القادة يعيشون نفس التجربة الثقافية.

– الاستنتاج العام:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تڤرت، وكذا الكشف عن الفروق في الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية باختلاف الجنس والأقدمية، وبعد تحليل الفرضيات إحصائياً والكشف عن دلالتها الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية :

1. مستوى الثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تڤرت مرتفعة.

2. مستوى الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تڤرت مرتفع.

3. لا توجد علاقة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تڤرت.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تڤرت تبعا لمتغير الجنس .

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية لدى القادة الإداريين ببلدية سيدي سليمان بولاية تڤرت تبعا لمتغير الأقدمية في العمل.

اقتراحات وتوصيات :

- اعتماد وتبني نتائج البحث من قبل القادة الإداريين للبلدية مع ضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية للدراسة (الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري) وأساليب ممارستها وطرق تأثيرها على المرؤوسين.
- يجب على البلدية أن تعمل على خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية محفزة ومشجعة للإبداع لتحقيق أهداف بكفاءة وفعالية.
- السعي دائما لتلبية ما يتوقعه الموظفون الإداريين من علاوات وحوافز مادية ومعنوية.
- ضرورة تبني القادة الإداريين ببلدية أنماط وأساليب إدارية تحقق الثقافة الإبداعية من خلال موائمة مكونات الثقافة التنظيمية بالمكونات الإبداع.
- العمل على معرفة العوامل المؤثرة في الإبداع ال أي كانت سلبية أو إيجابية للاستفادة منها وجعلها ثقافة لمصالح وليس منفذ لمواجهة الضغوط والمشاكل.
- العمل على تعميم القيم التنظيمية لخلق ثقافة إبداعية تساهم في تطوير الأداء الإداري.
- الاهتمام بكل جوانب الإبداع لأنه سمة من سمات تطور والمنافسة المنظمات وبقائها على الصعيد
- عمل برنامج مقترح لتنمية مهارات القادة الإداريين ببلدية في ممارسة الثقافة التنظيمية وفق المستجدات الإدارية الحديثة.
- عمل تصور مقترح لتنمية مهارات وقدرات للقادة والمسؤولين ببلدية في ممارسة الإبداع الإداري.
- التوسع في إجراء دراسات مشابهة لدراستنا الحالية فيما يتعلق بموضوعي الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.
- العمل على توسيع الدراسات في مجال الإبداع الإداري وذلك بربطها بعدد من المتغيرات لمحاولة فهم الظاهرة أكثر والوقوف على أهم العوامل المؤثرة فيه لتفعيلها داخل المنظمات بمختلف أنواعها

قائمة المراجع

القران الكريم

- أحمد منصور ايمان.(2019). "إدارة الابتكار نحو التغيير", ط1. عمان: دار النفيس.
- الأعسر صفاء. (200). "الإبداع في حل المشكلات. مصر: دار القباء للطباعة لنشر والتوزيع.
- البكرى فؤاده. العلاقات العامة وتغيير الثقافات المنظمة". ط1. القاهرة: عالم الكتب.
- الحيالي أنعام, بهاء الدين المنجي العسكري. (2015). "إدارة التغيير في المنظمات الأعمال", ط1. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الحريري محمد سرور. (2016). "ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية الدولية والخاصة". ط1. عمان: الأكاديميون لنشر وتوزيع.
- الخفاجي نعمة عباس. "ثقافة المنظمة", مكتبة الحيز الإلكتروني.
- الزوايتني عبد العزيز. (2017). "تنمية المورد البشري في التنظيم". الأردن: مركز الأكاديميون لنشر وتوزيع.
- الزيباري جعفر خانو. (2020). "إبداعات الأعمال". ط1. عمان: دار المناهج لنشر وتوزيع.
- العنزي. (2014). "إبداعات الأعمال". ط1. عمان: دار الوراق لنشر والتوزيع.
- القاضي محمد يوسف. "السلوك التنظيمي". ط1. الأردن: لأكاديميون للنشر وتوزيع.
- المسلم عبد الله حسن. (2015). "الإبداع الابتكار الإداري". ط1. عمان: دار المعز.
- المشهداني سعد سلمان. (2019). "منهجية البحث". عمان: دار الاسامة لنشر وتوزيع الأردن.
- المغربي محمد الفاتح محمود بشير. (2016). "السلوك التنظيمي". ط1. عمان: دار الجنان لنشر وتوزيع.
- باشري نفسية محمد, , رباب فهمي, فوزي ثعبان مذكور. (2017). "السلوك التنظيمي".
- حريم حسين. (2009). "إدارة المنظمات المنظور الكلي". ط2. عمان: دار الحامد.

حريم حسين . (2013). "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال". ط4. عمان: دار الحامد.

جروان فتحي عبد الرحمان .(2013). "الإبداع مفهومه.معايير.مكوناته". ط.عمان: , دار الفكر لنشر وتوزيع.

جمال لينا .(2017). "إدارة التمييز والإبداع والابتكارات". عمان: خالد اللحيايى لنشر والتوزيع.

جودة محفوظ أحمد.(2010). "إدارة الموارد البشرية". ط1.الأردن: دار وائل لنشر وتوزيع.

خصاونة عاكف لطفي .(2012). "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال". ط.الأردن: الحامد لنشر وتوزيع.

خير الله جمال . "الإبداع الإداري". ط1.الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.

خيري اسامة محمد .(2012). "إدارة الإبداع والابتكارات". ط1.الأردن: دار الراية لنشر وتوزيع.

خصاونة عاكف لطفي.(2012). "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال". ط1.الأردن: الحامد لنشر وتوزيع.

ذوقان عبيدات واخرون .(2005). "البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه". الط 9. الأردن: دار الفكر لنشر وتوزيع.

ربحي مصطفى عليان, عثمان محمد غنيم (2000). "مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق", ط1.عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

سرحان محمد علي (2019), ("مناهج البحث العلمي". ط2.صنعاء: دار الكتب لنشر والتوزيع.

سكارنة بلال خلف (2010). "الإبداع الإداري". ط1.الأردن: دار المسيرة لنشر وتوزيع.

شباشبة عبد الرزاق رمضان .(2022). "إدارة الأعمال المبادئ, المفاهيم, الوظائف, الاتجاهات الحديثة".

قاسمي كمال.(2021). "إدارة التغيير التنظيمي منطلقات وقضايا معاصر". ط1. دار الوراق لنشر وتوزيع .

- الجبوري، نعمة حسن.(2017). المعرفة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الشركة العامة لتوزيع الطاقة الطهرائية -الكرخ- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد: 52. العراق.
- 2-خوين، سندس رضويي.(2009). تأثر رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الهيئة العراقية للحسابات والمعلومات." مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة . العدد: 50. العراق.
- الحميدي تهاني محسن بدر.(2012).الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي. شهادة الماجستير جامعة الشرق الأوسط.الكويت.
- العنزي بسام بن مناور.(1425).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري على عينة العاملين المؤسسات العامة. رسالة الماجستير.جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية.
- الطنبور براءة عبد الكريم.(2018). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته. شهادة الماجستير جامعة الشرق الأوسط.الكويت.
- الليثي محمد بن علي بن حسن.(2008) الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري مدارس.رسالة ماجستير غير منشورة.فلسطين.
- تخة خديجة.(2015).الإغتراب الوظيفي لدى عمال ذوي الضبط الداخلي. رسالة ماستر غير منشورة.جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- جاهل يعقوب.(2015). العناصر التدريبية التنموية مهارات الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة. أطروحة دكتوراه الطور الثالث. جامعة الجزائر -03-.
- حويحي إسماعيل محمد إسماعيل.(2015).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاص.

خير الدين جمعة.(2015). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

رسالة دكتوراه في علوم الاقتصادية كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد.

خيضر بسكر.الجزائر.

عكاشة أسعد أحمد .(2008). اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي. رسالة

ماجستير.فلسطين.

عموم رمضان.(2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات

الجامعية دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة

قاصدي مرياح ورقلة.الجزائر.

عليان ديمة عبد علي. (2012), الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية

والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين.جامعة النجاح الوطنية.نابلس.فلسطين.

على خالد.(2017) اثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة

بين المركب المنجمي للفوسفات بجبل. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه جامعة باتنة 1-الحاج

لخضر.الجزائر.

مسيلتي عويشة.(2014). دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني بالمؤسسة الجزائرية. شهادة

ماجستير.جامعة ادارا.الجزائر.

1.SCHEIN EDGAR H.(2010) ORGANIZATIONAL CUTURE

ANDLEADERSHIP.4Edition. .published by Jossey–Bass.Wiley Im print.

2. Ashkanasy.Edited by Nal M. Wilderom.Celeste p.M. .PetersonF.P

Mark.(2011).ORGANIZATIONAL CUTURE ANDCLIMATE.second

Edition.SAGE publications.

3. CHGADNA. Jihane .(2019).Creativite et innovation au sein des
organizations a travers l'histoire.Revue Internationale des Sciences de
Gestion.Revue Internationale des Sciences de Gestion.Numero4. p :227-

ملاحق

الملحق رقم (01) : استبيان لمتغيرات الدراسة



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

الموسم الجامعي : 2024 - 2025

استبيان

في إطار إعداد رسالة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية, يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا بغرض إفادتنا في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثنا، فالرجاء التكرم بمنحنا جزءا من وقتكم في ملء هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم, راجين منكم الإجابة على كل الفقرات, ونحيطكم علما بأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي, وإننا نشكر لكم تعاونكم ونتمنى لكم دوام التوفيق .

- بيانات شخصية :

الجنس : ذكر

أنثى

الإقديمة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتعامل المؤسسة مع موظفيها على أساس المساواة					
02	يعتقد الموظفون أن المهام واضحة					
03	تطبق المؤسسة القوانين لضمان الحقوق الوظيفية للموظفين					
04	كافة الموظفين مسؤولون أمام إدارة المؤسسة					
05	تنفرد المؤسسة باتخاذ قراراتها					
06	يدرك الموظفون طبيعة القوانين المعمول بها في المؤسسة					
07	يهتم الموظفون بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام					
08	طبيعة العمل تتطلب المساهمة الجماعية للموظفين					
09	تتسم الإجراءات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة بالوضوح					
10	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية في المؤسسة					
11	يتم نقل المعلومات داخل المؤسسة وفق التسلسل الوظيفي					
12	يتوقع الموظفون من الإدارة مراعاة الجهود المبذولة					
13	العبرة في إنجاز العمل وليس في الوقت المستغرق					
14	توفر الإجراءات المتبعة من اخصائيل تنفيذ مهام الموظفين					

					15	تتوقع المؤسسة أن يبذل موظفوه الجهود اللازمة في العمل
					16	يخضع الموظفون لعملية تقييم الأداء في المؤسسة
					17	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي واضح
					18	تمنح المؤسسة قدر كافي من الراحة لموظفيها
					19	يعتقد الموظفون بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات
					20	يشارك الموظفون في العمل بصورة جماعية
					21	يدير الموظفون الوقت بشكل مرضي
					22	تتيح المؤسسة حرية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة
					23	توافر المؤسسة الامن الوظيفي داخل بيئة العمل
					24	يعمل الموظفون على إتقان العمل الموكل إليهم
					25	تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات
					26	يمتثل الموظفون لقوانين المؤسسة
					27	يوجد احترام متبادل بين الموظفين داخل المؤسسة
					28	تسعى إدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه موظفوها
					29	يعتقد الموظفون بعدم وجود تنسيق بين الوحدات الادارية
					30	قيام الموظفون بحسب أدائهم
					31	يتعاون الموظفون في إنجاز العمل
					32	يلتزم الموظفون بالاجراءت العمل السارية في المؤسسة

رقم	الفقرات	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
01	استطيع اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا				
02	أحاول اكتشاف المشاكل والصعوبات بهدف حلها				
03	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل				
04	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخريين في العمل				
05	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة				
06	أميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة				
07	أحاول الإستفسار عن كل ما يدور في العمل				
08	أسجل كل الأفكار التي تخطر ببالي				
09	أتبنى أسلوب تحديد الزمن لإنجاز المهام				
10	أقيم نقاط الضعف في طريقي لإنجاز العمل				
11	أعيد النظر في بعض الأفكار والحلول السابقة				
12	أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر				
13	أقوم بإيجاد طرق جديد في تنفيذ العمل				
14	أكون في مقدم الذين يحاولون تجربة أو فكرة جديدة				
15	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل				
16	أتمسك بموقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الموظفين				
17	أتطلع لمزاولة مهام عمل أخرى غير متخصصة				
18	أحب العمل ضمن فريق تسوده المجازفة والمخاطرة				
19	أميل إلى العمل بأعمال ذات مخاطر عالية				
20	أشجع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين				
21	أقدر الأفكار الإبداعية عند الآخريين				
22	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج مجال اختصاصاتهم				
23	أقوم بنقد الأفكار الجديد للزملاء				
24	أشجع المقترحات المقدمة من الآخريين				
25	أقدم تقييمات مكتوبة لما أقترح من أفكار للإدارة				
26	لا التزم بالقواعد والتنظيمات المقيدة لروح المبادرة والإبداع				
27	اعزز الجوانب الايجابية لدى المؤسسة				
28	أتطلع لالتحاق بدورات تدريبية للموظفين				

الملحق رقم (02): يوضح نتائج الدراسة الاستطلاعية

أولا : الثقافة التنظيمية:

1 . صدق المقارنة الطرفية:

Group Statistics

	الفئات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمية. الثقافة	دنيا	10	95.6000	3.43835	1.08730
	عليا	10	120.8000	14.89071	4.70886

Independent Samples Test

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
Equal variances assumed	4.113	.058	-5.214-	18	.000	-25.20000-	4.83276	-35.35325-	-15.04675-
Equal variances not assumed			-5.214-	9.957	.000	-25.20000-	4.83276	-35.97437-	-14.42563-

2. صدق الاتساق الداخلي:

Correlations

		التنظيمية_القيم	التنظيمية_المعتقدات	التنظيمية_المعايير	التنظيمية_التوقعات	التنظيمية.الثقافة
التنظيمية_القيم	Pearson Correlation	1	.566**	.437*	1.000**	.605**
	Sig. (2-tailed)		.001	.016	.000	.005
	N	30	30	30	30	30
التنظيمية_المعتقدات	Pearson Correlation	.566**	1	.347	.566**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.001		.060	.001	.005
	N	30	30	30	30	30
التنظيمية_المعايير	Pearson Correlation	.437*	.347	1	.437*	.520*
	Sig. (2-tailed)	.016	.060		.016	.019
	N	30	30	30	30	30
التنظيمية_التوقعات	Pearson Correlation	1.000**	.566**	.437*	1	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.016		.005
	N	30	30	30	30	30
التنظيمية.الثقافة	Pearson Correlation	.605**	.607**	.520*	.605**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.005	.019	.005	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

3 . ثبات الألفا كرونباخ:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	32

RELIABILITY

```
/VARIABLES=1س 4س 7س 10س 13س 16س 18س 21س 24س 27س 30س 2س 5س 8س 11س 17س 19س 20س  
3س 31س 29س 25س 22س  
6س 9س 14س 26س 32س 12س 15س 23س 28س  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=SPLIT.
```

Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.711
		N of Items	16 ^a
	Part 2	Value	.690
		N of Items	16 ^b
		Total N of Items	32
		Correlation Between Forms	.643
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.783
	Unequal Length		.783
		Guttman Split-Half Coefficient	.778

a. The items are: 1س, 4س, 7س, 10س, 13س, 16س, 18س, 21س, 24س, 27س,

17س, 11س, 8س, 5س, 2س, 30س.

b. The items are: 19س, 20س, 22س, 25س, 29س, 31س, 3س, 6س, 9س, 14س,

28س, 23س, 15س, 12س, 32س, 26س.

CORRELATIONS

/VARIABLES=التنظيمية_التوقعات_التنظيمية_المعايير_التنظيمية_المعتقديات_التنظيمية_القيم
التمظيمية.الثقافة

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

ثانيا :الإبداع الاداري

1 . صدق المقارنة الطرفية:

Group Statistics

	VAR00031	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداري.الإبداع	الدنيا الفئة	10	73.9000	5.62633	1.77920
	العليا الفئة	10	92.6000	5.12510	1.62070

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
Equal variances assumed	.361	.556	-7.770-	18	.000	-18.70000-	2.40670	-23.75630-	-13.64370-
Equal variances not assumed			-7.770-	17.846	.000	-18.70000-	2.40670	-23.75944-	-13.64056-

2. صدق الاتساق الداخلي

Correlations

		حل_على_القدر المشاكل	التغيير_تقبل	الابداع_تشجيع	الاداري_الابداع
المشاكل_حل_على_القدر	Pearson Correlation	1	.207*	.155	.526**
	Sig. (2-tailed)		.024	.092	.000
	N	30	30	30	30
التغيير_تقبل	Pearson Correlation	.207*	1	.390**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.024		.000	.000
	N	30	30	30	30
الابداع_تشجيع	Pearson Correlation	.155	.390**	1	.534**
	Sig. (2-tailed)	.092	.000		.000
	N	30	30	30	30
الاداري_الابداع	Pearson Correlation	.526**	.646**	.534**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3 . ثبات الألفا كرونباخ:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.715	28

RELIABILITY

```
/VARIABLES=1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س  
21س 22س 23س 24س  
25س 26س 27س 28س  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=SPLIT.
```

4. ثبات التجزئة النصفية:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.674
		N of Items	14 ^a
	Part 2	Value	.597
		N of Items	14 ^b
Total N of Items		28	
Correlation Between Forms			.419
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	.583	
	Unequal Length	.583	
Guttman Split-Half Coefficient			.583

a. The items are: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.

b. The items are: 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20  
21 22 23 24  
25 26 27 28  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=SPLIT.
```

الملحق رقم (03): يوضح نتائج الدراسة الاساسية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	53.5	53.5	53.5
	انثى	20	46.5	46.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 10 من اقل	21	48.8	48.8	48.8
	سنوات 10 من اكثر	22	51.2	51.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

حساب الاعتدالية:

أولاً: الثقافة التنظيمية

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
التنظيمية_الثقافة	43	100.0%	0	0.0%	43	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
التنظيمية_الثقافة	Mean	109.8605	2.03338	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	105.7569	
		Upper Bound	113.9640	
	5% Trimmed Mean	108.9548		
	Median	111.0000		
	Variance	177.790		
	Std. Deviation	13.33378		
	Minimum	90.00		
	Maximum	160.00		
	Range	70.00		
	Interquartile Range	17.00		
	Skewness	1.184	.361	
	Kurtosis	1.417	.709	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
التنظيمية_الثقافة	.092	43	.200*	.916	43	.074

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الإداري_الإبداع	43	100.0%	0	0.0%	43	100.0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
الإداري_الإبداع	Mean		83.8140	1.31827
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	81.1536	
		Upper Bound	86.4743	
	5% Trimmed Mean		83.8863	
	Median		83.0000	
	Variance		74.726	
	Std. Deviation		8.64445	
	Minimum		66.00	
	Maximum		101.00	
	Range		35.00	
	Interquartile Range		12.00	
	Skewness		.015	.361
	Kurtosis		-.145	.709

Tests of Normality

	Kolmogorov–Smirnov ^a			Shapiro–Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الإداري_الإبداع	.098	43	.200*	.968	43	.265

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

1. نتائج التساؤل الأول:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمية_الثقافة	43	109.8605	13.33378	2.03338

One-Sample Test

	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
التنظيمية_الثقافة	6.816	42	.000	13.86047	9.7569	17.9640

Test Value = 96

95% Confidence Interval of the Difference

2. نتائج التساؤل الثاني:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداري_الابداع	43	83.8140	8.64445	1.31827

One-Sample Test

Test Value = 70

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاداري_الابداع	10.479	42	.000	13.81395	11.1536	16.4743

3. نتائج الفرضية الأولى:

Correlations

		التنظيمية_الثقافة	الاداري_الابداع	
Spearman's rho	التنظيمية_الثقافة	Correlation Coefficient	1.000	.184
		Sig. (2-tailed)	.	.236
		N	43	43
	الاداري_الابداع	Correlation Coefficient	.184	1.000
		Sig. (2-tailed)	.236	.
		N	43	43

4. نتائج الفرضية الثانية

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابداع_الاداري	ذكر	23	84.4783	9.33162	1.94578
	انثى	20	83.0500	7.95034	1.77775
الثقافة_التنظيمية	ذكر	23	110.0000	12.30299	2.56535
	انثى	20	109.7000	14.75448	3.29920

		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
الابداع_الاداري	Equal variances assumed	.879	.354	.536	41	.595	1.42826	2.66569	-3.95522	6.81174
	Equal variances not assumed			.542	40.988	.591	1.42826	2.63561	-3.89451	6.75103
الثقافة_التنظيمية	Equal variances assumed	.077	.783	.073	41	.942	.30000	4.12585	-8.03232	8.63232
	Equal variances not assumed			.072	37.182	.943	.30000	4.17921	-8.16648	8.76648

5. نتائج الفرضية الثالثة:

Group Statistics

	الاقدمية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابداع_الاداري	سنوات 10 من اقل	21	82.4762	6.53161	1.42531
	سنوات 10 من اكثر	22	85.0909	10.26278	2.18803
الثقافة_التتظيية	سنوات 10 من اقل	21	111.5714	14.06972	3.07027
	سنوات 10 من اكثر	22	108.2273	12.70145	2.70796

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
الاداري	Equal variances assumed	6.224	.017	-.991	41	.327	-2.61472	2.63779	-7.94185	2.71241
	Equal variances not assumed			-1.001	35.829	.323	-2.61472	2.61132	-7.91160	2.68216
الثقافة_التتظيية	Equal variances assumed	.224	.639	.819	41	.418	3.34416	4.08391	-4.90347	11.59179
	Equal variances not assumed			.817	40.105	.419	3.34416	4.09385	-4.92914	11.61745

الملحق رقم (04): تقديم موضوع التسهيلات



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة قاصدي مرباح بورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مصلحة شؤون الطلبة
الرقم: 2024/19

السنة الجامعية: 2025/2024

إلى السيد: بلدية سيدي سليمان (تقرت)

الموضوع: تقديم تسهيلات

في إطار التعاون بين الجامعة والمؤسسات الوطنية، تقوم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتدريب الطلبة علميا وعمليا على إنجاز البحوث والدراسات الميدانية، وهذا من أجل إعدادهم وتكوينهم لخدمة قضايا البحث العلمي وتحقيق أهداف المنظومة التعليمية.

وعليه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب(ة):

الاسم و اللقب: هاجر تماسيني

القسم: علم النفس و علوم التربية

التخصص: علم النفس التنظيم والعمل **المستوى:** الثانية ماستر

الأستاذ(ة) المشرف: تخة خديجة

موضوع الدراسة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري

نحن على يقين بأنكم ستبدلون الجهد الكافي في إطار ما يسمح به القانون لتقديم التسهيلات الضرورية لطلابنا. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

ورقلة في: 05 سبتمبر 2024

نائب العميد المكلف بالدراسات

و المسائل المرتبطة بالطلبة

