# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

**جامعة غرداية**

**كلية العلوم الاجتماعية والانسانية**

**قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا**

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية**

**دراسة ميدانية**

**مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس**

**تخصص: علم النفس تنظيم وعمل وتسيير موارد البشرية**

**من إعـــــــــــــداد الطالبة : المشرف:**

* سعيدات حنان د. بقادير عبد الرحمن

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الإسم واللقب** | **الجامعة** | **الصفة** |
| **د/قشار محمد** | **جامعة غرداية** | **رئيسا** |
| **د/بقادير عبد الرحمن** | **جامعة غرداية** | **مشرفا ومقررا** |
| **د/شنقال طارق** | **جامعة غرداية** | **مناقشا** |

**السنة الدراسية : 2019/2020**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة غرداية**

**كلية العلوم الاجتماعية والانسانية**

**قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا**

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية**

**دراسة ميدانية**

**مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس**

**تخصص: علم النفس تنظيم وعمل وتسيير موارد البشرية**

**من إعـــــــــــــداد الطالبة : المشرف:**

* سعيدات حنان د. بقادير عبد الرحمن

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الإسم واللقب** | **الجامعة** | **الصفة** |
| **د/قشار محمد** | **جامعة غرداية** | **رئيسا** |
| **د/بقادير عبد الرحمن** | **جامعة غرداية** | **مشرفا ومقررا** |
| **د/شنقال طارق** | **جامعة غرداية** | **مناقشا** |

**السنة الدراسية : 2019/2020**

****

شكر وعرفان

**۞هل جزاء الإحسان إلا الإحسان۞**

بعد هذه المسيرة العلمية المباركة لا يسعدني إلا أن أتقدم بخالص عبارات الحمد والثناء إلى المولى عز وجل الذي وفقنا إلى إتمام هذا البحث , وكلي اعتراف بأن إليه مرد كل نعمة وفضل إذ قال في كتابه ..

**۞وما بكم من نعمة فمن الله۞**

ولا يسعني في نهاية هذا العمل إلا أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان لمن كانوا سندا وراء هذا الإنجاز المتواضع ,وإن كان قلمي عاجزا عن حصرهم عدّا , فيكفي أن الله قد أحصاهم ومدّ لهم من الأجر مدّا ومن أولئك أذكر فضيلة المشرف الدكتور ":***بقادير عبد الرحمان"*** والذي رعى هذا العمل حتى استوى مطالب وفصولا ,والذي بدوره لم يتوان في تقديم نصائحه وتوجيهاته القيمة والتي ساهمت بقسط وافر في إثراء هذا الموضوع ,ولم يزل كذلك داعما وموجها ومحفزا أثناءه, فأسأل المولى القدير أن يبارك في علمه ويزيده من فضله إنه واسع حكيم ..

**۞يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات۞**

إلى كل الأساتذة الذين أسهموا في إفادتي ولم يبخلوا بتقديم نصائحهم وتوجيهاتهم

كما أتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة والأستاذات الأجلاء بجامعة غرداية كما لا انسى موظفيها ومن بينهم" رشيد طوالب" وخصوصا

بقسم علم النفس

وإلى كل زميلاتي وزملائي في دفعة علم النفس عمل وتنظيم وأخص بالذكر رفيقات دربي "أسومة مصاطفى " وسلمى شريف" واللتان لم اعرف معنى الصداقة والمحبة الا معهما وتكبدنا عناء الدراسة معا ونسينا تعبها و شقاءها حين التقينا بين أحضان جامعتنا

إلى كل القائمين على المكتبة الجامعية بغرداية

وإلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلمي ,إلى كل مجدّ في طلب العلم وتحصيله ..

**حنـــــا*ن***

**ملخص الدراسة :**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية ، وكذا التعرف على الفروق باختلاف الجنس والسن والمؤهل العلمي

ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطبيق استبيانين ، تم التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق والثبات) على عينة مكونة من 46 رئيس مصلحة بجامعة غرداية ، وباستخدام المنهج الوصفي الأساليب الإحصائية الملائمة وبالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v.22) تم التوصل إلى النتائج التالية :

* لا توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري.
* لا توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف الذكور والاناث والسن والمؤهل العلمي.
* لا توجد فروق في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والسن والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، الابداع الإداري ، رؤساء المصالح **.**

**le Résumé**

Cette étude visait à révéler la relation entre la Culture organisationnelle ,et la Créativité administrative entre les chefs d’intérêt L’Université de Ghardaïa ,ainsi qu’ à identifier les différences selon le sexe ,l’âge et la qualification scientifique.

Iles ciste une corrélation entre la Culture organisationnelle et la créativité administrative entre les Chefs d’intérêt de L’Université Ghardaïa ,iles ciste des différences statistiquement significatives dans le niveau de la culture organisationnelle selon le sexe ,l’âge et la qualification scientifique, il es ciste des différences statistiquement significative dans le niveau de créativité administrative en raison du changement d’Age, du sexe et de la qualification scientifique.

pour atteindre l’objectif de l’étude , deux questionnaires ont été appliqués , leurs caractéristiques psychométriques (honnêteté, et cohérence)ont été appliquées à une échantillon de 46 chefs de département à L’Université de Ghardaïa, en utilisant des approches descriptives et des méthodes statistiques appropriées et en utilisant le paquet statistique des sciences sociales (SPSS .V.22) les résultats suivant ont été atteints :

-IL n’y a pas de corrélation entre la culture organisationnelle et la Créativité administrative.

-IL n’y a pas aucune différence dans le niveau de la culture organisationnelle , selon les qualifications masculines, féminines, d’Age et scientifiques.

-IL n’y a pas de différences dans le niveau de créativité administrative en raison du changement de sexe, d’âge et de qualification scientifique

Mots clés : Culture organisationnelle, Créativité administrative, Chefs.

**فهرس المحتويات**

|  |  |
| --- | --- |
| **المحتوى** | **الصفحة** |
| **البسملة**  |  |
| **الشكر والعرفان**  |  |
| **ملخص الدراسة**  | **أ** |
| **قائمة الجداول**  | **ب** |
| **قائمة الاشكال** | **ج** |
| **مقدمة**  | **ه** |
| **الفصل الأول : الاطار العام للدراسة** |  |
| **الإشكالية**  | **1** |
| **فرضيات الدراسة**  | **2** |
| **أهداف الدراسة**  | **3** |
| **أهمية الدراسة**  | **4** |
| **المفاهيم الإجرائية للدراسة**  | **5** |
| **الدراسات السابقة**  | **6** |
| **الجانب النظري** |  |
| **الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية** |  |
| **تمهيد** | **17** |
| **مفهوم الثقافة التنظيمية**  | **18** |
| **أهمية الثقافة التنظيمية**  | **20** |
| **خصائص الثقافة التنظيمية**  | **21** |
| **أبعاد الثقافة التنظيمية**  | **22** |
| **مكونات الثقافة التنظيمية**  | **25** |
| **أنواع الثقافة التنظيمية**  | **26** |
| **وظائف الثقافة التنظيمية**  | **27** |
| **خلاصة الفصل** | 29 |
| **الفصل الثالث : الابداع الإداري** |  |
| **تمهيد** |  **33** |
| **مفهوم الابداع الإداري**  | **33** |
| **خصائص الابداع الإداري**  | **35** |
| **مراحل الابداع الإداري**  | **36** |
| **عناصر الابداع الإداري**  | **40** |
| **العوامل المساعدة على الابداع الإداري**  | **43** |
| **معوقات الابداع الإداري**  | **43** |
| **نظريات الابداع الإداري**  | **46** |
| **خلاصة الفصل** | 50 |
| **الجانب التطبيقي** |  |
| **الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة** |  |
| **تمهيد** | **53** |
| **المنهج المستخدم في الدراسة**  | **54** |
| **عينة الدراسة**  | **55** |
| **أدوات الدراسة**  | **59** |
| **الأساليب الإحصائية المستعملة**  | **63** |
| **الإجراءات التطبيق الميداني**  | **65** |
| **خلاصة الفصل** |  |
| **الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج** |  |
| **تمهيد** | **68** |
| **عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى**  | **68** |
| **عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية**  | **69** |
| **عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة**  | **69** |
| **عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة** | **70** |
| **عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة**  | **71** |
| **عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة**  | **72** |
| **عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة**  | **72** |
| **عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة**  | **73** |
| **عرض وتحليل نتائج الفرضية التاسعة**  | **74** |
| **الفصل السادس: تفسير ومناقشة النتائج** |
| **تمهيد** | **79**  |
| **تفسير ومناقشة الفرضية الأولى**  | **79** |
| **تفسير ومناقشة الفرضية الثانية**  | **86** |
| **تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة**  | **87** |
| **تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة**  | **89** |
| **تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة**  | **91** |
| **تفسير ومناقشة الفرضية السادسة**  | **91** |
| **تفسير ومناقشة الفرضية السابعة** | **93** |
| **تفسير ومناقشة الفرضية الثامنة**  | **95** |
| **تفسير ومناقشة الفرضية التاسعة** | **97** |
| **الاستنتاج العام**  | **98** |
| **قائمة المراجع**  | **101** |
| **قائمة الملاحق**  | **108** |

**فهرس الجداول:**

|  |  |
| --- | --- |
| **الجدول** | **الصفحة**  |
| توزيع بنود استبيان الثقافة التنظيمية  | 54 |
| بدائل الإجابات لأداة الدراسة  | 55 |
| توزيع بنود استبيان الابداع الإداري  | 55 |
| بدائل الإجابات لأداة الدراسة  | 56 |
| يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الثقافة التنظيمية  | 57 |
| يبين نتائج التجزئة النصفية لاستبيان الثقافة التنظيمية  | 58 |
| يبين نتائج صدق المقارنة لاستبيان الابداع الإداري | 58 |
| يبين نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الابداع الإداري | 59 |
| يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكليات  | 60 |
| يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 61 |
| يبين توزيع أفراد العينة حسب السن  | 61 |
| يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي  | 61 |
| يبين مستوى الثقافة التنظيمية  | 69 |
| يبين مستوى الابداع الإداري  | 70 |
| يبين نتائج معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري  | 71 |
| يبين الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف الذكور والاناث | 72 |
| يبين الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف السن  | 73 |
| يبين الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف المؤهل العلمي | 74 |
| يبين الفروق في مستوى الابداع الإداري باختلاف الذكور والاناث  | 74 |
| يبين الفروق في مستوى الابداع الإداري باختلاف السن  | 74 |
| يبين الفروق في مستوى الابداع الإداري باختلاف المؤهل العلمي  | 74 |

**فهرس الاشكال**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الصفحة**  | ا**لشكل**  | **الرقم**  |
| 37 | مراحل الابداع الإداري  | 01 |
| 39 | عناصر الابداع الإداري  | 02 |
| 43 | العوامل التي تساعد على تحقيق الابداع الإداري  | 03 |
| 62 | يمثل توزيع العينة حسب الجنس | 04 |
| 62 | يمثل توزيع العينة حسب السن  | 05 |
| 63 | يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي  | 06 |

**مقدمــة**

**مقدمة**

 يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتي يعد التغيير صفة ملازمة لها، وكون المنظمات (المؤسسات التعليمية ) تعد نظاما مفتوحا على العالم الخارجي فهي تتأثر بالبيئة المحيطة بها ما يفرض عليها الاستجابة لهذه التغيرات مع سعيها لتحقيق الرسالة والغرض الأساسي الذي قامت من أجله وذلك من خلال إتباعها لإستراتيجيات مختلفة تسمح بتكامل العناصر المادية والبشرية هذه الأخيرة التي تعد من أهم مدخلات المنظمة كونها تؤثر بصورة مباشرة على نشاطها فوجود أفراد قادرين ومستعدين لبذل الجهود المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة يعد من أهم سبل نجاحها كما أن الثقافة التي تجمعهم تساعدهم على القيام بأدوارهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه فهي تربط بين نجاح المنظمة وبين أهدافها وغاياتها من جهة وبين المفاهيم التي تدفع أعضاءها إلى الالتزام والعمل الجاد، الابتكار والتحديث من جهة أخرى.

 الأمر الذي يتطلب أن يكون الموظف مبدعا حتى يستطيع أن يتكيف ويتفاعل بإيجابية مع الظروف المحيطة به حيث يؤدي ذلك إلى أن تكون المنظمات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية .

ويظهر دور الابداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات ، إلى مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها ومن خلال تطوير أداء العاملين، حيث يرى الباحثون والإداريون انه ينبغي تقدير أهمية الابداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكّن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار كل ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل**.**

 لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية والابداع الإداري مثار العديد من الباحثين في ميدان العلوم الإدارية والسلوكية ومن أبرز الدراسات التي تطرقت لهذا "الموضوع" سواء كانت نفس المتغيرات ام احداها ومن بين هذه الدراسات ، دراسة عطية (2009)، دراسة شقورة (2011)، دراسة عيساوي(2012)، دراسة جلولي(2013).دراسة رواية (2016).

 فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية ، بل إن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والأساليب والتقنيات المتطورة ، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات الافراد العاملين داخل المؤسسات التعليمية ،فالاهتمام بمتغير الابداع الإداري في المنظمات يتطلب الحرص على نمو القدرات الإبداعية لدى قادتها واداريين وكافة مدخلاتها البشرية **.(سلام رعد حسن ،2017،ص،02).**

 وأن تكون التوجهات الإبداعية مكونا هاما في نسيجها الثقافي ، فالثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الموظفين الإداريين والمتمثلين في رؤساء المصالح ، إلى ما يجب عمله في بيئة العمل وما يفترض تجنبه خاصة وأن العالم اليوم يتصف بتداخل الثقافات أكثر من أي وقت مضى ، فمنظمات اليوم لا تسعى إلى تنمية وتطوير أساليب العمل المعتمدة على التدريب وزيادة المستوى العلمي للعاملين ، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء ، بل أيضا لتنمية ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة ، وتؤثر على سلوكيات الموظفين وانتمائهم بما يخدم أهداف المنظمة.

 وبذلك فقد أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل من اجل المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة العمل ، فالمنظمات اليابانية ،ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية ،هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، حيث أولت هذه المنظمات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة ،الجدّية ،والمنافسة الشديدة التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة . **(جلولي،2013،ص02)**

 فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبّر كل عامل عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية .

 وانطلاقا مما سبق ارتأيت أن أقوم بهذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية .

 قسّمت الدراسة إلى جانبين جانب نظري وآخر ميداني ، حيث قسم الجانب النظري الى ثلاث فصول:

 **الفصل الأول:** الاطار العام للدراسة ، ويضم الإشكالية ،التساؤلات ، الفرضيات، الأهمية الأهداف، تحديد المفاهيم الإجرائية ، الدراسات السابقة والتعقيب عليها .

 **الفصل الثاني:** الثقافة التنظيمية مفهومها ،خصائصها ، أهميتها ، ابعادها ومكوناتها إضافة الى أنواعها ومصادرها وأخيرا وظائف الثقافة التنظيمية وانتهاء بخلاصة الفصل.

 **الفصل الثالث :**الابداع مفهومه وعلاقته ببعض المفاهيم، مفهوم الابداع الإداري، خصائصه، أهميته ، مراحله ، مستوياته ،إضافة الى عناصره والعوامل المساعدة على الابداع الإداري ، ومعوّقات الابداع الإداري ، نظرياته وأخيرا واقع الابداع في الدول النامية والمتقدمة ، ووصولا على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري .

 **الجانب الميداني:** وقسم إلى ثلاث فصول:

 **الفصل الرابع:** المنهج المتبع في الدراسة ، عينة الدراسة، ، أدوات الدراسة، خصائص العينة ، الأساليب الإحصائية المستعملة ،وأخيرا إجراءات التطبيق الميداني .

 **الفصل الخامس :** عرض وتحليل نتائج الدراسة .

 **الفصل السادس:** تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

 ثم الاستنتاج العام وبعض التوصيات والمقترحات وانتهاء ب قائمة المصادر والمراجع.

**الجانب النظري**

**الفصل الأول**

**الاطار العام للدراسة**

* **إشكالية الدراسة**
* **فرضيات الدراسة**
* **أهداف الدراسة**
* **أهمية الدراسة**
* **المفاهيم الإجرائية للدراسة**
* **الدراسات السابقة**

**الإشكالية:**

 يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي أثرت على كافة المؤسسات ، بما فيها المؤسسات التعليمية ، وتتمثل هذه التغيرات في الانفجار المعرفي ، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة الى الجوانب الإدارية ، والتي تمثلت في التحول من الاستثمار في رأس المال المادي إلى الاستثمار في رأس المال المعرفي ، وقد فرضت هذه التغيرات والتطورات على المؤسسات التعليمية العديد من التحديات والصعوبات التي تتطلب ضرورة الاستعداد لها ومواجهتها بكفاءة وفعالية ، الامر الذي يستدعي ضرورة إيجاد طرق إبداعية حديثة ، ونبذ الطرائق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد قيادات مبدعة تساير التطورات الجديدة وتتطلع إلى المستقبل بنظرة استشرافية , وتتمكن من اصدار القرارات الاستراتيجية الصائبة وابتكار طرائق وحلول إبداعية جديدة , تمكن هذه المؤسسات من ضمان بقائها واستمراريتها وزيادة قدرتها التنافسية.

 ومن أهم التحديات التي تواجهها بلادنا في الوقت الراهن هو إصلاح قطاع التعليم العالي ، وتعد المؤسسات التربوية التعليمية من أكثر المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية أهمية بما كان ، فهي بمثابة المكوّن الأساسي للمجتمع وخادمة له من خلال برامجها التربوية والمعرفية وغيرها .. وفي ظل هذه التحديات فرضت وزارة التعليم العالي جملة من الإصلاحات الضرورية لإصلاح منظومتها لتواكب العولمة والتطور المتسارع للمعارف العلمية والتكنولوجية ، فمستقبل أي أمة من الأمم في الوقت الراهن يتعلق بالمنظومة التعليمية والتعليم لذا يقع على عاتق إدارة الجامعة مهمة تحقيق أهداف هذه الامة بكفاءة وفعالية ، وذلك من خلال التوظيف الفعّال لجهود موظفيها .

 وبالإضافة إلى ذلك تعاني المؤسسات الجامعية العديد من المشكلات الإدارية التي تتمثل في البيروقراطية والروتين والجمود ،وعدم وضوح الرؤية والتأكيد المفرط على إتباع الصيغ الرسمية ، وعدم إتاحة ا المجال للعاملين لاقتراح الحلول الإبداعية لمشكلات العمل المتراكمة ، ومن هنا فإن مواجهة هذه المشكلات يتطلب تغيير الأساليب التقليدية السائدة ، وإيجاد الأشخاص المبدعين القادرين على حل المشكلات المختلفة التي تعاني منها المؤسسات الجامعية ورفع كفاءتها الإدارية وزيادة قدرتها التعليمية .

 فالموظف الإداري يعتبر الركيزة الأساسية والعجلة المحركة للعملية الإدارية ، كما تعتبر الأقسام الاكاديمية في الجامعات وحدات تنظيمية تقوم بدور عظيم وهو نشر المعرفة وإنتاجها وبما أنها تمثل همزة الوصل بين باقي المستويات الإدارية الأخرى ، فإن لرئيسها الدور الريادي في الإدارة ، وهو القائد الاكاديمي للقسم وله دور كبير في تشكيل الروح المعنوية لأعضاء القسم والعلاقات المهنية الاجتماعية التي تربط بينهم نظرا لهذه الأهمية ، بدأت الكليات والجامعات تنظر بجدية أكثر من أي وقت مضى إلى المركز الذي يشغله رئيس القسم في الكلية ، وبالتالي كبرت وتوسعت أدوراه ومسؤولياته .

 ويحتل رئيس القسم موقعا محوريا بالغ الأهمية في التعليم الجامعي ، حيث يقدر أن حوالي ( %80) من القرارات الجامعية يتم اتخاذها داخل الأقسام **،(وليد شحاتة ،2006،ص، 55).**

 ومن بعده يأتي رؤساء المصالح والذين بدورهم يقومون بتنفيذ المهام ،وتواجه الكليات العديد من المشكلات المتداخلة والاعباء الكثيرة والمعلومات الجديدة المتسارعة نظرا للتغيرات السريعة المحيطة بها، كل هذه الاعتبارات والتحديات تحث على جذب الموظفين الأكفاء الذين لديهم القدرة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي واستخدامها لمواجهة تلك التحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين . **(إسماعيل ، 2002، ص،15).**

وفي ظل هذه التحديات لابد من الاهتمام بالعنصر البشري ، بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة للقيم بأداء الاعمال بكفاءة وفعالية ،مما يؤدي إلى تطويره لأنه يبقى المحرك الأساسي والرئيسي لأداء الوظائف المنوطة به .

 وتعدّ الثقافة التنظيمية الظاهرة الأكثر تأثيرا على سلوك الأفراد أو العاملين على حد سواء في المنظمات على مختلف أنواعها باعتبار العامل المؤثر والمساعد على تحقيق الكثير من المهارات والأعمال التي تحقق أهداف هذه المنظمات .

ولقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية للمؤسسات في الآونة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو المنظمة ، وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها على الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة والعمل على جودة وتحقيق الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية**.(أبو بكر ،2004،ص،129)**

وإن من الأهداف التي تصبو اليها المنظمات بتهيئة أجواء الثقافة التنظيمية المناسبة والملائمة هو تحقيق الابداع في العمل الإداري ومكونات العملية الإدارية بصورة عامة على مستوى المنظمة والمنظمات التربوية والتعليمية بصورة خاصة .

ويعدّ الابداع والتفكير الإبداعي من أهم الأهداف المنوطة بالبحث العلمي المعاصر، إذ أن الابداع الإداري أصبح محصِّلة لعوامل متعددة لا يتحقق من دونها ويأتي في مقدمة هذه العوامل المؤثرة الثقافة التنظيمية ، وبما أن الموظفين الإداريين المتمثلين في رؤساء المصالح هم أول ما يسعون الى تحقيقه هو القدرة على امتلاك ابداع اداري ملائم ومناسب في أدائهم وعملهم اليومي فضلا عن تطوير مهارات وامكانيات العاملين وتحقيق مقومات الابداع الإداري لديهم فلا بد من تهيئة سبل ومتطلبات البيئة المناسبة لذلك **.(البريدي ،1999،ص،49)**

ومن هنا نجد أن تبني المؤسسات للإبداع الإداري الذي يؤكد على التجديد والمرونة في التعامل مع الظواهر في العملية الإدارية والتي يمكن أن يجعلها أكثر نجاحا في ظل التغيرات المعاصرة ،وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة حركة التنمية والنهوض بها .

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية :

 1/- ما مستوى كل من الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية ؟

 2/- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية؟

 3/-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية والابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والسن والمؤهل العلمي ؟

**2/-فرضيات الدراسة**

توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف السن لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف المؤهل العلمي لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في مستوى الابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الابداع الإداري تعزى السن لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الابداع الإداري باختلاف المؤهل العلمي لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية.

**3/-أهداف الدراسة**

معرفة مستوى كل من الثقافة التنظيمية والابداع الإداري والعوامل المؤثرة فيهم نظريا **.**

الكشف عن الفروق في الثقافة التنظيمية والابداع الإداري باختلاف الجنس والمؤهل العلمي لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية

التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية.

**4/-أهمية الدراسة**

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعدّ من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة بوجه عام والسلوك الإداري بوجه خاص، والتي تحظى باهتمام كافة المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء إذ أن دراسة هذين المتغيرين (الثقافة التنظيمية، الابداع الإداري) من الأهمية بمكان في التعليم العالي، وعلى مجتمع يمثل نخبة الاكاديميين، ألا وهم رؤساء المصالح و مساعديهم

إذ قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم وتوضيح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين محل الدراسة .

النتائج التي يتم التوصل إليها تفيد المسؤولين بجامعة غرداية في التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في توفير البيئة المناسبة والمحفّزة للإبداع الإداري .

**5/-المفاهيم الإجرائية :**

**التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية:** هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة، الفن، الأخلاق والقانون والعادات، وأي قدرات وعادات أخرى يكسبها الانسان**.(القريوتي ،2009، ص،172).**

كما تعرف انها الممارسات والأعراف التنظيمية التي يؤمن بها الموظف داخل جامعة غرداية والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكياتهم وعلى كيفية أدائهم للأعمال لمنوطة بهم، وذلك من خلال إجابته على الاستبيان المكون من 07 أبعاد والتي تقيس كل من القيم، المعتقدات، الافتراضات، الرموز، الطقوس، المعايير، الاتصالات **.**

**التعريف الاجرائي للإبداع الإداري:** هو القدرة على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية لابتكار طرائق وأساليب جديدة للعمل. (كما يعرف بأنه الأفكار والممارسات التي يقدمها الموظف بجامعة غرداية تفضي على إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية وذلك من خلال إجابته على الاستبيان المكون من 04 أبعاد والتي تقيس كل من حل المشكلات واتخاذ القرارات القابلية للتغيير، روح المجازفة، تشجيع الابداع .

**6/-الدراسات السابقة :**

* **الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية**

**1/- دراسة عيساوي وهيبة،(2012) "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية وطبقت على 239 فرد، تم أخد 60 منها كعينة للدراسة ،واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي كما طبقت الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات، وتوصلت الى النتائج التالية :

إن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في الرضا الوظيفي للأفراد**.(عيساوي،2012)**

**2/- دراسة يونسي مختار ،(2014) " الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي"** هدفت الدراسة الى معرفة الثقافة التنظيمية ودورها الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الترقية والتسيير العقاري المديرية العامة ،وبلغ عددهم 70 عامل يشغلون رتبة إطار ،تحكم، تنفيذ، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليليها عن طريق SPSSمع الاعتماد على طريقة المسح الشامل ، كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ، كما توصل الى النتائج التالية :

* توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
* توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن نطاق الاشراف، كذلك وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا عن الأجور والحوافز**.(يونسي،2014)**

**3/-دراسة بابه إيمان (2016) " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب ، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث بلغ حجمها 30 فردا وقد اقتصرت الدراسة على 30ااستبيان صالح للتحليل الاحصائي من أصل 50استبيان كأداة لجمع البيانات وتحليليها عن طريق SPSS كما اشارت النتائج كالاتي:

هنالك توافر لعناصر الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب بمستويات مختلفة (المتوسط والضعيف). حيث أن عنصر الأعراف هو الأكثر تواجدا.

توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية .

 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المستوى التعليمي، الصفة الوظيفية ).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة **.(ايمان ،2016)**

**4/-دراسة غيلاني حورية (2017)" أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير"** وتهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجية التغيير في مؤسسة الاسمنت ، الوحدة التجارية بتقرت ، وكذا معرفة تأثيرها على مستوى الجنس، العمر، المستوى التعليمي ،الخبرة والمهنة وكذلك إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات إدارة التغيير، حيث صممت الباحثة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 43 عامل ،كما تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSSv19) في معالجة وتحليل البيانات ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

* أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر بدرجة مرتفعة على استراتيجيات إدارة التغيير ، بالإضافة على ارتفاع مستوى تقبل العاملين لاستراتيجيات إدارة التغيير وذلك من خلال تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع تبين انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **(غيلاني ، 2017).**
* **الدراسات المتعلّقة بالإبداع الإداري**

**1 /- دراسة توفيق عطية (2009) "الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة ،تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي ، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (82%) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج SPSS الاحصائي كما استخدم الاختبارات الإحصائية المناسبة وتم الحصول على النتائج التالية :

* المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
* المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي .
* واقع الابداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
* عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا.
* واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

**نتائج مرتبطة باختبار صحة الفروق:**

* توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة وبين الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بقطاع غزة .
* توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الابداع الإداري وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة .
* توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الابداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الابداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الابداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الابداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.**(عطية ،2009)**

**2/- دراسة عذاري سعود الهاجري (2011)"أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين"**

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة ، ولتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (205) موظفين، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

* وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والابداع الإداري بالهيئة العامة للصناعة .
* وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة .
* وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة**.(الهاجري،2011)**

**3/-دراسة شقورة ، (2012) بعنوان " إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"،** حيث هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، و الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات انوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة ،والمنطقة التعليمية والتخصص في الثانوية العامة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (5303)فردا ، واختارت عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (522) فردا، وأشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى:

* أن مستوى توفر مهارات الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع .
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين الابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والتخصص في الثانوية العامة .
* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولمتغير المؤهل العلمي. **(شقورة ،2012)**

**4/- دراسة الجعافرة(2013) بعنوان " أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الاداري "**هدفت هذه الدراسة على التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الابداع الإداري والعلاقة بينهما لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ، وإلى معرفة .الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الجنس ،سنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدراس الحكومية والبالغ عددهم (271) فردا واستجاب منهم (225) فردا ،وأشارت النتائج كالآتي :

* الابداع الاداري لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة.
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.
* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم تعزى للخبرة المهنية.
* بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع والابداع الإداري. **(الجعافرة ،2013)**

**5/- دراسة رائدة عبد الكريم أبو ناموس(2016) بعنوان فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي"** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة ـ وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (213) عاملا في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية ، حيث صممت الباحثة استبانتين ، الأولى لقياس مستوى فاعلية القيادة والثانية كانت لقياس مستوى السلوك الإبداعي وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

* مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسط.
* ومستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة كان وجهة نظر العاملين فيها كان متوسط.
* وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة.**(أبو ناموس، 2016)**
* **الدراسات المتعلقة بدراسة المتغيرين**

**1/- دراسة ماهر أحمد حسن ،وعمر محمد مرسي(2012)" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط"** وتهدف هذه الدراسة التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة أسيوط، إضافة الى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الابداع الإداري للقيادات الإدارية السائدة بجامعة أسيوط، كما اعتمدا الباحثان على المنهج الوصفي وتم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة الدراسة والتي بلغ عددها (88) عضوا من القيادات الإدارية بالإدارة العامة بجامعة أسيوط ، وإدارات كليات الجامعة المختلفة، كما توصلا إلى أهم النتائج :

* وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري ،حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61) وهي قيمة دالة عند (0.01).
* معظم عناصر الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا موجبا بعناصر الابداع الإداري مما يؤكد أن توفر القيم المكونة للثقافة التنظيمية بالجامعة يؤدي إلى زيادة الابداع الإداري للقيادات الإدارية وزيادة قدرتهم على العمل**.(ماهر، ومرسي ،2012)**

**2/- إيمان جلولي (2013)بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (دراسة حالة) جامعة محمد خيضر بسكرة،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الابداع الإداري السائد لديهم، هذا بإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الابداع الإداري لدى العاملين، ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم(808) عامل وعاملة ، واستخدمت الباحثة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (230) عامل وعاملة ،حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد منها (160) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات ،وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

* أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة جاء مرتفعا، كما كان مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بنفس الجامعة بمستوى مرتفع .
* وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الابداع الإداري لدى العاملين ، حيث فسرت الثقافة التنظيمية (30.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الابداع الإداري لدى العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد **²R .**
* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس،
* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابداع الإداري لدى العاملين تعزى لمتغيرات التالية (العمر ،المؤهل العلمي، سنوات الخبرة**).(جلولي ،2013)**

**3/- دراسة لامية رواي(2016) "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الابداع التنظيمي" ،** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة مكونة من (5) مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنشط بولاية ورقلة ، وقد تم توزيع (56) استبيانا واسترجاع (47) استبيان ، بحيث تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، تحليل الانحدار المتعدد ، كما طبقت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي كونه الملائم لهذه الدراسة ،وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

* مستوى توافر الثقافة التنظيمية والابداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة مرتفعا ، كما أظهرت الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في توفر الموارد وأخذ المخاطرة لهما دور كبير في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسات**.(رواي،2016)**

4**/- دراسة علاء حاكم، زينة حمودي حسين،(2018)" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري** هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائد في كليات جامعة بغداد ، وكذلك مستوى الابداع الإداري لدى القيادات الإدارية العليا المتمثلة في العمداء ومعاونيهم ،فضلا عن معرفة العلاقة بينهما ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيانين على عدد من الموظفين والذي بلغ عددهم (80) موظف، وتحليل الإجابات احصائيا من خلال البرنامج SPSS وتم التوصل إلى النتائج التالية :

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح أفراد عينة البحث وهو ما يعني أن هناك مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في كليات جامعة بغداد.
* وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أفراد العينة مما يعني وجود مستوى مُرضيٍ من الابداع الإداري لدى عمداء ومعاونيهم.
* وجود علاقة إيجابية مؤثرة في طرفي المتغيرين**.(حاكم ، وحمودي ،2018).**

**التعقيب على الدراسات السابقة :**

 من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة فإنها ستقوم ببيان بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث المنهج، الأداة ،العينة والمكان ، وكذلك أوجه استفادة الدراسة الحالية منها.

* **أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

**1-من حيث الهدف:**  معظم الدراسات ركزت على دراسة المتغيرين مع ربطها بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي ، إدارة استراتيجية التغيير ، وأداء الموارد البشرية ، مثل دراسة عيساوي وهيبة (2012)، دراسة يونسي مختار (2014)، دراسة غيلاني (2017) هذا فيما يخص الثقافة التنظيمية ، أما الابداع الإداري ما ارتبط به من متغيرات كالأداء الوظيفي دراسة توفيق عطية (2009)، إدارة التغيير شقورة (2012) ، إدارة أساليب الصراع التنظيمي دراسة الجعافرة (2013)، والبعض الآخر درس المتغيرين معا ، كدراسة ماهر ومحمد مرسي (2012) ، دراسة جلولي (2013) ، ودراسة علاء وزينة (2018)، وهو ما تشترك فيه مع الدراسة الحالية بالتركيز على هذين المتغيرين ، إضافة إلى ذلك معرفة إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية في تلك المتغيرات ، وهذا ما يختلف عن دراساتنا الحالية ، كما وتطرقت الدراسات إلى الكشف عن مستويات الثقافة التنظيمية والابداع الإداري ، وكذا معرفة الفروق باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ) و كذلك ركزت بعض الدراسات في البحث عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية التي ركزت على معرفة كل من مستوى الثقافة والابداع والعلاقة الارتباطية بينهم، إضافة إلى الكشف عن الفروق الشخصية.

**2 -من حيث المنهج :**

 اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة توفيق عطية (2009) ودراسة عيساوي(2012) ، دراسة الجعافرة (2013) ، دراسة يونسي (2014) دراسة بابه ايمان (2016) ، دراسة غيلاني (2017) ، دراسة علاء وزينة (2018).

**3-من حيث الأداة :** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبعضها صمم استبيانات عرضت على محكمين، كدراسة توفيق العطية (2009) ، دراسة الهاجري (2011) ، دراسة أبو ناموس (2016) ودراسة غيلاني (2017)، وهذا ما اختلف مع دراساتنا والتي طبقنا فيها استبيان مقنن على بيئة جزائرية .

**4-من حيث المجتمع والعيينة:** إن معظم الدراسات طبقت في مؤسسات عمومية خدماتية كدراسة عيساوي (2012)، على العمال الشبه الطبيين، ودراسة أبو ناموس (2016) ،وبعضها في مؤسسات صناعية حكومية ،كدراسة يونسي (2014) وغيلاني (2017)، ودراسة الهاجري ( 2011)، على موظفين ،والبعض الآخر في مؤسسات إنتاجية تجارية مثل دراسة عطية (2009) وبابه (2016) على مدراء وعمال مهنيين ، وبعض الدراسات الأخرى فطبقت في مؤسسات تربوية حكومية ، على مدراء المدارس ،كدراسة شقورة (2012)،و دراسة الجعافرة (2013)، كما وطبقت بعض الدراسات في مؤسسات تعليمية (جامعة ) كدراسة ماهر ومحمد (2012) ، ودراسة جلولي (2013) ، دراسة علاء وزينة (2018)، على عمال إداريين ، وهذا ما اتفق مع دراساتنا الحالية كونها طبقت في مؤسسات التعليم العالي وعلى نفس العينة.

 أغلب الدراسات طبقت في بيئات عربية كالسعودية وفلسطين ، بغداد وأخرى كانت محلية من داخل الجزائر وضواحيها.

**5-من حيث النتائج :** توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة قوية موجبة و ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري لدى العاملين بالقيادات الإدارية بجامعة أسيوط إضافة إلى العاملين بالقيادات الإدارية بجامعة بغداد والمتمثلين في العمداء ومعاونيهم ،كدراسة ماهر ومحمد مرسي (2012)، ودراسة علاء وزينة (2018)،وهذا ما قد اختلف مع دراساتنا الحالية في عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين ، كما أشارت بعض الدراسات إلى وجود مستوى مرتفع في كل من الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى القيادات الإدارية ، ومن بينها دراسة ماهر ومحمد مرسي (2012) ، دراسة علاء وزينة(2018)، كما توصلت دراسة رواية (2016)، الى مستوى مرتفع كذلك في الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة، وهذا ما يختلف مع دراساتنا الحالية في حين اتفقت دراسة أبو ناموس (2016) مع دراساتنا في وجود مستوى متوسط لكلا المتغيرين ، في حين توصلت بعض الدراسات على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية والابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي ، كدراسة جلولي(2013) ، دراسة حاكم وحمودي (2018) وهذا ما اختلف مع دراساتنا الحالية كما توصلت بعض الدراسات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية والابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والسن والمؤهل العلمي ، من بينها دراسة توفيق عطية (2009) ، دراسة شقورة (2012)، دراسة الجعافرة (2013) ، وهذا قد اتفق مع دراساتنا الحالية في عدم وجود فروق في مستوى كل من المتغيرين تعزى للخصائص الشخصية.

**الجانب النظري**

**الفصل الثاني**

**الثقافة التنظيمية**

تمهيد

1\_ مفهوم الثقافة التنظيمية

2\_ خصائص الثقافة التنظيمية

3\_ أهمية الثقافة التنظيمية

4\_ أبعاد الثقافة التنظيمية

5\_ مكونات الثقافة التنظيمية

6\_ أنواع الثقافة التنظيمية

7\_ وظائف الثقافة التنظيمية .

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

 يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير ، على اعتبار أن الثقافة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، وقد اقترن إدراك قادة المنظمة لأهمية العلاقة بين الثقافة والإدارة، بالفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمى في العالم ، فقد سيطرت اليابان على الأسواق العالمية ، وأسست لها شهرة قوية ارتكزت على الجودة والقيم والخدمات ، وقد أرجع أغلب علماء الإدارة والتنظيم النجاح الياباني إلى ثقافة المجتمع الياباني ، وعليه أصبحت الثقافة أحد المواضيع البارزة في الإدارة والأكثر تداولا منذ بداية الثمانينات ، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري ، ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية ، فإن هذا الفصل بمباحثه سيتناول مفهوم الثقافة التنظيمية ، خصائصها ، أهميتها والابعاد الرئيسية لها ، بالإضافة إلى مكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها و ووظائف الثقافة التنظيمية.

**1/- مفهوم الثقافة التنظيمية :**

 قد لقى مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس اهتمام كثير من الباحثين والمفكرين ومن قبل علماء الإدارة بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة ، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية (النعمي ،1418ه،20)، ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية وإنما طوروا كثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً ، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها .

 وفي بداية الثمانينات الميلادية ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية .

 كما يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الانثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الانثروبولوجيا قبل مائة عام ، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها ، وفي عام 1952م جمع العالمان الانثروبولوجيان كروبر وكلكهون ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفا لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولا متعددة مثل التاريخ، علم النفس ، علم الوراثة ، وبعض الحقول الأخرى **.**

 ولقد كان من بين هذه التعاريف تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة "كل معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات واي قدرات أخرى اكتسبها الانسان بحكم عضويته في المجتمع**".(هيجان ،1412ه،11)**

 وعندما نتكلم عن الثقافة في الانثروبولوجيا فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكارا وقيما وطقوسا لهذا المجتمع .

 ومن هذا المنطلق يرى **هيجان (1412ه،12)** أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الافراد في منظمة ما ، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الافراد.

فقد **عرف (شوقي 1992)** الثقافة التنظيمية " بأنها ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والفنون والنظم المادية والسياسية والاقتصادية والأخلاقية التي توجه سلوك الافراد وتوقعاتهم واحكامهم القيمة وأسلوب تعاملهم مع البيئة . **(شوقي،1999، 106).**

 ويرى **الكبيسي (1998م،70)** الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها .

إلا أن القريوتي**(2000م286،)**يرى ان الثقافة التنظيمية منظومة المعاني والرموز والطقوس والمعتقدات والممارسات التي طوّرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء **(القريوتي ,2000, 286).**

أما **عساف ( 2007)** فقد عرّف الثقافة التنظيمية على أنها : " منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المنظمة , والذي يعتمده أفرادها في التعامل بينهم , وتشمل الأفكار والأعراف التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات . "

إذن **مفهوم الثقافة التنظيمية** , هي بمثابة المحددات والقواعد والاطر العامة التي بالإمكان أن يتبناها العاملون في مؤسسة ما و من أجل تشكيل إطار مفاهيمي مشترك لتسيير عمل المؤسسة واجراءاتها الإدارية والتربوية اليومية بصورة عامة .

فهي تمثل مجموعة من القيم والعادات ولمعايير، ولمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة ، وطريقة اتخاذ القرار وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية ،وكيفية تعاملهم مع المعلومات , والاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة للتأثير على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم **( العميان , 2002,ص,311)**

وتلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن عن طريقه توقع وما ستكون عليه المنظمة مستقبلا ، فهي بذلك مؤثرة على الأداء العام للمنظمة ككل وللعاملين أو القائمين على إدارة هذه الاعمال، وهو ما يبرر لها دورا مهما في حياة المنظمات وتكوينها .

ومن هنا نجد أن الثقافة التنظيمية تحدد مدى الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل ، كما تحدد طرق أداء العاملين لأعمالهم وطرائق التفكير المناسبة والاتجاهات والاهتمامات السائدة بالمؤسسة، كما تحدد الثقافة التنظيمية مستوى الأداء وإنجاز الجماعات والافراد مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وزيادة قدرتها على التطوير والتغيير المستمر ،وفي نفس الوقت قد تكون الثقافة التنظيمية عائقا أساسيا ضد التغيير أو التطوير ،إذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة، أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تعمل به .

ومن خلال هذا الطرح نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يؤمن بها العاملين داخل الجامعة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوكياتهم وعلى كيفية أدائهم للأعمال المنوطة بهم .

2/- **خصائص الثقافة التنظيمية**

يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص الثقافة التنظيمية :

 • انها ذات طبيعة تشاركية تتمثل بصورة أساسية في القيم والمعتقدات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المؤسسة .

 • إنها تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة والمديرين ،وتوجها تهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه الإنجاز والفعالية .

 • أنها مكتسبة ، فهي تكتسب من خلال التعليم والتقليد والمحاكاة والتدريب .

 • أنها ثابتة نسبيا وذات جذور عميقة سواء في داخل الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ويتطلب تغييرها استراتيجية طويلة المدى .

• إنها تتضمن جانبين أساسين هما : الجانب المعنوي للثقافة والذي يتمثل في القيم والمعتقدات ومعايير السلوك ،والجانب المادي والمتمثل في الإمكانات والتجهيزات المادية بالمؤسسة التي يمكن من خلالها فهم بعض جوانب الثقافة التنظيمية ونقلها **(العميان،2002،ص،390)**

• إنها تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة والمديرين، وتوجهاتهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية .

 **\* العدوانية :**درجة عدوانية الافراد وتنافسهم ، لا سهولة وودية التعامل معهم .

 **\* الثبات :** درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو . **(السكارنة،2009)**

ومن وجهة نظر الباحثة تبين لنا بأن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية :

* **الثقافة إنسانية :** فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها المتفاعل معها، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والقيم التي يأتي بها الافراد إلى المؤسسة ، أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها .
* **الثقافة نظام مركب :** حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة ، وتشمل العناصر التالية :

**الجانب المعنوي :** ويتمثل في النسق المتكامل من الاخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.

**الجانب السلوكي :** ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع ،الآداب ،الفنون والممارسات العلمية المختلفة.

**الجانب المادي :** وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات ...الخ.

وهناك رأي آخر حول خصائص الثقافة وما تتميز به

* **الثقافة نظام متكامل :** فهي تشكل كلا متكاملا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموعة عناصرها فأي تغير يطرأ على أي العناصر ،يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع .
* **الثقافة خاصية التكيف :** فالثقافة التنظيمية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان , فهي ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما حدث فيها تغيير من جانب آخر .

**3/- أهمية لثقافة التنظيمية**

إن الادراك والوعي بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التنظيم أصبح اليوم واسع الانتشار في التطبيق العملي في الدول المتقدمة وأصبح هناك تفهم كافي بين الموظفين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة والتي حالت دون تحقيق فاعلية للمؤسسة .

وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أساليب التعزيز الذاتية بكل منظمة فمع وجود ثقافة واسعة لانتشار والقوة يتحقق الاستقرار ويعرف العاملون ما يتوقع منهم وما هو أهم وما يتم عمله وبالطبع سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم . **(العوفي،2005،ص،13)**

وحتى تساهم الثقافة التنظيمية في فعالية الأداء فإنه يجب على الموظفين أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة بطريقة تتفق وتنسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة الجامعة وتكمن أهميتها في تكوين شخصية مستقلة للجامعة عن بقية الجامعات ، من خلال معايير الاستقطاب والاختيار والترقية كذلك التنبؤ بأنماط التصرفات في المواقف الصعبة والأزمات وتحقيق انتماء الافراد للمنظمة وتحفيزهم لها وتحديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم من أجل تخفيض معدلات دوران العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل .

فالعمال لا يؤدون أعمالهم فرادى كما يرغبون إنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فالثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتظهر في ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء ، ومنهجيتهم في حل المشكلات التي تحددها لهم وتدربهم عليها وتكافئهم على إتباعها ، فالثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين أذ لا يلجؤون إلى إجراءات رسمية أو صارمة لتأكيد السلوك المطلوب ،كذلك تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون قوية عند غالبية العاملين بالجامعة عندما يرضون بقيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.**( مصطفى محمود،2003, 406)**.

**4/أبعاد الثقافة التنظيمية**

تتنوع وتختلف الأبعاد من بيئة إلى أخرى ومن وجهة كل مؤلف أو باحث إن الآراء تختلف في الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية ،والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية :

1**\_ مرونة التنظيم :** ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

**2\_ طبيعة العمل :** ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تكرس الملل وتحد الابداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل ،فتدفعه إلى التجربة والابتكار والابداع .

 **3\_ التركيز على الإنجاز :** حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.

**4\_ أهمية التنمية الإدارية والتدريب :** وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين ،فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع

**5\_ أنماط السلطة :**إن السلطة المركزية توحي بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الابداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار ، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات .

**6\_ أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة :** فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها ، فالإدارة التي تتطلب الصدق ،والأمانة , والإخلاص ، وتعاملهم بالمثل ،تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع ،وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرّق تسود حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.

**7\_ أنماط الثواب والعقاب :** إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله , فالمكافأة تعطى للمنجز ،ولقليل التغيب ،والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به ،والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب ، وغير المنجز ،والمستهتر بالقانون والنظام .

**8\_ الأمن الوظيفي :** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية ،الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الامر الذي يؤدي إلى استقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء .

وبرأي عبد الإله (2006) فإن الابعاد التنظيمية تتمثل في :

**1\_ المبادرة الفردية : وهي** درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الافراد .

**2\_ التسامح مع المخاطرة :** أي مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين.

**3\_ التوجيه :** أي مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة .

**4\_ التكامل :** أي مدى تشجيع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق .

**5\_ دعم الإدارة :** ويعني ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة ،ومساعدة ودعم ومؤازرة لمرؤوسيهم.

**6\_ الرقابة :** وتبين مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم .

**7\_ الهوية :** وتعني مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني .

**8\_ نظام المكافأة :** أي مدى توزيع المكافآت (الرواتب ،الزيادات ،الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحاباة .

**9\_ التسامح مع الصراع :** أي مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.

**10 \_ أنماط الاتصال :** أي مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية **.(العوفي،2006،ص،16)**

إضافة إلى وجود أبعاد أخرى تم تحديدها من خلال أداة القياس (الاستبيان) وهناك من يعتبرها كمكونات للثقافة وتتمثل في :

**القيم :** وهي التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد في كونها عبارة عن الدستور او المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والذي يسمح بتصور القرار، و التعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات .

**المعتقدات :** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل ،ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي ، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه كتعرّض أحد المنتجات إلى عيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق .

**الطقوس :** هي العادات التي تحرص المنظمة عليها من خلال فعاليات متتابعة تسعى المنظمة من ورائها إلى التعبير والتعزيز من قيمها الأساسية كما أنها تعبر من خلالها عن القيم الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة ، ويقصد بها أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات ، وتتمثل في الاحتفال بعد عودة الموظفين إلى العمل ، وبداية العام الدراسي أو نهايته ، وتتمثل هذه الطقوس كذلك في حفلات جوائز الموظفين المثاليين ، وحفلات التخرج أو النشاطات الاجتماعية .

**الرموز :** والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة وتظهر في المنظمات ونمط اللباس ، والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة .

**الاتصالات :** يقصد بها مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها أي المجموعة التي يعمل ضمنها ومدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية

**5/- مكونات الثقافة التنظيمية:** تتكون الثقافة من مكونات مادية وغير مادية

**أولا: المكونات المادية للثقافة التنظيمية :**

* **الطقوس والعادات التنظيمية :** وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء اسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي ، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال . كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة ، وكيفية مقاطعة الحديث ، ومناداة الأفراد ، أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف ، أو تكريم المتقاعدين ، وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة ، وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية .
* **الرموز :** والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معيّنة ، وتظهر في المنظمات ونمط اللباس ، والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة ، وأحسن مثال على ذلك شركة "دانون" فشعار الشركة يتمثل في دائرة داخل طفل برفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز معروف في العالم والذي يحمل معاني الامل والنمو فالرموز تؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة .

**المكونات الغير مادية للثقافة التنظيمية :**

* **القيم التنظيمية :** وهي التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والذي يسمح بتصور القرار ، والتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات .
* **المعتقدات التنظيمية :** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل ، ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ، وما هو إيجابي ، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد ، كالصداقة ، والتقدير ، والولاء التنظيمي ، والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية ، والأنانية وغيرها .
* **الموروث الثقافي للمنظمة :** وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره ، باعتباره مرجع محفّز للأفراد ، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه كتعرّض أحد المنتجات إلى عيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق . **( السكارنه , ص 373 , 374) .**

**6/-أنواع الثقافة التنظيمية :**

تنقسم الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع وتختلف من جامعة إلى أخرى ،كما يمكن أن تختلف داخل نفس الجامعة ولكن بدرجات متفاوتة ، وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها :

**1\_ الثقافة البيروقراطية :** تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما , ويتم التنسيق بين الوحدات ،وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام .

2**\_ الثقافة المساندة :** تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جوّ الأسرة المتعاونة ، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها .

**3\_ الثقافة الإبداعية :** تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الابداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

**4\_ ثقافة العمليات :** وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم ،والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما , ويهتم بالتفاصيل في عمله.

**5\_ ثقافة المهمة :** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف .

6**\_ ثقافة الدور :** وينص تركيزها على نوع التخصص الوظيفي ، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد ،وتهتم بالقواعد والأنظمة ،كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.(**العوفي،2005،ص،12)**

إن الثقافة التي تبدو مناسبة للمنظمة المعاصرة هي **"ثقافة الدور "** ، حيث أنها تهتم بالدرجة الرئيسية بما يقوم به الفرد فعلا ، ومساهمته في حل مشكلات المنظمة وليس الدور المهم الذي يشغله أو الشهادات التي يمتلكها أو شخصيته المحبوبة والباهرة .

إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسين هما :

الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة .

**أولا : الثقافة القوية :**

تعرف الثقافة القوية بأنها : " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة " ، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة و يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون . **(سالم , 2006, ص21، ص22)**

**ثانيا : الثقافة الضعيفة**

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم , وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات , وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها .

وتعتمد الثقافة التنظيمية القوية على ما يلي :

**1\_ عنصر الشدة** :ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة أعضاء المنظمة وتمسكهم بالقيم والمعتقدات .

**2\_ عنصر الإجماع والمشاركة :**لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية ،فالثقافة لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة .

**(العميان، 2002،ص،316،ص317)**

**7/- وظائف الثقافة التنظيمية**

يمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة بما يلي :

**1\_ دورها في تحديد هوية المنظمة :** يكون للثقافة التنظيمية دور كبير في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى حيث أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها .

**2\_ تحدد نوع من الهوية للعاملين :** إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا الأمر مما يقارب بينهم .

**3\_ تسهيل التزام الأجيال :** التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى كل من هو جديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه .

**4\_ تعزز استقرار النظام الاجتماعي :** فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقوموا أو يفعلوا .

**5\_ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور من حولهم :** حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسير بعضهم ببعض ،ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل .

**خلاصة الفصل**

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات ، ولهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها من خلال تعريفاتها ، مكوناتها ، وأنواعها ، وظائفها ، أهميتها ، بالإضافة إلى الابعاد الرئيسية لها .

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها ،فهي بمثابة الصمغ أو الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ،ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المؤسسة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المؤسسة والأداء.

**الابداع الاداري**

**الفصل الثالث**

**الإبداع الاداري**

تمهيد

1\_ مفهوم الإبداع الإداري

2\_ خصائص الإبداع الإداري

3\_ مراحل الابداع الاداري

4\_ عناصر الإبداع الاداري

5\_ العوامل المساعدة على الإبداع الإداري

6\_ معوقات الإبداع الإداري

7\_ نظريات الإبداع الإداري

خلاصة الفصل

**تمهيد**

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي ، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية حاليا ومستقبلا مرحلة صعبة من التغيير، إضافة إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات القديمة ،ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، كما يساعد الابداع الإداري على اكتشاف ودعم قدرات الافراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير الجامعة ، و يحقق الذات وبناء الثقة بالنفس والشعور بالإنجاز لجميع العاملين ومن هنا يعتبر الابداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية ،كما تظهر أهمية الابداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتا بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب ،مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة .

أي أن على المنظمة تبني ِّ الأفكار الإبداعية ، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية، فأي منظمة لاتضع الابداع الإداري هدفا رئيسيا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الابداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك سيكون مصيرها التردي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية ،كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية إذ لم يجعلوا الابداع جزءا من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم .

ولتوضيح الابداع الإداري سنتطرق في هذا الجانب إلى مفهوم الابداع الإداري وخصائص الابداع الإداري ، ومراحل الابداع الإداري ،و عناصر الابداع الإداري ،بالإضافة إلى العوامل المساعدة على الابداع الإداري في المؤسسات التعليمية و نظريات الابداع الإداري ومعوقات الابداع الإداري ويختتم الفصل بنظريات الإبداع الإداري ، و بخلاصة الفصل .

1**/- مفهوم الابداع الإداري:**

تواجه المنظمة المعاصرة العديد من التغييرات المتسارعة ،كما نشهد ثورة في المعلومات والتكنولوجيا , إذ يتطلب منها خلق طرق إبداعية جديدة بعيدة عن الطرق الروتينية والإجراءات القديمة ،وهذا لا يتم إلا بأشخاص مبدعين ووسائل مبدعة في المنظمة.

**فالإبداع لغة :**هو استحداث او ابتكار شيء جديد, فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف .

ونقصد بالإبداع مجموعة من مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة ، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المنظمة ,أو المجتمع أو العالم .

يقول الله تعالى « بَديعُ السَّمَوات والأرض »**سورة البقرة آية 117** أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق .

**ثانيا : الابداع اصطلاحا :** لقد تعددت وتباينت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الابداع ، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات ، وتنوع الآراء عند العلماء والباحثين ،ويمكن حصر مفاهيم الإبداع كالآتي :

**تعريف (1) :**«هو تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات ،علما بأن التغيير هو الذي ينتج دائما الفرص لتحقيق الجديد، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير للإبداعات الاقتصادية والاجتماعية ». **(السكارنة , 2011, ص,18)**

**ونستنتج أن :**الابداع الإداري بأنه يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية .

**تعريف (2) :**«مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاد القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير ».**(عاطف عوض , 2013,ص,29).**

**ونستنتج أن :**أفكار والممارسات التي يقدمها الموظفين أو العاملين والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق، وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز أهداف المنظمات وتكون أكثر خدمة للمجتمع.

**تعريف (3)** :« كما يعرف هو استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة ،أو توصله إلى حلولا ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه المنظمة، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بادراك حسّي قائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب التقويم ». **(القحطاني, عدد, 2,ص,338)**

**ونستنتج أنه :** فكرة تتسم بالحداثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توفر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد .

ونستخلص أن الابداع الإداري هو قدرة الأفراد العاملين (رؤساء المصالح) في الجامعة على استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة ،والأصالة والحساسية للمشكلات ،والاحتفاظ بالاتجاه والمواصلة بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام وابتكار طرق وأساليب جديدة لم ليسبق إن استخدمت من قبل ، وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة ، وهذه القدرة الإبداعية تظهر على مستوى الفرد ،والجماعة ،أو المؤسسة ومن الممكن تنميتها و تطويرها حسب قدرات الفرد وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات

**أ/ الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني :**

حيث ينظر للإبداع بأنه نوع من أنواع النشاط الإنساني الذي يميز الإنسان عن غيره من بقية المخلوقات ، باعتباره العملية التي يمر بها العامل عندما تواجهه مواقف معينة ينفعل بها ، ويعيشها بعمق ، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته ، مما يؤدي إلى تحسين وتطوير أدائه ، وعَبّرَ عن تفرده ، وأنه نوع من التصرف أو السلوك المغاير وغير المتوقع ، والنافع والملائم لمقتضى الحال ، والاقتصادي في الوقت نفسه. **( أبو جامع , 2009, ص,7)**

**ج/\_ الابداع عملية عقلية :**

**"** العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والعنوان في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي عالج هذه المشكلات ، واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين ."**(منصور .1989,ص85)**

ويعرفه (جيلفورد )بأنه : سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل".**(إبراهيم , 2011,ص,209)**كما أن الابداع يضم عمليتين أساسيتين هما **"**التفكير والإنتاج**"**، ويؤكد العلماء على أن الابداع مرتبط بالمعرفة , فالإبداع يحتاج إلى قدر كافً من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير، وبدون المعرفة ليكونهنا كما يمكن إبداعه أو الابداع فيه (**.**

ويمكن تضمين تلك الابعاد والمحاور في تعريف شامل يلخص مفهوم الابداع بطريقة ذات مدلول إداري واضح مثل التعريف التالي :

هو مزيج من القدرات والاستعدادات والعمليات العقلية التي تتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة الملائمة لها، وتؤدي في النهاية إلى نتاجات جديدة وأصيلة مفيدة لخبرات الفرد السابقة ،أو خبرات المنظمة أو المجتمع .

وهنا نلاحظ شمولية هذا التعريف حيث أنه تضمن جميع الأبعاد السابقة الذكر والتي تمثل في مجملها مكوّنات الابداع وهي( القدرات، الخصائص الشخصية ، البيئة المناسبة ، العملية الإبداعية ، الإنتاج الإبداعي ).

ونرى أن الابداع بمعناه الواسع " هو إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج إذا ما تم التوصل إليها بطريقة مستقلة حتى لو كانت غير جديدة على العلم والمجتمع .

**2/- خصائص الابداع الإداري :**

 اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الابداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية ، وبما أن الابداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة ويمكن تحديد خصائصه بما يلي :

\_ الابداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية ) وجماعية (نتاج جهود جماعية ) ، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها ، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرها من خلال العمل الجماعي ، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة .

\_ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها .

\_ يرتبط الابداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره .

\_الابداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الابداع .

\_ يعتبر الابداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والاقسام في المنظمة .

هيكل الابداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل الغير الرسمي بين الافراد يؤدي إلى الريادة في العمل .

\_ يلعب روّاد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الابداع .**( الجعيري ، 2009،ص 21، ص23).**

**3/- مراحل الابداع الإداري :**

**أ/\_ مرحلة إدراك الحاجة إلى الابداع :** تدرك الإدارة الحاجة إلى الابداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي ، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة ،أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الابداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة .

**ب/ مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية :**وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمتلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ،ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءا من وجودها .

**ج/ مرحلة التطبيق :**يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

**د/ مرحلة الثبات :** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من عمل الإدارة المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة وهنا لابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين ، يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق ،وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات السابقة بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا خاصة على مستوى عمليات الابداع الجماعي ,حيث أنه لا بد للعمل الإبداعي من خطوات منظمة لكن لا يشترط الترتيب والتوالي لهذه الخطوات فقد تتداخل أثناء العملية الإبداعية ، فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة ، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الابداع بالضرورة، ولابد لحدوث الابداع من أن تعبر السمة الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرة ، وأن يكون الشخص المعني واعيا لذلك قادرا على التشبث به بوعيه الظاهر والعمل على تحقيقه **.(سلام,2017ص ,16,17)**.

**الشكل (01) مراحل الإبداع الإداري**

**إدراك الحاجة إلى الإبداع**

**المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية**

**الثبات**

**التطبيق**

**1/ الابداع على مستوى الفرد :** وهو الابداع الذي يتم التوصل إليه من قِبل أحد الأفراد ، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع ، حب الاستطلاع , المثابرة , الثقة بالنفس ، الاستقلالية في الحكم ،تأكيد الذات ، الذكاء ،المرونة، حب المخاطرة ، الطموح ،والقدرة على التحليل .

**2/ الابداع على مستوى الجماعة :**وهو الابداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قِبل الجماعة ، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة :

\_ أن لجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس .

\_أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولا أفضل ، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة .

\_ أن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا .

\_ أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام .

\_ إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الابداع أكثر من الجماعة القديمة .

\_ إن الابداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات .

**3/ الابداع على مستوى المنظمة :**وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة ، وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الابداع على مستوى المنظمة ، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية :

\_ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل .

\_ الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين .

\_وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم .

\_ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل .

\_ تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها .

\_ الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها

\_البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية .

\_ الشِّدة واللّين معا **.(العميان ,2013,ص392ص,394)**

**4/ \_عناصر الابداع الإداري :**

هناك العديد من عناصر الابداع الإداري ولكن نذكر أهمها كما أوردها **(الشبيني ,1997)**

**1/ الطلاقة :**يقصد بها انتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في فترة زمنية معينة .

**2/ المرونة :**يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف .

**3/ الأصالة :**تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

**4/ الحساسية للمشكلات :** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحسُّ بالمشكلات إحساسا مرهفا .

**5/ التحليل :** يقصد به انتاج ابداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتوزيع أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها .

**6/ المخاطرة:** يقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ولديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك .**(الشبيني ,1997,ص,98)**

**الشكل رقم (02) : عناصر الإبداع الإداري**

**عناصر الإبداع الإداري**

5**/- العوامل التي تساعد على تحقيق الابداع الإداري :**

**أ/\_ العوامل الداخلية :**

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم ، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملا مثبطا للإبداع داخل التنظيم .

وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل، أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية بين الأفراد وزملائهم في العمل ، وأهم هذه العوامل هي :

**1/\_ بيئة العمل :** تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجديدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين ، وهذا يؤدي على درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي وما يؤدي على المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي بالتالي على خلق واطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين ،سيؤديان أيضا الى هذه النتيجة ،كما ان دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي الى تفوّق او تدهور المنظمة ، وهناك بعض الركائز التي تؤدي الى تفوق البيئة التنظيمية مثل :

* الاستقلالية وروح المغامرة والابداع .
* متابعة الافراد داخل التنظيم باحترام وتقدير .
* تبسيط المستويات الإدارية .
* خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة .

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دور مؤثرا على نشاطات وإنجازات التنظيم ، وزيادة روح الإبداع بين أفراده بشكل قد يفوق المواد والتقنية المتاحة .

2-**/ جماعة العمل :**إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية ، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون ، فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح .

وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البنّاء المثمر بين العاملين.

**3/ الاتصالات الإدارية :**

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والابداع .

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الابداع ،وحتى تكون قنوات الاتصال عاملا مساعدا في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

* ضرورة اكتمال المعلومات المرسلة إلى المرسل اليه.
* يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل اليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقا لإمكاناته وقدراته .
* الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب لأمر الذي يمكّنه من الاستفادة منها وفقا لإمكاناته وقدراته .
* الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشيا مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها

**4/\_ اتخاذ القرارات:**

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين ، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه ، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى .

**2/\_ العوامل الخارجية :**

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه ، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها :

**1/ الأسرة :**تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية ، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميزة لسلوكه ، فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه الى نجاح الاسرة في تنمية هؤلاء الافراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم .

**2/\_ التعليم :** للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية ، فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في : الكتاب ، الأستاذ ، الطالب ، الأهداف ، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لابد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة ، فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات ، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم ، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليما مثمرا وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي أما تعليم اليوم فلابد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

**3/ وسائل الإعلام :** لوسائل الاعلام باختلاف أنواعها سواء اكانت المسموعة أو المقروءة ، أو المرئية دور مهّم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الابداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته .

ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الابداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الاعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والابداع ، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف توجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والابداع ، كما ان وسائل الاعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والابداعية .

**4/\_ دور المجتمع في الابداع :**لما كان الفرد عضوا اجتماعيا فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات لاجتماعية التي تحيط به .

وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملا مهما في غرس روح الابداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح ومن ثم يمكن القول بان الابداع غنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفا وقيما اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والابداع ورعيته .

**الشكل رقم (03) : العوامل التي تساعد على تحقيق الابداع الإداري**

**العوامـــل الداخليــــــــــــــــة**

* **بيئة العمل**
* **حماية العمل**
* **الاتصالات الإدارية**
* **اتخاذ القرارات**

**العوامـــل الخارجيـــــــــة**

* **الأسرة**
* **التعليم**
* **وسائل الإعلام**
* **دور المجتمع في الإبداع**

المصدر: إعداد الباحثة

**6/\_ معوقات الابداع الإداري :**

تواجه عملية الابداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته ، ويمكن عرض هذه المعوقات في ما يلي :

أ**/- المعوقات التنظيمية والإدارية :**نجد أن الكثير من التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت بالتالي إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية ونجد أن كثيرا من هذه المشكلات الإدارية يعود إلى بعض الأسباب ومنها ما يلي :

\_ عدم وضوح الأهداف للمنظمة .

\_المركزية والتسلط .

\_الافتقار إلى معايير واضحة للأداء .

انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين .

عدم وجود اتصال فاعل .

الافتقار إلى العمل الجماعي .**(النمر ، 1992،ص،68)**.

\_ هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة**( عساف ، 1995، ص49 )**

\_ الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها **( عبد المنعم وعبد الحكيم ، 2000 ص، 14)** .

\_ عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.**(عبد الوهاب ،1400،ص47)**.

\_عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد ، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير.**(عبد المنعم وعبد الحكيم ، 2000،ص 15)**.

\_ الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات الشخص المبدع بحيث لا يجد الموظف الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات ، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي الأمر الذي يقتل روح المبادأة والطموح والتفكير والتطلع لديه .**(النمر، 1987، ص 15) .**

**ب/\_ المعوقات الاجتماعية والثقافية :**هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الابداع الإداري فنجد أن تشجيع الابداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه ، فالأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحد من الابداع لدى أبنائها .

كما أن للعادات والتقاليد دورا كبيرا في الحد من الابداع حيث إن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الابداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع .

كما ان التعليم له دور رئيسي في الحد من الابداع عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور ، وغير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدارك الطلاب**.(النمر ، 1992،ص 68)** .

**ضعف الولاء التنظيمي** : يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه ، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه الابداع . **(العميان ،2013، ص403) .**

وقد أشار هيجان ، إلى وجود تسعة معوقات للإبداع الإداري في المنظمات السعودية وهي :

**1/\_ عدم وضوح الرؤية :** ويقصد به عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير والتي يحدد على أساسها مستقبل المنظمة ، حيث تكون هذه الرؤية أساسا لأهداف وخطط وإجراءات لمنظمة .

**2/\_ الخوف من الفشل :**ويتمثل في عدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما ، خوفا من العقاب عند ارتكاب الأخطاء ،وخوفا من النقد الناتج عن نلك الأفكار .

**3/\_ التمسك بالأنماط المألوفة :**ويشير هذا المعوّق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط وعدم القدرة على الخروج عليها ظنا ً منه أن كل الاحداث والمشكلات متشابهة .

**4/\_ غياب جو الحرية :**ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته ، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائما بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء ، لأن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد .

**5/\_ عدم التشجيع من المنظمة :** ويقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة .

**6/\_ الإفراط في مكافأة النجاح :** ويشير هذا المعوّق على ان الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الابداع نظراً لخوف العاملين من ضياع المكافاة العالية ما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة ، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية .

**7/\_ عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة :**من المؤكد أن الابداع ليس فرديا في كل الحالات ، بل إنه من الممكن أن يكون جماعيا ، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من طرف المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها ، وإذا لم تعمل تلك المنظمات على تشجيع العاملين على حل المشكلات بشكل جماعي فسوف يتراخى العاملون ويتدنى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية .

**8/\_ الاعتماد المفرط على الخبراء :**الاعتماد المفرط على الخبراء له أثاره السلبية على العاملين في المنظمة ، وخصوصا المتميزين منهم حيث إن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آراؤهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء .

**9/\_ عدم شيوع جو المرح والتسلية :**تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المنظمات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات ومن إظهار ما لديهم من إمكانات وقدرات إبداعية . **(هيجان ،1420،ص59)**

**7/- نظريات الابداع الإداري :**

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم ، إذ قدمت هذه النظريات معالجة مختلفة حول الابداع ، كم استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة فيها وهذه النظريات كالتالي :

**1.نظرية Mar&Simon (1958)** : فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترضان تقوم به ، فتحاول من خلال عملية البحث خلق مبادئ ، وتمر عملية الابداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي : فجوة الأداء ، عدم الرخاء ، البحث ، الوعي ، وبدائل ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية ) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية ).

 **2.نظرية Burns&Stalke( 1961)** : وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ، فمن خلال ما توصلوا إليه أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات السريعة التغير ، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .

**3. نظرية Wilson (1966) :** بيّن عملية الابداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيّرات في المنظمة وهي :إدراك التغّير ، اقتراح التغيّر ، وتبني التغير وتطبيقه ، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم **توليد** المقترحات وتطبيقها ، فافترضت نسبة الابداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية ) وتنوع نظام الحفظ ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الابداع ، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة **.**

**4. نظرية MillHarvery (1970) :** لقد استفادا مما قدمه كلا من(Burn &Stalker) **(**March &Simon)، فانصب تركيزهم على فهم الابداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية ، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة ، فالمنظمة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا ، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية ، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها ، درجة المنافسة ، درجة التغير التكنولوجي ، درجة الرسمية في الاتصالات ، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الامر أسلوب أكثر ابداعا لمواجهتها .

**5. نظرية(Hang & Aiken**) : تعد من أكثر النظريات شمولية ، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الابداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ، وفسرت الابداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الابداع كالآتي :

**\_مرحلة التقييم :** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon)

**\_مرحلة الاعداد :** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي .

**\_مرحلة التطبيق :** البدء بتكملة الابداع واحتمالية ظهور المقاومة .

**\_الروتينية :** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية . **(الصرايرة ، 2003 ص 196،218)**

**6.نظريةZaltman&others** : تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما :مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ، ووصفوا الابداع على أنه عملية جماعية وليست فردية ، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي : العلاقات الشخصية ، وأسلوب التعامل مع الصراع . **(بطرس،2006 ص35)**

1. **نظرية أوسبورنOsborn :** إن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الافراد (ولا سيما القيادية والتنفيذية ) العاملين في مجالات الصناعة والاعمال التجارية على تطوير منتجات وعمليات جديدة ، ويعتبر أو سبو رن بانه له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحله الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات لأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني ، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت والحماس إذا ما تسرّع المشاركون في اختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها .

حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولا وثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على اكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلل فترة زمنية وجيزة ، وتعتبر استراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعا من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية ، وقد اقترح اوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية :

1. **إيجاد المشكلة** : ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها على وجوهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل على تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة .
2. **إيجاد الحقائق** : وتهدف هذه الخطوة على فهم المشكلة أو الموقف وتحليل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل .
3. إ**يجاد الأفكار :** تهدف الى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن .

**إيجاد الحل :** يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة وإمكانية تطبيقها ومن ثم اختيار أفضلها للتطبيق .

1. **قبول الحل :** يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة يتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ وتعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة وعليه فقد ركز عليها "أوسبورن" وقدم عدد من الاستراتيجيات لإنجازها بنجاح ، كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع آفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة .

وتبرز هذه النظرية بأن عملية العصف الذهني وتأجيل إصدار الاحكام يعتبران من اهم الشروط لنجاح الافراد والتوصل لحلول إبداعية للمشكلات إذا توفر قائد ماهر للمجموعة .

**جروان ،2002،ص 89).**

**خلاصة الفصل**

يعدّ سلوك الابداع الإداري أحد أهم المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي ، وجاءت دراسات عديدة تبرز اتجاهات مختلفة تحاول فهم سلوك الافراد داخل المنظمات الحديثة ، ونظرا لأهمية موضوع الابداع الإداري على الافراد والمؤسسة ككل . في تحسين طرق الاتصال والقابلية لتغيير والتكيف مع الظروف الطارئة ، وخلق روح الفريق والرفع من الروح المعنوية داخل التنظيم ، ومن خلال ما سبق تتضح الأهمية الكبيرة التي يمثلها الابداع الإداري بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي تهدف إلى التفوق والتميّز و التنافس العلمي من خلال العمل على تقديم كل ما هو هادف وجديد لتواكب التطور الحاصل ، وللمحافظة كذلك يجب بقاء عامليها وهذا يحدث عن طريق تنمية قدرات العمال الإبداعية وتشجيعهم على طرح أفكارهم ومدى قبولها من طرف التنظيم . وهذا ما سنحاول الكشف عنه من خلال تطرقنا الى الإجراءات المنهجية للدراسة.

**الجانب التطبيقي**

**الفصل الرابع**

**الإجراءات المنهجية للدراسة**

* تمهيد .
* المنهج المستخدم في الدراسة .
* أدوات الدراسة .
* عينة الدراسة .
* الأساليب الإحصائية .
* إجراءات التطبيق الميداني .
* خلاصة الفصل

**تمهيد**

 تعتبر منهجية البحث وإجراءاته محوراً رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من البحث ، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات البحث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ، وبالتالي يحقق البحث الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة ، بدءا بالمنهج المستخدم في الدراسة والدراسة الاستطلاعية وحدود الدراسة وكيفية اختيار العينة ، ثم التطرق إلى أدوات جمع البيانات والتأكد من خصائصها السيكو مترية (الصدق والثبات ) وأخيرا ًالأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة .

**1/- المنهج المستخدم في الدراسة :**

من الطبيعي أن اختيار المنهج الذي يتبع في أي بحث علمي يكون على حسب طبيعة الموضوع أو إشكالية الدراسة المطروحة وذلك تبع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في هذه الدراسة، وفي هذا الصدد يقول: محي الدين محمد السعد "يقصد بالمنهج الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"**.(عمار بوحوش ومحمد الذنيبات، 2001، ص102**)

حيث يعرفه "عبد القادر القصيبي" المنهج بأنه : « طريقة البحث أي الطريقة أو المسلك الذي يتخذه الباحث في المراحل المختلفة لعملية البحث ».وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها .

المنهج هو الطريقة أو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة ما بغرض اكتشاف الحقيقة

وتختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة وطبيعة الموضوع ، هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم والملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته ، و بما أن دراستنا تهدف إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري والمنهج الوصفي يعتبر المنهج المناسب لهذه الدراسة، حيث كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية أو الاجتماعية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيص هو الكشف عن جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداما وتلاؤما مع مختلف البحوث العلمية ، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كيفيا وكميا .**رابح تركي،1984،ص192).**

و لتطبيق المنهج الوصفي يجب اتباع الخطوات التالية والتي تتمثل في تحديد المشكلة، وضع الفروض، اختيار العينة ،اختيار أدوات البحث، تصنيف البيانات، تحليل المعلومات وتفسيرها وصياغة نتائج الدراسة .

**2/-أدوات الدراسة :**

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث ، تم إعداد استبانة حول " أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري "، حيث قامت الباحثة "جلولي " بتقسيمها إلى قسمين رئيسين هما :

**القسم الأول :**ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية **.**

**القسم الثاني :**ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة ، ويتكون من 45 عبارة موزعة على جزئين رئيسين :

**الجزء الأول** : خاص بالثقافة التنظيمية ويحتوي على (24) عبارة موزعة على سبعة أبعاد **.**

**جدول رقم(01) يبين توزيع بنود استبيان الثقافة التنظيمية**

|  |  |
| --- | --- |
| **البعد**  | **العبارات التي تقيسه**  |
| 1. **القيم**
 | **1-2-3-4** |
| 1. **المعتقدات**
 | **5-6-7-8-9** |
| 1. **الافتراضات**
 | **10-11-12** |
| 1. **الرموز**
 | **13-14-15** |
| 1. **الطقوس**
 | **16-17-18** |
| 1. **المعايير**
 | **19-20-21** |
| 1. **الاتصالات**
 | **22-23-24** |

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة كما موضح في الجدول التالي :

**جدول رقم (02)يوضح بدائل الإجابات لأداة الدراسة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **موافق بشدة**  | **موافق** | **محايد**  | **غير موافق** | **غير موافق بشدة**  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

وفق هذا التدريج يحصل الشخص على (5) درجات إذا كان اختياره (موافق بشدة ) ويحصل على (4)درجات إذا كان اختياره (موافق) وبنفس الترتيب مع البنود الأخرى , ويحصل على درجة (1) إذا كان اختياره (غير موافق بشدة ) ، وكل عبارات الاستبيان موجبة الصياغة .

**الجزء الثاني :**خاص بالإبداع الإداري ويحتوي على (21) عبارة موزعة على أربعة أبعاد كما موضح في الجدول التالي :

**جدول رقم (03) يبين توزيع بنود استبيان الابداع الإداري**

|  |  |
| --- | --- |
| **البعد** | **العبارات التي تقيسه**  |
| 1. حل المشكلات واتخاذ القرار
 | 1-2-3-4-5-6 |
| 1. القابلية للتغيير
 | 7-8-9-10-11-12-13 |
| 1. روح المجازفة
 | 14-15-16 |
| 1. تشجيع الابداع
 | 17-18-19-20-21 |

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة كما موضح في الجدول التالي :

**جدول رقم (04) يوضح بدائل الإجابة لأداة الدراسة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **موافق بشدة**  | **موافق** | **محايد**  | **غير موافق** | **غير موافق بشدة**  |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

وفق هذا التدريج يحصل الشخص على (5) درجات إذا كان اختياره (موافق بشدة ) ويحصل على (4) درجات إذا كان اختياره (موافق) و بنفس الترتيب مع البنود الأخرى , ويحصل على درجة (1) إذا كان اختياره (غير موافق بشدة ) ،وكل عبارات الاستبيان موجبة الصياغة .

وقامت الباحثة جلولي : بتصميم استبيانين واحد للثقافة التنظيمية والآخر للإبداع الإداري وذلك من خلال الاطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة ، ثم عرضه على مجموعة من المحكمين ،حيث طبق على بيئة جزائرية وعلى عينة من العاملين بمؤسسات التعليم العالي وقد بلغ صدق الأداة **(0.96)** والثبات فقد بلغ **(0.92)** .

**-الخصائص السيكو مترية :**

حتى يتم التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة قمنا بحساب الصدق والثبات .

**الخصائص السيكومترية لاستبيان الثقافة التنظيمية :**

 **1/-حساب الصدق :**

**تعريف الصدق :** الاختبار الصادق هو الذي يقيس ما أعد من أجل قياسه فعلا ،أي يقيس الوظيفة التي أعد لقياسها ، ولا يقيس شيء مختلف **.(عبد الرحمن سعد ،1403،ص،197)**

وعرّفه **"جيلفورد " Guilford**بأنه : تحديد لمعامل الارتباط بين الاختبار وبعض مقاييس أو محاكاة الأداة في المواقف الاجتماعية **.(بشير معمرية ،2002،ص،159)**

وقد تم تقدير الصدق بالمقارنة الطرفية.

**أ/ تعريف صدق المقارنة الطرفية :** وهي ترتيب درجات المقياس ترتيبا تنازليا أو تصاعديا ، ثم أخد نسبة 27% من الطرف الأدنى و27% من الطرف الأعلى ثم نقارن بين متوسطي المجموعتين ثم حساب دلالة الفروق بين المتوسطين فإذا كانت الفروق دالة إحصائيا نقول أن الاختبار يميز بين فئتين العليا والدنيا ، ومنه فالاختبار صادق**.(فؤاد البهي السيد ،2005،ص،404).**

**رقم (05) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الثقافة التنظيمية**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الدلالة الإحصائية** | **قيمة****"ت"** | **درجة الحرية** | **انحراف معياري** | **متوسط حسابي** |  |
| 0.42 | 9.81- | 14 | **.**0.16 | 3,97 | **العينة العليا****ن=8** |
| 0.32 | 2,72 | **العينة الدنيا****ن=8** |

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "ت" بلغت(9.81-) وهي غير دالة عند(0.05) وعليه فإن هناك فروق بين العينتين او الطرفين ، أي أن للاختبار قدرة على التمييز بين طرفي الخاصية ومنه نستنتج أن الاستبيان صادق فيما يقيس.

2**/ حساب الثبات :**

**1/ تعريف الثبات** : وهو ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا ما أعيد تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على نفس المجموعة من الأفراد تحت ظروف مماثلة ، أو مدى الاتساق في الإجابة على الاستبانة من قبل المفحوص إذا الاستبانة نفسها طبقت عدة مرات في نفس الظروف **.(عودة ، سليمان ،1413،ص،185).**

**وقد تم تقدير الثبات بطريقتين :**

**أ/- معامل ألفا كرومباخ :** يعتبر من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة ، ومعامل الفا كرومباخ يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده **.(بشير معمرية ،2007،ص،64).**

ومنه فقد تم تقدير معامل ثبات ألفا كرومباخ لاستبيان الثقافة التنظيمية ب: 0.84 وهي قيمة دالة إحصائية مما يدل على أن الاستبيان ثابت.

**ب/ طريقة حساب الثبات بالتجزئة النصفية :**هذه الطريقة تعتمد على تقسيم مفردات المقياس إلى قسمين أو نصفين ثم يجري ربط الدرجات في كلا النصفين ، وغالبا ما يتم تقسيم المفردات إلى مجموعتين : الأولى تحتوي الأرقام الفردية ، والثانية تحتوي على الأرقام الزوجية .**(عبد الرحمن ،سعد ،1403،ص،203).**

ووفقا لهذا فقد تم تقسيم بنود الاستبيان إلى قسمين (زوجي ،فردي) ثم يسحب معامل الارتباط بيرسون بين القسمين الذي يصحح باستخدام معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

** جدول رقم (06) يبين نتائج التجزئة النصفية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **معامل الارتباط** | **قبل التعديل** | **بعد التعديل** | **الدلالة الإحصائية** |
| استبيان الثقافة | 0.76 | 0.86 | 0.05 |

من خلال النتائج المبينة في هذا الجدول بلغ معامل الارتباط 0.76.وبعد تعديله باستخدام معامل سيبرمان براون قدرت قيمته ب 0.86 فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات **.**

**الخصائص السيكو مترية لاستبيان الابداع الإداري :**

* **حساب الصدق :**تم حساب الصدق لاستبيان الابداع الإداري بطريقة المقارنة الطرفية.

**الجدول رقم (07) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الابداع الإداري**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **متوسط حسابي** | **انحراف معياري** | **درجة الحرية** | **قيمة "ت"** | **الدلالة الإحصائية** |
| **العينة العليا ن=8** | 3,98 | 0.17 | 14 | 10.59- | 0.80 |
| **العينة الدنيا ن=8** | 3,14 | 0.14 |

 نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "ت" بلغت (10.59-) وهي غير دالة عند (0.01) ، وعليه فإن هناك فروق بين العينتين أي أن للاختبار قدرة على التميز بين طرفي الخاصية ومنه نستنتج ان الاستبيان صادق فيما يقيس .

* **حساب الثبات :** تم حساب ثبات مقياس الابداع الإداري بطريقتين :
* **الفا كرومباخ :** وقد تم تقدير معامل الثبات الفا كرومباخ ب 0.68 مما يدل على أن الاختبار ليس ثابت ،وبعد القيام بتعديله بألفا كرومباخ قمنا بحذف البند 9 ثم قمنا بإعادة الاختبار ، فتحصلنا على ثبات يقدر ب 0.70 ومنه فإن الاختبار ثابت
* **طريقة التجزئة النصفية :**

**جدول رقم (08)يبين نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الابداع الإداري**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **معامل الارتباط**  | **قبل التعديل** | **بعد التعديل**  | **مستوى الدلالة**  |
| **الابداع الإداري**  | 0.53 | 0.69 | 0.05 |

من خلال هذا الجدول المبين أعلاه أن قيمة الثبات بلغت **0.53** وباستخدام معادلة تصحيح **الطول لسبيرمان براون بلغت قيمة** الثبات **0.69**، مما يدل على أن الاختبار ثابت بالنسبة لمقياس الابداع الإداري **.**

**3/-عينة الدراسة :**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء المصالح بجامعة غرداية والمقدر عددهم 47 رئيس مصلحة ، وذلك وفق إحصائيات رئيس مصلحة الموظفين الإداريين والتقنين وأعوان المصالح بمديرية الجامعة .

**الجدول رقم (09) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكليات**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **الكليات**  | **العينة** |
| 01 | مديرية الجامعة  | 16 |
| 02 | العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | 07 |
| 03 | العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض  | 07 |
| 04 | الحقوق والعلوم السياسية  | 04 |
| 05 | العلوم الاجتماعية والإنسانية  | 07 |
| 06 | الآداب واللغات  | 06 |
| المجموع  |  | 47 |
|  |

لقد تم إجراء الحصر الشامل لجميع رؤساء المصالح بجامعة غرداية ، وتم توزيع الاستمارة على 47 فرد ،وثم استرجاع 46 نسخة صالحة للتحليل الاحصائي، وألغيت نسخة واحدة نظر لعدم استرجاعها من طرف المفحوص.

**تعريف الحصر الشامل :**هو طريقة علمية لأخذ المعلومات من مجتمع الدراسة ، فيها تحقق الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث ، حيث تؤخذ البيانات من جميع عناصر المجتمع المدروس بأساليب مختلفة حسب نوع الدراسة. **.(جبار رتيبة ،2017،ص،34)**

**-خصائص عينة الدراسة :**

**تحديد أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس**

**الجدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الجنس** | **التكرار** | **النسبة المئوية %** |
| ذكور | 23 | 50% |
| إناث | 23 | 50% |
| المجموع  | 46 | %100 |

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن عدد الذكور بلغ 23 شخص والذين يمثلون نسبة 50% في حين بلغ عدد الإناث 23 شخص والذين يمثلون نسبة 50% مما يلاحظ أن عدد الذكور والاناث متساوٍ **الشكل رقم (1)**



**شكل بياني يمثل توزيع العينة حسب الجنس**

**تحديد أفراد مجتمع الدراسة حسب السن**

**جدول رقم (11) يوضح توزيع العينة حسب السن**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| فئات السن | التكرار | النسبة المئوية % |
| من 30إلى 35 | 18 | 39,1% |
| من 36 إلى 40 | 19 | 41,3 % |
| من 41إلى49 | 9 | 19,6% |
| المجموع | 46 | 100% |

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن الموظفين الذين يتراوح عمرهم ما بين (30-35) قد بلغت نسبتهم 39.1% أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (36-40) فقد بلغت نسبتهم 41.3% أما الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (41-49) فقد بلغت نسبتهم 19,6% ،إذن يمكن القول أن أغلب الموظفين من فئة الشباب.

**شكل رقم (2)**



**شكل بياني يمثل توزيع العينة حسب السن**

**تحديد أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي**

**جدول رقم (12) يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المؤهل العلمي** | **التكرار** | **النسبة المئوية %** |
| ليسانس | 16 | 34,8% |
| ماستر  | 25 | 54,3% |
| دكتوراه  | 05 | 10,9% |
| المجموع  | 46 | %100 |

يتضح من خلال الجدول المبين لأعلاه أن الموظفين الذين شهادة ليسانس قد بلغت نسبتهم 34,8 أما الموظفين الذين لديهم شهادة لماستر قد بلغت نسبتهم 54,3 ، أما الذين لديهم الدكتوراه فبلغت نسبتهم 10,9 ، مما يتضح أن أغلب الموظفين لديهم شهادة الماستر .

**شكل رقم (3)**



**شكل بياني يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي**

4/-**الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة :**

بعد تفريغ نتائج الدراسة المستوفية في الحاسب الآلي عن (SPSS . 22 v .) وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية :

**1/-** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لمعرفة وتوضيح الخصائص الشخصية .

2/-استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية والابداع الإداري باختلاف الجنس وكذا في صدق المقارنة الطرفية .

3/- معامل الارتباط "بيرسون"

4/- معامل "الارتباط "سيبرمان براون" لقياس الثبات بالتجزئة النصفية .

5/- تحليل التباين الآحاديANOVA.

 **5/-إجراءات التطبيق الميداني**

أجريت هذه الدراسة في نهاية شهر جانفي إلى منتصف شهر مارس خلال الموسم الجامعي 2019/2020م

وطبقت على عينة من رؤساء المصالح بجامعة غرداية ، حيث تم توزيع 47 استبانة بمساعدة بعض الزملاء ، (شريف سلمى وأسماء مصاطفى)،وقد استغرقت فترة التوزيع أسبوعين على الأقل، كما قمت بإجراء جلسات مع أفراد العينة وهذا لشرح وتوضيح بعض الغموض الذي يمكن يطرأ في الأسئلة المطروحة عليهم ، وتم استرجاع 46 نسخة مستوفية الإجابة وصالحة للتحليل الإحصائي، وإلغاء نسخة واحدة نظرا لعدم استرجاعها من طرف المفحوص.

**خلاصة الفصل**

بعد التطرق فيهذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وتحديد مجتمع الدراسة تم تبني المنهج الوصفي و استخدام أدوات الدراسة والمتمثلة في استبيانين مصممين ومقننين على البيئة الجزائرية ، وتطبيق الدراسة الاستطلاعية ومعرفة الخصائص السيكو مترية لهما ، وهذا بغية جمع البيانات وتحليها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS ;22v) وبالاستعانة بعديد من الأساليب الإحصائية ، تم الحصول على نتائج الدراسة واجابات عليها ،ويتم عرضها وتفسيرها في الفصول القادمة.

**الفصل الخامس**

**الفصل الخامس**

**عرض وتحليل النتائج**

عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة

عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة

عرض وتحليل نتائج الفرضية التاسعة

**تمهيد**

بعد ما تعرضنا في الفصل السابق إلى منهج الدراسة وحدودها وعينة الدراسة ومواصفاتها ،انتقلنا الى أدوات جمع البيانات وحساب الخصائص السيكو مترية ،وبعد إجراء الدراسة الأساسية وجمع المعلومات وتفريغها وتطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية ، والآن سنقوم في هذا الفصل بعرض والنتائج وتحليلها في ضوء ما جاءت به الفرضيات المطروحة في الدراسة التي سنتطرق لها والتي ستكون بمثابة الركيزة الأساسية في تفسير ومناقشة النتائج المتوصل اليها

**1\_ عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :**

تنص الفرضية على ما يلي :

 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية ، بعد المعالجة الإحصائية وفق معامل الارتباط "بيرسون " تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :

**جدول رقم (13) يوضح نتائج معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| مستوى الدلالة  | معامل الارتباط  |  |
| 0.72 | 0.053 | الثقافة التنظيمية  |
| الابداع الإداري  |

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية sig أكبر من 0.05 إذ نقول أنه لا يوجد ارتباط دال احصائيا بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري ، ومن خلال قيمة معامل الارتباط والتي قدرت ب 0.053 وهي علاقة ضعيفة جدا وغير دالة إحصائيا بمعنى انه ليست هناك علاقة دالة احصائيا بين المتغيرين.

**2-/ عرض وتحليل الفرضية الثانية :**

تنص الفرضية على ما يلي: مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية متوسط، وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى الثقافة التنظيمية (مرتفع ،متوسط ،منخفض) وبناءا على ذلك كانت النتائج ملخصة في الجدول التالي :

**جدول رقم (14) يوضح مستوى الثقافة التنظيمية**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المستوى | التكرار | النسبة المئوية | درجة الحرية | كــا مربع | مستوى الدلالة |
| منخفض | 0 | 0% |  |  |  |
| متوسط | 42 | 91.3% | 1 | 31.39 | 0.00 |
| مرتفع | 4 | 8.7% |  |  |  |
| المجموع | 46 | 100% |  |  |  |

من خلال الجدول يتضح لنا أن مستوى الثقافة التنظيمية المتوسط يمثل (42) من أفراد العينة ، وبلغ نسبة مئوية قدرت ب (%91.3) ، بينما كان مستوى الثقافة التنظيمية المرتفع يمثل (4) من أفراد العينة بنسبة (% 8.7) ، بينما كان مستوى الثقافة التنظيمية المنخفض معدوما ، كما يتبين لنا أن قيمة كا2 بلغت 31.39 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 مما يدل على ان هناك فروق بين المستويين.

**3/- عرض وتحليل الفرضية الثالثة:**

تنص الفرضية على ما يلي :

مستوى الابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية متوسط ، وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى الابداع الإداري (المنخفض، المتوسط ،المرتفع).وبناءا على ذلك كانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

**جدول رقم (15) يوضح مستوى الابداع الإداري**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المستوى | التكرار | النسبة المئوية | درجة الحرية | كــا مربع | مستوى الدلالة |
| منخفض | 0 | 0% |  |  |  |
| متوسط | 28 | 60.9% | 1 | 2.17 | 0.14 |
| مرتفع | 18 | 39.1% |  |  |  |
| المجموع | 46 | 100% |  |  |  |

من خلال الجدول يتبين لنا أن مستوى الابداع الإداري المتوسط يمثل (28) من أفراد العينة ، وبلغ أكبر نسبة مئوية قدرت ب(%60.9) ، بينما كان مستوى الابداع الإداري المرتفع يمثل (18) من أفراد العينة بنسبة (% 39.1) كما بلغت قيمة كا2 (20.17) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على ان هناك فروق بين المستويين.

**4/- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة :**

تنص الفرضية على ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس .

**جدول رقم (16) بوضح الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف الذكور والاناث**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الجنس | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة "T" | مستوى الدلالة |
| ذكر | 23 | 50% | 84.26 | 9.63 |  |  |  |
| أنثى | 23 | 50% | 80.43 | 12.03 | 44 | 1.19 | 0.38غير دالة احصائياً |
| المجموع | 46 | 100% |  |  |  |  |  |

من خلا نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة الذكور بلغت (23) بنسبة (%) بينما قدر متوسطهم الحسابي بنسبة (84.26) أما الانحراف المعياري قدر ب (9.63) ، بينما بلغت نسبة تكرار الاناث (23) بنسبة (%) ومتوسط حسابي (80.43) أما الانحراف المعياري قفد بلغ (12.03) بينما قدرت قيمة "T" ب (1.19) عند مستوى الدلالة (0.38) ومنه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف الذكور والاناث.

**5/- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة :**

تنص الفرضية على ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية تعزى لمتغير السن ، وللتأكد من صحة الفرضية نلخص النتائج في الجدول التالي:

**جدول رقم (17) يوضح الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف السن**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة "F" | مستوى الدلالة |
| بين المجموعات | 316.552 | 158.276 | 2 |  |  |
| داخل المجموعات | 5079.883 | 118.137 | 43 | 1.340 | 0.27غير دالة احصائياً |
| المجموع | 5396.435 |  | 45 |  |  |

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن متوسط المربعات لاستجابات الافراد نحو الثقافة التنظيمية بالنسبة لمتغير السن بين المجموعات قدر ب (158.276)، بينما قدر المتوسط الحسابي داخل المجموعات ب (118.137) ، وبما أن قيمة "F" قدرت ب (1.34) عند مستوى الدلالة (0.027) ومنه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

**6/- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة :**

تنص الفرضية على ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي

**جدول رقم (18) يوضح الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة "F" | مستوى الدلالة |
| بين المجموعات | 11.435 | 5.717 | 2 |  |  |
| داخل المجموعات | 5385 | 125.233 | 43 | 0.046 | 0.95غير دالة احصائياً |
| المجموع | 5396.435 |  | 45 |  |  |

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط المربعات لاستجابات الافراد نحو الثقافة التنظيمية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي بين المجموعات قدر (5.717) بينما قدر المتوسط الحسابي داخل المجموعات ب (125.233) ، بما أن قيمة "F" قدرت (0.04) عند مستوى الدلالة (0.95)نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7/**- عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة :**

تنص الفرضية على ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري باختلاف الذكور والاناث.

**جدول رقم (19) يوضح الفروق في مستوى الابداع الاداري باختلاف الجنس.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الجنس | التكرار | النسبة المئوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة "T" | مستوى الدلالة |
| ذكر | 23 | 50% | 75.86 | 6.98 |  |  |  |
| أنثى | 23 | 50% | 74.52 | 8.55 | 44 | 0.58 | 0.14غير دالة احصائياً |
| المجموع | 46 | 100% |  |  |  |  |  |

 من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة الذكور (23) بنسبة (%) بينما قدر متوسطهم الحسابي نسبة (75.86) أما الانحراف المعياري قدر ب (6.98) ، بينما بلغت نسبة تكرار الاناث (23) بنسبة (%) ، ومتوسط حسابي (74.52) أما الانحراف المعيار قدر ب (8.55) بينما بلغت قيمة "T" (0.58) عند مستوى الدلالة (0.14) ومنه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري باختلاف الجنسين.

**8/- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة :**

تنص الفرضية على ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري باختلاف السن

**جدول رقم (20) يوضح الفروق في مستوى الابداع الإداري باختلاف السن**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة "F" | مستوى الدلالة |
| بين المجموعات | 230.318 | 115.159 | 2 |  |  |
| داخل المجموعات | 2472.921 | 57.510 | 43 | 2.002 | 0.14غير دالة احصائياً |
| المجموع | 2703.239 |  | 45 |  |  |

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن المتوسط الحسابي لاستجابات الافراد نحو الابداع الإداري بالنسبة لمتغير السن بين المجموعات قدر ب (115.159) ، وبينما قدر المتوسط الحسابي داخل المجموعات ب (57.710) وبما أن قيمة "F" قدرت ب (2.002) عند مستوى الدلالة (0.14) إذ نقول انه لا توجد فروق في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير السن.

**7- عرض وتحليل نتائج الفرضية التاسعة:**

تنص الفرضية على ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**جدول رقم (21) يوضح الفروق في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة "F" | مستوى الدلالة |
| بين المجموعات | 32.262 | 16.131 | 2 |  |  |
| داخل المجموعات | 2670.978 | 62.116 | 43 | 0.260 | 0.772غير دالة احصائياً |
| المجموع | 2703.239 |  | 45 |  |  |

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الافراد نحو الابداع الإداري بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي بين المجموعات قدر ب (16.131)بينما قدر المتوسط الحسابي داخل المجموعات ب (62.611) ، وبما ان قيمة "F" بلغت (0.26) عند مستوى الدلالة (0.77) حيث نقول انه لا توجد فروق في مستوى الابداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي.

**الفصل السادس**

**الفصل السادس**

**تفسير ومناقشة النتائج**

* تفسير ومناقشة الفرضية الأولى
* تفسير ومناقشة الفرضية الثانية
* تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة
* تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة
* تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة
* تفسير ومناقشة الفرضية السادسة
* تفسير ومناقشة الفرضية السابعة
* تفسير ومناقشة الفرضية الثامنة
* تفسير ومناقشة الفرضية التاسعة
* الاستنتاج العام
* الاقتراحات والتوصيات
* قائمة المصادر والمراجع
* الملاحق

**تفسير ومناقشة الفرضية الأولى:**

تنص الفرضية الأولى إلى ما يلي : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية.

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (13) أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية ، مما يدل ذلك على أن حدوث أي تغيير في الثقافة التنظيمية لا يؤثر في الابداع الإداري كما أن الابداع الإداري لا يؤثر في ثقافة الافراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ،ومن خلال إجراءات الدراسة الميدانية تبين أن النوع الأكثر انتشارا داخل الجامعة هو "ثقافة الدور" والتي تركز على نوع التخصص الوظيفي ، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد ، وتهتم بالقواعد والأنظمة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء ،فالثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم ، فالثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والعاملين فيها في رفع مستوى الأداء وتطبيق منهج صارم في حل المشكلات بحيث لا يمكن لهم اللجوء إلى إجراءات رسمية صارمة لتأكيد السلوك المطلوب منهم كما تعتبر عنصر فعالا ومؤيدا للإدارة من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون قوية عند أغلب العاملين بالجامعة وخصوصا عند الرضا بها واتباع كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم ، كما للثقافة التنظيمية وظيفة أساسية ومهمة داخل أي تنظيم لابد وان تتوفر فيه ، وهي تشكل السلوك من خلال مساعدة الافراد على ما يدور من حولهم ، حيث توفر ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء ، وبتحقيق الوظائف السابقة ، كما تمثل ثقافة المنظمة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ،ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل ، فقد يتعرض الموظف أثناء عمله داخل الجامعة لمنبهات والتي قد تؤثر على العملية الإدارية وتتفاوت من شخص لآخر وقد تكون هيكلية وغير هيكلية مصدرها العلاقات الإنسانية ،حيث تبين أن هناك عوامل أخرى تؤثر فيهم كبيئة العمل ، جماعة العمل ، الاتصالات الإدارية ، اتخاذ القرار، وكذلك هناك عوامل أخرى خارجية ، كالأسرة ، التعليم ، وسائل الاعلام ، دور المجتمع في الابداع، كما وان الابداع لا يرتبط بالفرد في حد ذاته وما يتميز به الموظف المبدع من حب الاستطلاع ،المثابرة ،الثقة بالنفس والاستقلالية في الحكم الطموح والقدرة على التحليل للمشكلات الحاصلة أثناء العمل، بل يتعداه الى الجماعة وما يحيط بها من خصائص فقد توصل بعض الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة بحيث أن الجماعة المتعددة الجنس تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس إضافة الى شدة التنوع داخلها واختلاف شخصياتها كذلك يساعد على إيجاد حلول إبداعية وبأبسط إمكانيات واقل جهدا وتكلفة، هذا من جانب اما من الجانب المنظمة فقد يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة ، حيث بينت الأبحاث حول الابداع على مستوى المنظمة يكون عن طريق البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية وكذلك الاتصال القوي بين الرئيس والمرؤوسين وما يتطلبونه من حاجات ورغبات كذلك الاتجاه الميداني وميل الافراد نحو الممارسة والتجريب رغم الفشل وتطوير مبادئ وقيم واخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها ، والثقافة التنظيمية مهمة ، وذكر العميان (2010،319،320) أن هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا هاما في المحافظة على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وهي الإدارة العليا وما تتضمنه من معايير سلوكية وتوجيهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات ، فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة ، ثانيا اختيار العاملين فاستخدام الافراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات الإدارية مهام العمل في المنظمة بنجاح وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد من فلسفة المنظمة وافرادها ، المخالطة الاجتماعية عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الافراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة ،ويضيف المرسي وآخرون(352،2002)من بين العوامل المحددة للثقافة التنظيمية التنظيم الإداري ، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ،كذلك المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه ، إضافة الى الاخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الافراد بعضهم بعض ومع الأطراف الخارجية .كما توصلت دراسة ( عجال مسعودة (2010) الى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على أنشطة المنظمات ومنها الابداع الإداري لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات ، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية .

وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة عطية (2009)التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الابداع الإداري و بين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ، كما بينت دراسة الجعافرة (2013) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع والابداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وأشارت دراسة ماهر ومحمد مرسي (2012) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الابداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة أسيوط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61) وهي قيمة دالة عند (0.01) وان معظم عناصر الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا قويا بعناصر الابداع الإداري ، مما يؤكد أن توفر القيم المكونة للثقافة التنظيمية بالجامعة يؤدي إلى زيادة الابداع الإداري للقيادات الإدارية وزيادة قدرتهم على العمل، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة رواي (2016) حيث أظهرت الدراسة ان أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في توفر الموارد وأخذ المخاطرة لهما دور كبير في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بينما أشارت دراسة علاء وزينة (2018) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجودة ما بين بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى ا العمداء بالقيادات الإدارية، إذ انه كلما توفر جو من الالفة والعلاقات الجيدة المتمثلة في شيوع الثقافة التنظيمية الجيدة في المناخ العام للكليات في جامعة بغداد فإن ذلك مؤشرا يساعد على تنمية الابداع الإداري في العمل لدى العمداء والمعاونين المتمثلين بالقيادات الإدارية العليا ، أي أن رفع الروح المعنوية من خلال الجو السائد والشائع بالإيجابي هو الذي يؤشر على نوعية العمل والأداء الإداري المبدع المتمثل في الابداع بصورة عامة والإداري بصورة خاصة ، أي أن كلا المتغيرين يؤثر احدهما في الآخر أي كلما ارتفع احدهما يكون قد أثر في ارتفاع المتغير الآخر.

وما يحيط بها من خصائص فقد توصل بعض الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة بحيث أن الجماعة المتعددة الجنس تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس إضافة الى شدة التنوع داخلها واختلاف شخصياتها كذلك يساعد على إيجاد حلول إبداعية وبأبسط إمكانيات واقل جهدا وتكلفة، هذا من جانب اما من الجانب المنظمة فقد يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة ، حيث بينت الأبحاث حول الابداع على مستوى المنظمة يكون عن طريق البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية وكذلك الاتصال القوي بين الرئيس والمرؤوسين وما يتطلبونه من حاجات ورغبات كذلك الاتجاه الميداني وميل الافراد نحو الممارسة والتجريب رغم الفشل وتطوير مبادئ وقيم واخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها ، والثقافة التنظيمية مهمة ، وذكر العميان (2010،319،320) أن هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا هاما في المحافظة على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وهي الإدارة العليا وما تتضمنه من معايير سلوكية وتوجيهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات ، فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة ، ثانيا اختيار العاملين فاستخدام الافراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات الإدارية مهام العمل في المنظمة بنجاح وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد من فلسفة المنظمة وافرادها ، المخالطة الاجتماعية عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الافراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة ،ويضيف المرسي وآخرون(352،2002)من بين العوامل المحددة للثقافة التنظيمية التنظيم الإداري ، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ،كذلك المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه ، إضافة الى الاخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الافراد بعضهم بعض ومع الأطراف الخارجية .كما توصلت دراسة ( عجال مسعودة (2010) الى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على أنشطة المنظمات ومنها الابداع الإداري لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات ، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية .

وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة عطية (2009)التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الابداع الإداري و بين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ، كما بينت دراسة الجعافرة (2013) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع والابداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وأشارت دراسة ماهر ومحمد مرسي (2012) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الابداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة أسيوط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61) وهي قيمة دالة عند (0.01) وان معظم عناصر الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا قويا بعناصر الابداع الإداري ، مما يؤكد أن توفر القيم المكونة للثقافة التنظيمية بالجامعة يؤدي إلى زيادة الابداع الإداري للقيادات الإدارية وزيادة قدرتهم على العمل، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة رواي (2016) حيث أظهرت الدراسة ان أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في توفر الموارد وأخذ المخاطرة لهما دور كبير في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بينما أشارت دراسة علاء وزينة (2018) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجودة ما بين بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى ا العمداء بالقيادات الإدارية، إذ انه كلما توفر جو من الالفة والعلاقات الجيدة المتمثلة في شيوع الثقافة التنظيمية الجيدة في المناخ العام للكليات في جامعة بغداد فإن ذلك مؤشرا يساعد على تنمية الابداع الإداري في العمل لدى العمداء والمعاونين المتمثلين بالقيادات الإدارية العليا ، أي أن رفع الروح المعنوية من خلال الجو السائد والشائع بالإيجابي هو الذي يؤشر على نوعية العمل والأداء الإداري المبدع المتمثل في الابداع بصورة عامة والإداري بصورة خاصة ، أي أن كلا المتغيرين يؤثر احدهما في الآخر أي كلما ارتفع احدهما يكون قد أثر في ارتفاع المتغير الآخر.

وتوصلت دراسة العنزي (2009 ) إلى وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الابداع الإداري ، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الابداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة ، فرق العمل )

**الإجابة على التساؤل الأول : ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية ؟**

 أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية كان متوسط.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (14) لاحظنا تحقق هذه الإجابة ، أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية كان متوسط ، مما يدل على ان مستوى الثقافة يرتبط بعوامل متعددة كالخصائص الشخصية والوظيفية للموظف، وما يتمتع به من قيم ودوافع واهتمامات وخصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الافراد الشخصية ، كما تمثل الثقافة قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوارا ًعديدة في المنظمة ومن بين هذه الأدوار ، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي ،وفعالية المنظمة والأداء ، كما أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية ، كما تؤثر طبيعة العمل أيضا على ثقافة المنظمة ، إضافة إلى المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد التي تعكس المكانة الوظيفية للفرد، والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله، الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة التي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد ببعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع ، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوك الأفراد أثناء العمل إضافة على أخلاقيات المجتمع.

ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب عديدة داخل المنظمة، بحيث وجه كل من Waterman et Peters(1982) الكثير من الاهتمام إلى أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق مستويات عالية من فعالية المنظمة وثقافتها ، ففي حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة ، فلقد كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman et Peters)حول خصائص المنظمات متميزة الأداء ، وأن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر ابداعا وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة يسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوعا من الرضا لدى العمال يجعلهم يشغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها ، كذلك فاعلية تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي، وترى الباحثة من خلال نتائج الدراسات أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية وبشرط أن تكون هذه الثقافة قيمة تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل ، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد. **السكارنه(2009،ص،374)**

وتتأثر ثقافة المنظمة أيضا بأهدافها وغاياتها ، كما تساهم الاستراتيجيات والإجراءات المصممة لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى تأثير الإدارة وأسلوب التعامل مع الموظفين أيضا على ثقافة مكان العمل ،هناك بعض المنظمات حيث تسمح الإدارة للموظفين باتخاذ قراراتهم الخاصة والسماح لهم بالمشاركة في صنع الاستراتيجية في مثل هذه الثقافة ، ويرتبط الموظفون بإدارتهم ويتطلعون إلى ارتباط طويل الأمد بالمنظمة

 ويجب عل الإدارة احترام الموظفين لتجنب " ثقافة حيث يعمل الموظفون فقط من أجل المال وليس من أجل شيء آخر ، كما أنهم يتعاملون مع المنظمة على أدائها مجرد مصدر لكسب المال ، ويبحثون عن التغيير في فترة زمنية قصيرة ، قد يدرك الموظفون بمفردهم أنهم بحاجة إلى إحداث تغيير في موقفهم وإدراكهم وأسلوب عملهم لتحقيق الأهداف بمعدل أسرع بكثير هذا الادراك الذاتي يغير أيضا ثقافة العمل، فالثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم فإذا التزم بها الافراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة ، إضافة الى الدور المهم الذي تلعبه داخل المنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية ، كما تعطي للعاملين الشعور بالهوية والاعتزاز مما يمكن اعتباره محفزا للأداء الجيد ، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها باعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبها العاملون داخل المنظمة ، لذا يستمد العاملون داخل التنظيم رؤيتهم حول نوعية القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر تتمثل في العادات والتقاليد والأعراف والطقوس والاحتفالات والمناسبات قصص التراث الطرائف والنكت والقصص والحكايات كما تلعب الثقافة أدورا عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي ، وفعالية المنظمة والأداء ، والانتماء التنظيمي .(جلولي، 116،2013**)** كما اشارت بعض الدراسات الى وجود عوامل أخرى قد تؤثر في الثقافة التنظيمية كحجم المنظمة حيث تعتبر الثقافة من الظاهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

كما واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أوليدي مارية ، 2018) في وجود مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة، كما واختلفت نتائج الدراسة (ماهر ومحمد مرسي، 2012) في وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى القيادات الإدارية ، واظهرت نتائج دراسة (جلولي ، 2013) ان مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة جاءا مرتفعا، كما بينت دراسة (رواية ،2016) ، في وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

**الإجابة على التساؤل الثاني: ما مستوى الابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية؟**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) لاحظنا تحقق هذه الإجابة ، في وجود مستوى متوسط من الابداع الإداري **،** مما يدلعلى وجودعوامل أخرى قد تؤثر على الابداع الإداري من بينها العوامل الذاتية والعوامل البيئية والمجتمعية ، ومن بين العوامل المرتبطة بالفرد ، كالشعور بالأمان النفسي والحرية في التعبير عن النفس والأفكار ، التفتح على الخبرة وتقبل الجديد والنظرة المرنة بأطر متعددة وشاملة للموقف كما يساهم التقييم الذاتي للإنجازات الفردية ، لتنمية شعور الفرد بالرضا عن إنجازه جرّاء هذا التقييم ، فهناك علاقة قوية بين التقييم الذاتي للمبدعين والاصالة في التفكير لديهم ،ـ إضافة الى القدرة على التلاعب بالأفكار والمفاهيم بشكل عفوي ، وترتبط هذه القدرة بظهور الحدس والوصول الى تطوير علاقات جديدة بين الأشياء كما لسعة الخيال دور مهم في حل المشكلات بطريقة إبداعية يعتمد بشكل رئيسي على الخيال الواسع والتصور الذهني للفرد المبدع .

ومن بين العوامل المجتمعية التي تؤثر في ظهور الابداع لدى الأفراد والمؤسسات ، هي تقدير المجتمع للإنجازات الإبداعية ، وتوفير استراتيجية واضحة على المستوى المجتمعي للكشف عن المبدعين وتوفير برامج لرعايتهم في مراحل التعليم المدرسي والجامعي ، كما يمكن توفير التمويل المنظم والدعم المادي للمشروعات الإبداعية المقدمة من قبل الموظفين أو المؤسسات ، تقبل التجديد والتغيير وتشجيع الأفراد على الاكتشاف والتجريب للأفكار الجديدة المفيدة بهدف تطوير المجتمع وتشجيع الافراد على التعبير عن أفكارهم ونتائجهم ودراساتها بشكل علمي قبل أن تأخذ مسارها الى التطبيق والترجمة على شكل مشروعات مفيدة للمجتمع وللمؤسسة، كما يمكن للاتصال الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا توفير فرص الابداع والمشاركة لهم من خلال إتاحة المجال أمامهم طرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة التي تسهم في تطوير المنظمة ، بالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته الإبداعية ، إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات خصوصا وأن الابداع ليس خاصية محددة للشخصية ، بل هو شيء متغير يرتفع وينخفض بتأثير الظروف التي تساعده على النمو والازدهار أو الذبول والموت، ومن وهنا جاء وجهات النظر الإدارية تثير الانتباه حول العلاقة بين العوامل البيئية والمناخ الإبداعي في استثارة الابداع وتحويله إلى أشياء نافعة للمؤسسات والمجتمع ، فتؤكد إحدى الدراسات على أن العناصر الرئيسية لنجاح الإدارة الجديدة يعتمد على المناخ الإبداعي للمؤسسة وعلى نوعية وشخصية العاملين بها (سلام ،رعد،43،2017)

كما واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ابوناموس ،2016) في وجود مستوى متوسط من السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة .

واختلفت نتائج دراساتنا مع دراسة (ماهر، ومحمد مرسي ،2012) مستوى الابداع الإداري لدى القيادات الإدارية جاء مرتفعا ، كما وبينت دراسة (جلولي ،2013) ان مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة كان مرتفعا، في حين توصلت دراسة (رواية ،2016) الى وجود مستوى مرتفع من الابداع الإداري لدى عمال مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (علاء حاكم ، وزينة ،2018) في وجود مستوى مرتفع من الابداع الإداري لدى عمداء الكليات ببغداد.

**تفسير ومناقشة الفرضية الثانية :**

تنص الفرضية الثانية على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ومن خلال النتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول رقم (16) تبين عدم صحة الفرضية ، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف الذكور والاناث ، وبمعنى لا يوجد نمط تمييزي بين الذكور والاناث أو تحديد بعض المهام لكلا الجنسين، ولم يكن احد العوامل المؤثرة فيه ومن وجهة نظر الباحثة فيمكن إرجاع ذلك على عوامل أخرى قد تؤثر في مستوى الثقافة التنظيمية كالصفات الشخصية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع ،إضافة الى الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع خصائص الافراد ، وقد أكدت بعض الدراسات ان مستوى الثقافة يتغير ويتأثر بتأثر القيم والتي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة اوقت ، الاهتمام بالأداء...الخ كذلك المعتقدات والتي تعبر عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي كما للأعراف التنظيمية دور بارز داخل المنظمة فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة .(اسعد محمد عكاشة ،13،2008**)**

 وكذلك التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ، كما أن ظروف العمل التنظيمية في المؤسسة متشابهة ويقع تحت القوانين واللوائح كلا الجنسين على حد سواء ، لذلك يكون مستوى الثقافة التنظيمية متشابه عندهم وكما تبين لنا أثناء البحث لا يرتبط بجنس الفرد بل يرتبط بما يحمله الافراد من صفات كالقيم والاهتمامات ودوافع والأفكار ، إضافة الى التنشئة الاجتماعية بحيث يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه ، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة جلولي (2013) ،في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تعزى لمتغير الجنس ، وتؤكد دراسة علاء وزينة (2018) على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف الذكور والاناث، ودراسة الدويلة ، (2007) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

كما و اتفقت نتائج دراساتنا الحالية مع نتائج دراسة العنزي (2009) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود على الجنس ، ودراسة(أبو جامع 2009)

في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية تعزى لمتغير الجنس.

**تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة :**

تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية تعزى لمتغير السن.

انطلاقا من النتائج المبينة في الجدول رقم (17) تبين عدم صحة الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن ، ومن وجهة نظر الباحثة يمكن ارجاع ذلك الى عوامل أخرى قد تؤثر في مستوى الثقافة التنظيمية ،كالقيم والمعتقدات والتي تعتبر مدخلا مهما لصناعة القرار وتقييم البدائل في المنظمات التعليمية المعاصرة ، فالثقافة التنظيمية تمثل نقطة البداية الحقيقية لإثارة الدافعية وتحريك السلوك نحو الأداء المثمر،

وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية تأثيرا مباشرا وقويا على سلوك الموظفين وقدراتهم الإبداعية ، وان كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المؤسسات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في الثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم ومعتقدات وسلوكيات أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، ومن خلال الدراسة الميدانية تبين ان جل الموظفين كانت فئتهم العمرية محدودة ومتقاربة وأغلبهم شباب وان مستوى الثقافة لا يتغير بتغير المرحلة العمرية ، وهذا ما أكدته بعض الدراسات حول تغيير ثقافة المنظمة بحيث يجب تغيير الافتراضات والاساسيات والمعتقدات لدى الافراد حول موضوع ما وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم (porter and steers) اربع وسائل كما أوردها (العميان، 318،2010**)** والتي تسهم في تغير ورفع مستوى ثقافة المنظمة ومن بينها الإدارة عمل ريادي فوضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية ، مشاركة العاملين في المبادئ والاسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة ، فالمنظمات التي تهييئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له، إضافة الى تبادل المعلومات بين الافراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصرا مهما في تكوين الثقافة ، فشعور الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع كما للعوائد والمكافآت دور مهم في تعزيز الثقافة وليس شرط المال فقط بل يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية، ونظر لحاجاتهم إلى تلبية الحاجات المادية والمعنوية ورفع المستوى المعيشي والحصول على '(ترقية ، زيادة في الاجر....) وهذا يعني أن عامل السن ليس عاملا محدد للثقافة التنظيمية في حد ذاته وإنما يرتبط بجملة من العوامل التي يمر بها الموظف كنوع الوظيفة والمؤسسة التي يشتغل بها والظروف والامكانيات المتاحة بالإضافة إلى خصائصه الشخصية ومساره المهني، كذلك العمر التنظيمي غالبا ما يكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية ، وكما تساعد التقنية التنظيمية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام ، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء ، إضافة الى التغير السريع في التنظيم وأعضائه مثل الترك للعمل مثلا ، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة كما لا ننسى البيئة الخارجية ومدى تأثيرها فاستقرار بيئة التنظيم أو المنظمة الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي وهذا ما يسمح بظهور ثقافة مميزة كذلك النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقة لثقافة المنظمة ومن السهولة فرضه على باقي مستويات المنظمة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جلولي،2013) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (علاء وزينة ،2018) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن، و دراسة( فهد يوسف،2007)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة و أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية تعزى للعمر .

**تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة :**

تنص الفرضية علىوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهلالعلمي.

من خلال النتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول رقم (18) تبين عدم صحة هذه الفرضية ، بمعنى ان مستوى الثقافة التنظيمية لا يتأثر ولا يتغير بتغير المؤهل العلمي للموظفين بل يعود ذلك الى بعض المتغيرات كبيئة العمل ، الحوافز الترقية ، بمعنى أن كل موظف مهما كانت رتبته الوظيفية والشهادة التي يحملها فإن مستوى الثقافة التنظيمية لا يتغير بمتغير المؤهل العلمي ، وان مختلف الموظفين بالجامعة يجب ان تكون لديهم شهادة جامعية بغض النظر عن التخصص الوظيفي، وتشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة الثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء والابداع والالتزام وغيرها كما تشير الدراسات الى انه يمكن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية (حريم، 339،2000) بحيث كشفت الدراسة التي أجراها (waterman ;petrs) عام 1982 حول خصائص المنظمات متميزة لأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة كما تؤثر الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات...الخ وان ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة ، كذلك الثقافة التنظيمية القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الافراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الافراد(السكارنه،374:2009) ، كما يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة ، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين بها ، ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على كافة أركان المنظمة لأنها تعبر عن النمط السائد لتلك المنظمة وأي تغيير له تأثير على المنظمة سواء كان ذلك على الهياكل التنظيمية لأن أي عملية تغيير تشمل جميع مكونات المنظمة والهيكل جزء مهم من المنظمة لأنه العنصر الأساسي لتكوين المنظمة وبالتالي الثقافة لها دور كبير في طبيعة تكوين الهيكل التنظيمي في المنظمة وكذلك التأثير عملية الفعالية للمنظمة لأن الثقافة تحرك كل ما هو راكد وتعطيه القوة في التعاطي مع ما تم ترسيخه من ثقافة العاملين في المنظمة ولا ننسى أن الثقافة تلعب دورا مهما ورئيسي في قضية الانتماء والولاء للمنظمة لأن الفرد إذا كانت ثقافته تتوافق مع ثقافة المنظمة فهذا يحقق التكاملية والانسجام وبالتالي يعتبر أن هذه المنظمة منظمته يدافع عنها بكل قوة من مخاطر قد تلحق بها ، لذلك الثقاة التنظيمية تلعب دورا مهما في المنظمة والعاملين فيها من حيث التأثير والتأثر.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( جلولي، 2013) ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة( فهد يوسف،2007)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة و أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية تعزى للمؤهل العلمي ، ودراسة أبو جامع،2009) والتي دلت نتائجها على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير "المؤهل التربوي ، في مجال الإدارة المدرسية " في ادراك الثقافة المؤسسية .

**تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة :**

تنص الفرضية :

على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في مستوى الابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية

ومن خلال نتائج الدراسة المبينة في الجدول رقم (19) تبين عدم صحة الفرضية بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، بحيث ان مستوى الابداع لا يختلف باختلاف الذكور والاناث بل بوجود عوامل أخرى كبعض الخصائص والسمات التي يتميز بها الشخص المبدع سواء كان ذكر او انثى ، كحب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم ، تأكيد الذات ، الذكاء ، المرونة ، حب المخاطرة ، الطموح والقدرة على التحليل ، إضافة الى وجود عوامل أخرى قد تساعد على تحقيق الابداع الإداري كبيئة العمل ، الاتصالات الإدارية ، اتخاد القرار ، كما يمكن ارجاع ذلك الى الاسرة وسائل الاعلام ... ولقد أكدت بعض الدراسات (السواط والعتبي ،60،61،1998)، الى ان مستوى الابداع الإداري يرتبط بالسمات والقدرات الإبداعية المميزة للفرد المبدع ومما زاد اهتمام كثير من الباحثين وترسخت لديهم قناعات تشير إلى ان الأشخاص المبدعين يختلفون عن غيرهم في خصائصهم المعرفية والانفعالية وبغض النظر عن المجالات التي ابدعوا فيها فإنهم يشتركون في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن غيرهم وقد توصلت دراسات الابداع الى قوائم متعددة من الخصائص المشتركة للمبدعين ، وكذلك استحالة توافر جميع الخصائص لدى أي مبدع بذاته صحيح أن لدى الشخص المبدع من هذه الخصائص أكثر مما لدى الشخص العادي أو الأقل ابداعا ، ولكن ذلك لا يعني وجود هذه الخصائص جمعيها عند كل المبدعين ذلك أن المصادر التي جمعت منها هذه الخصائص متباينة من حيث مجالات الابداع العلمية والأدبية بالإضافة الى اختلاف الأساليب التي استخدمت في جمعها واختلاف الأشخاص المبدعين الذين تناولتهم الدراسات من حيث أعمارهم ومستوياتهم التعليمية والوظيفية والاجتماعية وغير ذلك وتدل الدراسات والبحوث الخاصة بالمبدعين على ان الشخص المبدع يتميز بعدد من السمات والخصائص النفسية بعضها سلبي وبعضها إيجابي ومنها ما هو موضع اتفاق بين الباحثين ومنها موضع اختلاف وتتمثل في الملامح والخصائص التالية كالثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد ، المرونة في أداء العمل ، المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة كما يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة كما يجب ان يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد وان يشك بالمسائل التي يمكن ان يعتبرها عامة الافراد على انها مسلمات كذلك يجب ان يتميز بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة ، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والاوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوفر في الافراد العاديين كما يجب ان يتميز بالاستقلالية الفردية بحيث يجب الا تفرض عليه سلطة الغير والا يفرض سلطته على الاخرين ويجب عليه ان يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي على تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي إدارة (العطية ،175،2003)

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شقورة ،2012) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس ، ودراسة (الجعافرة،2013) والتي تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، و دراسة (الدويلة ،2007) في عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة (0.05) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، و(دراسة رواي،2016) والتي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (توفيق عطية ، 2009) بحيث توصلت الى ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين الابداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (حاكم ، وحمودي،2018) في التوصل الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح افراد العينة في مستوى الابداع الإداري مما يدل على وجود مستوى مرضيِ من الإيداع الإداري، كما توصلت دراسة (جلولي ،2013) التي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بالجامعة تعزى لمتغير الجنس.

**تفسير ومناقشة الفرضية السادسة :**

تنص الفرضية **:**على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية تعزى لمتغير السن، فمن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20) نجد أن الفرضية لم تحقق، ذلك لان عامل السن لا يؤثر في الابداع الإداري ولا يرتبط بأي فئة عمرية محددة بل يتعداه الى ذلك و متى سنحت الفرصة امام الفرد لكي يبدع فإنه حتما سوف يظهر كل ما لديه من طاقات وقدرات إبداعية ، كما يعرف العواجي الابداع بأنه: "عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، والابداع قد يكون إبداعا فنياً أو إنتاجياً، أو تنظيمياً وقد يكون عملا فرديا أو جماعيا ، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الانسان وجوانب الحياة (العواجي،995،1406)

وقد اكدت بعض الدراسات الى وجود عوامل مؤثرة على تنمية السلوك الإبداعي كمرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة العمل (العميان،305،2002) كذلك طبيعة العمل فالأعمال الروتينية تؤدي إلى الملل وعدم الابداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق ، فقد كشفت العديد من الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الابداع لديه على ألا تفوق درجة التحدي إمكانات الفرد وقدراته ، ما يؤثر سلبا على سلوكه الإبداعي ، إضافة الى خصائص جماعات العمل كذلك أهمية التنمية والتدريب ، حيث تعكس اهتمامات المنظمة تنمية العنصر البشري مما يؤثر على تحقيق اهداف المنظمة من خلال تنمية القدرات الإبداعية لدى الافراد (الطراونة وآخرون ، 274،2012) كذلك بيئة المناخ التنظيمي أهمية خاصة بالتأثير في العمل العلمي حيث إن المناخ الملائم يسمح بتواصل المعلومات وتبادلها بين أفراد الجماعة ويكون هذه المناخ تربة خصبة لإيجاد الأفكار الجديدة أو الكشف عن ظواهر جديدة من خلال عمليات الضبط والمراقبة المتبادلة وإجراء التصحيحات بثقة وتعاون لكل ما يعرض من أفكار ونشاطات (روشكا،78:1990) ، وهناك من يرجع هذا الى بعض المبادئ والمرتكزات الإدارية والتي من الواجب ان تتوفر في البيئة التنظيمية للمؤسسات الإبداعية ومن بينها أن يكون التدريب واجبا وظيفيا متجددا لكل العاملين وذلك لما يتيحه التدريب للفرد من تصور كلي لفعاليات العمل ، وبما يوفر من فرص للتجريب والاختيار التي تغدي دافعية التجديد والابداع وبما يغرس من قيم واتجاهات إيجابية تجعل الفرد منتميا لعمله ساعيا لتطويره ويستند هذا المبدأ على التسليم بان الابداع هو استعداد فطري قابل للنمو والتطوير ، حيث يمكن تعلمه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل أي مهارة أخرى ، علما بأنه ليس بالضرورة أن تكون نتائج هذا التدريب متساوية بالنسبة للأفراد إذ لا يمكن الوصول بالمتدربين إلى درجة مماثله من الابداع ، وذلك نظرا للفروق الفردية بينهم ،فالقول بان الابداع استعداد فطري يعني ان بعض الافراد يتصفون بقدرات ذهنية متميزة كالذكاء ، ولكن لا يعني ذلك جعل الابداع وقفا على فئة معينة ، فقد أثبت بعض الدراسات أن السلوك الإنساني والابداع سلوك إنساني هو سلوك مكتسب فالإنسان يكتسب معظم عاداته وسلوكه وخصائصه الذهنية والنفسية من التفاعل المادي والرمزي ، فالدراسات تؤكد إمكانية تعليم الابداع وإمكانية رفع قدرة الشخص الإبداعية ورفع مستوى تقديره لذاته ومن المجالات التي يمكن التدريب عليها اكتساب الوعي والاتجاهات الإبداعية وتطوير سمات الشخصية الإبداعية (مكافأة وتشجيع السمات الإيجابية ) وتطوير القدرات الإبداعية والتدريب على مهارات الابداع والحافز الذهني وغيرها من البرامج التي تعمل على تنمية القدرات الإبداعية .(سلام رعد ، 45، 2017)

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (توفيق عطية ،2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير العمر، ودراسة (النتيفات،2006) في عدم وجود اختلاف في مستوى الابداع الإداري لضباط العاملين بشرط الرياض باختلاف العمر ،ودراسة (رواي،2016) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابداع التنظيمي تعزى لمتغير السن ، كما وصلت دراسة (الدويلة ،2007) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصور افراد عين الدراسة حول مستوى الابداع التنظيمي تعزى لمتغير السن

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (جلولي،2013) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابداع الإداري لدى العاملين تعزى لمتغير العمر.

**تفسير ومناقشة الفرضية السابعة:**

تنص الفرضية **:**توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامع غرداية تعزى للمؤهل العلمي، ومن خلال النتائج المتحصل عليها في جدول رقم (21) تبين عدم صحة الفرضية بمعنى عدم ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية باختلاف المؤهل العلمي ، ويدل ذلك على عدم ارتباط وتأثير الابداع الإداري بالمؤهل العلمي للموظف بل يرتبط بالمتغيرات التنظيمية الباعثة على الابداع الإداري ومن بين هذه المتغيرات التنظيمية ، نجد البناء التنظيمي والتي تكمن أهميته في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود الموظفين العاملين بالمصالح دال الجامعة للوصول إلى اهداف متفق عليها مسبقا ، كما لأنظمة العمل وإجراءاتها دور في تحقيق العملية الإبداعية ، إضافة الى وجود قيادة قوية داخل الجماعات الإبداعية كحاضنة لإبداعاتهم وابتكاراتهم وتوجيهها لتصب في الأداء الإبداعي العام للجامعة ، بحيث نرى ان القياد تلعب دورا هاما وحيويا في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء الافراد

حيث اكد الباحث جلاس مان ان البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية في إطار نظرية التأثير الموقفية وان هناك علاقة بين الابداع وحرية الفرد في اختيار كيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أدائه لعمله ، والتي لها تأثير إيجابي على مجال الأداء الإبداعي ، فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت ، أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا ، وطرح العديد ممن الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجتها ، وهناك تأكيد على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين ، إذ تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الابداع بين العاملين

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النتيفات،2006) في عدم وجود اختلاف في مستوى الابداع الإداري لضباط العاملين بشرطة الرياض باختلاف المؤهل العلمي

وتختلف نتائج دراساتنا مع دراسة (جلولي ،2013)والتي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بالجامعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الاستنتاج العام :**

 يتضمن هذا الفصل ملخصا لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ,وكذا أهم الاقتراحات الممكنة على ضوء النتائج , والتي نأمل من خلالها أن تسهم في دعم وتعزيز نقاط القوة , وكذلك معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحيق الهدف من هذه الدراسة وهو الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية، وذلك لأجل الرقي بالمؤسسة, وكذا تحسين ظروف العمل للعاملين بها ولقد أصبح الابداع الإداري أمر في غاية الأهمية ، لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ، وفي تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح ، ومن أهم سبل نجاح المنظمات إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على رسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والابداعي داخل المنظمات التي يعملون بها.

**فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين :**

من خلال النتائج المتوصل إليها تبين عدم وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية

**فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة :**

من خلال النتائج تبين وجود مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية

**فيما يتعلق بمستوى الابداع الإداري لدى أفراد العينة :**

من خلال النتائج توصلنا إلى وجود مستوى متوسط من الابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية

**- فيما يتعلق بالفروق بين مستوى الثقافة التنظيمية والمتغيرات الشخصية :**

**-بالنسبة للجنس :** توصلنا إلى أنه لا توجد فروق بين الموظفين في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف الجنس , إذ أن مستوى الثقافة التنظيمية بين أفراد مجتمع الدراسة لا يختلف باختلاف الجنس ,وهذا راجع حسب نظرتنا إلى التكافؤ الموجود بين الجنسين في ظروف العمل التنظيمية داخل المؤسسة (الأجر , أسلوب الإشراف ,الأنظمة واللوائح ,ساعات العمل ,...), ويقع تحت القوانين واللوائح كلا من الجنسين على حد سواء , لذلك يكون مستوى الثقافة التنظيمية متشابه عندهم , إذن فعامل الجنس ليس عامل محدد للثقافة التنظيمية في حد ذاته.

**بالنسبة للسن** : توصلنا إلى أنه لا توجد فروق بين الموظفين في مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف السن , إذ نستنتج من خلال هذا أن السن لا يعتبر كمجدد للثقافة التنظيمية رؤساء المصالح , وفسرنا ذلك من خلال وجهة نظرنا إلى عدم وجود اختلاف بين كبار السن وصغار السن في مستوى الثقافة التنظيمية.

**بالنسبة للمؤهل العلمي:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية

**فيما يتعلق بالفروق في مستوى الابداع الإداري والمتغيرات الشخصية:**

**بالنسبة للجنس:** عدم ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري باختلاف الذكور والاناث لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية

 **بالنسبة للسن :** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية تعزى لمتغير السن.

**بالنسبة للمؤهل العلمي :** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابداع الإداري لدى رؤساء المصالح بجامعة غرداية تعزى للمؤهل العلمي.

**المقترحات والتوصيات**

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي :

* التركيز على أهمية الجانب النفسي أولا في التعامل مع الموظفين إذ يعد المحور الأساس في دفع الموظفين نحو الإنجاز من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقة في صنع القرار مما له الأثر في جعلهم أكثر تمسكا بمنظمتهم لتولد شعورا داخليا بأن نجاح المنظمة يعد نجاحا لهم .
* تنمية إستراتيجية رأس المال المعرفي /الإبداعي في المؤسسات الجامعية ،وهذا يتطلب التحول في المؤسسات التعليمية من الاعتماد على الموارد والإمكانات المادية والبشرية إلى الاعتماد على الموارد والأصول الفكرية والمعرفية ، وقدرتها على توظيف تلك الموارد والأصول والانتفاع بها وتنميتها من خلال عملية التعلم ، وتهيئة مناخ العمل الذي يشجع على التجريب والمبادأة والتعلم الذاتي.
* ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بجامعة غرداية بشكل عام .

**دراسات مقترحة**

دور الحوافز في تفعيل الابداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المديرين المؤسسات التعليمية .

أثر الثقافة التنظيمية على رؤية ورسالة وقيم المؤسسات .

دور الثقافة التنظيمية في وضع الخطط الاستراتيجية وسبل تنفيذها.

**قائمـــــــــــــــــة المراجــــــع**

**قائمة المصادر المراجع**

**الكتب :**

1. أحمد ماهر ,(2005), **السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ,**الدار الجامعية الإسكندرية .
2. بشير معمرية ,(2007) ,**القياس النفسي وتصميم أدواته ,**ط2 ,منشورات الحبر, الجزائر .
3. السكارنه بلال خلف ، **دراسات إدارية معاصرة** ،ط1 عمان ، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. العميان محمود سلمان **(2002) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،**ط1، عمانالأردن ،دار وائل للنشر
5. سلام رعد حسن، (2017) **الابداع الإداري في الوظيفة العامة** العراق، وزارة الزراعة، مكتب المفتش العام .
6. الشماع ، خليل محمد حسن وخيضر كاظم محمود، (2000)، نظرية المنظمة ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات ,(1995) ,**مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ,**ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر
8. فوزي غرابيه وآخرون, (2002) ,**أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ,**دار وائل للنشر والتوزيع ,عمان .
9. محمد قاسم القريوتي ، **السلوك التنظيمي** ، ط5، دار وائل ، الأردن ، (2009،) ص، 172
10. محمود سلميان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال** ، ط2، دار وائل الأردن (2004).
11. مصطفى محمود أبو بكر **، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر (2003) .

**رسائل الماجستير والدكتوراه :**

12 .العبادلة عبد الرحمان فالح ، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية** **لدى الفئات الإدارية** في محافظات جنوب الأردن ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة ، جامعة مؤتة ، عمادة الدراسات العليا ، قسم الإدارة العامة ، الأردن (2003).

13. شكري شبير ابتهال ، (2007)**أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد** **لمواجهة الازمات** في مستشفى ناصر ، رسالة ماجستير في الإدارة ، غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة فلسطين

14.طه بركات ، منال، (2007)**واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة** **التنظيمية** السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، فلسطين.

15.إلياس سالم،(2006) **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد** **البشرية**  دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ، رسالة ماجستير .

16.سليماني محمد ، (2007**)، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة** ، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

17. الجعيري، عنان ، (2009)، **دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي** في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير في إدارة الإعمال ، غير منشورة ، جامعة الخليل.

18. أسماء جلولي،(2013)، **أثر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري** لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، دراسة حالة :جامعة محمد خيضر بسكرة ، رسالة ماستر في علوم التسيير.

19.يونسي مختار،(2015) **ا لثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي**، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع .

20.عذاري سعود الهاجري، (2011)، **أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين** ، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال. جامعة الشرق الاوسط

21.توفيق عطية ، (2009)،**الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي** **لمديري القطاع العام** ، دراسة تطبيقية على وزرات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال .

22. سليم طق، (2016) ، **دور الحوافز في تفعيل الابداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية ،** رسالة ماستر في علوم التسيير **ـ.**

23. حسام سالم السحباني (2016)،**الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزرات الفلسطينية بقطاع غزة ،** رسالة ماجستيرـ **.**

24.خراز الأخضر، (2011)، **دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية** ، دراسة حالة مؤسسة حمام ربي سعيدة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير.

25. سناء راجي أحمد السودي، (2016) **درجة إدارة الابداع وعلاقتها بالأداء الإداري** **لدى مديري المدارس الحكومية** في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

26. عيساوي وهيبة ، (2011**) أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، دراسة حالة فئة الافراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية ، رسالة ماجستير.

27. بابه إيمان، (2016)، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة** **رغوة الجنوب** رسالة ماستر في علوم التسيير.

28.غيلاني حورية ،(2017)،**أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير ،** دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الاسمنت ،رسالة ماستر في علوم التسيير .

29.آيت إبراهيم خولة ،(2015)،**أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز،** دراسة حالة مؤسسة انتاج المواد الدسمة ومشتقاتها، رسالة ماستر في علوم التسيير.

30. حاتم على حسن رضا،(2009)،**الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي** دراسة تطبيقية علىالأجهزة الأمنية بمطار جدة ، رسالة ماجستير**.**

31. محمد بن عامر النتيفات،(2006)، **المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الابداع** **الإداري في** **الأجهزة الأمنية** ، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية.

32. ضنبري نجية ، (2013)، **دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل** **داخل المنظمة** ، دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال، رسالة ماستر في علم الاجتماع.

33. بلهادي سعيدة ، (2008**)، تنمية الابداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين،** رسالة ماجستير في العلوم السياسية.

34. سمية براهمي، شيماء كحلة، (2018)، **دور التدريب في تحفيز الابداع الإداري للعاملين في** **المؤسسة الاقتصادية** ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماستر في علوم التسيير.

34. لامية رواي،(2016**)، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الابداع** **التنظيمي في المؤسسات** **الصغيرة** **والمتوسطة** ، دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة, رسالة ماستر في علوم التسيير .

35. رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس،(2016)، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى** **العاملين بالخدمات الطبية العسكرية** في محافظات غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة.

36. حسين سليم سالم الشاعر،(2016) **الابداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى** **مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين،** رسالة ماجستير في أصول التربية.

37. برباخ رابح، (2018)، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الابداع الإداري لدة مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، أطروحة دكتوراه.

38. بسام بن مناور العنزي،(2009)، **الثقافة التنظيمية والابداع الإداري**، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية.

39.عاشوري ابتسام  **,**(2015) , **الالتزام التنظيمي داخل المنظمة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ,**رسالة ماجستير غير منشورة ,كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة .

40.عبد الرحمن عيسوي ,(2000) ,**الإحصاء السيكولوجي التطبيقي,** دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية ..

41.محمد بن غالب العوفي ,(2005) ,**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ,**رسالة ماجستير غي منشورة ,جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض.

**المجلات والمقالات :**

 42 . أسامة الفراج،(2001)، **نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام ،** مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد **27**، العدد الأول

43. القحطاني ، سالم بن سعيد ، **المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري** بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية ، رقم 14، العدد02،

44.عاطف عوض،(2013) **أثر تطبيق عناصر الابداع الإداري في التطوير التنظيمي** ، دراسة

ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 3،ص،29

 45.علاء حاكم الناصر، وزينة حمودي حسين،(2018) **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد،** مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد56**،**

46**.** سندس،(2009)، **الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة**، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد75.

 47. ماهر أحمد حسن ، وعمر محمد مرسي، (2012)، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط،** كلية التربية المجلة العلمية ،المجلد 28، العدد02.

 48. عامر على العطوي**،** الهام ناظم الشيباني،(2010) **قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ،** دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد 12، العدد 4**.**

49.عساف محمود عبد المجيد، **الدور الاجتماعي** **لمدير المدرسة الثانوية** **بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة** **التنظيمية** **في ضوء مبادئ الجودة** ، المؤتمر التربوي / الثالث حول الجودة في التعليم العام، كمدخل للتميز (17.18) نوفمبر غزة فلسطين

**قائمـــــــــــــــــة الملاحــــــــق**

**الملحق رقم (01): مقياس الثقافة التنظيمية**

**جامعة غرداية**

**كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية**

**قسم علم النفس**

سيدي الكريم/ سيدتي الكريمة: تحية طيبة وبعد

إليك مجموعة من العبارات والتي ترتبط بحياتك المهنية، نرجو أن تجيب عنها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيك، ونحيطكم علما أن ما ستدلون به سيحظى السرّية التامة ولا يستعمل إلا لأغراض علمية ونشكركم على تعاونكم معنا، وفي الخير تقبلوا مني فائق الشكر والاحترام.

**الجنس : ذكر:** **السن : المؤهل العلمي**  **ليسانس:**

**أنثى : ماستر:**

 **دكتوراه:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **غير موافق بشدة** |  **غير موافق** | **محايد** | **موافق** | **موافق بشدة** | **العبارات** | **الرقم**  |
|  |  |  |  |  | المبادرة والخلق والإبداع طرق واعدة نحو غد أفضل  | 1 |
|  |  |  |  |  | تسعى إدارة الجامعة دائما إلى مواكبة التطور العلمي لمنتسبيها | 2 |
|  |  |  |  |  | غالبا ما ينظر إلى خصائص الجامعة من خلال المجتمع الذي تعمل فيه  | 3 |
|  |  |  |  |  | الجامعة بكلياتها المختلفة تعمل وتعلم وتكيف الآخرين إلى معان مهمة  | 4 |
|  |  |  |  |  | تعتقد إدارة الجامعة بأن المخاطرة هي أفضل سبيل لشحذ الهمم | 5 |
|  |  |  |  |  | يشكل العلم ونوعيته هاجس الجميع في جامعتنا  | 6 |
|  |  |  |  |  | تسعى إدارة الجامعة إلى إيجاد صيغة من التعاون بين كلياتها وفق افتراضات مسبقة  | 7 |
|  |  |  |  |  | تهتم إدارة الجامعة بتوفير إشارات ورموز تسعى إلى نقلها إلى جميع أفراد الجامعة  | 8 |
|  |  |  |  |  | تتغير معلوماتنا تبعا للمعلومات المتاحة وحجمها  | 9 |
|  |  |  |  |  | تولي إدارة الجامعة اهتماما لأراء المنتسبين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار  | 10 |
|  |  |  |  |  | تعمل إدارة الجامعة باستمرار على رفع مكانة الجامعة وتعزيزها  | 11 |
|  |  |  |  |  | تشجع إدارة الجامعة حالة التنافس العلمي و تكريم المبدعين  | 12 |
|  |  |  |  |  | اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك في الجامعة  | 13 |
|  |  |  |  |  | تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس في الجامعة بالرسمية  | 14 |
|  |  |  |  |  | تسعى إدارة الجامعة إلى مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في قرارات (الجامعة /الكلية ) | 15 |
|  |  |  |  |  | الظواهر التنظيمية (الداخلية والخارجية تعني لأعضاء الجامعة أشياء ومفاهيم كثيرة  | 16 |
|  |  |  |  |  | يتفق الأفراد أو يختلفون تبعا لمعايير معينة  | 17 |
|  |  |  |  |  | تقيم إدارة الجامعة احتفالات ومناسبات جامعية لترسيخ رسالتها | 18 |
|  |  |  |  |  | يشترك الأفراد معا في نظرتهم حول السلوك الاستراتيجي للجامعة  | 19 |
|  |  |  |  |  | تتميز الجامعة بالدقة والالتزام بتوقيتات أنشطة العام الدراسي  | 20 |
|  |  |  |  |  | تسعى إدارة الجامعة إلى ترسيخ النهج الديمقراطي بين المدرسين والطلبة والموظفين  | 21 |
|  |  |  |  |  | التعليمات والإجراءات والقواعد الخاصة بالتدريس والأساتذة والطلبة واضحة تماما  | 22 |
|  |  |  |  |  | العلاقات غير الرسمية (الشخصية والعلمية )سائدة في الجامعة  | 23 |
|  |  |  |  |  | نشجع باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتنا  | 24 |

**الملحق رقم (02) مقياس الابداع الإداري**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **موافق بشدة** | **غير موافق** | **محايد** | **موافق** | **موافق بشدة** | **العبارات** | **الرقم** |
|  |  |  |  |  | أتمكن من أتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا  | 01 |
|  |  |  |  |  | أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل  | 02 |
|  |  |  |  |  | أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة  | 03 |
|  |  |  |  |  | أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة  | 04 |
|  |  |  |  |  | أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها  | 05 |
|  |  |  |  |  | أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين  | 06 |
|  |  |  |  |  | أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية  | 07 |
|  |  |  |  |  | أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين  | 08 |
|  |  |  |  |  | أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل  | 09 |
|  |  |  |  |  | أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية  | 10 |
|  |  |  |  |  | أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل  | 11 |
|  |  |  |  |  | اتخذ المواقف إزاء تلك المشاكل كل على حدا لغرض حلها  | 12 |
|  |  |  |  |  | أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة  | 13 |
|  |  |  |  |  | أمتلك قدرة في الإشراف على المبدعين  | 14 |
|  |  |  |  |  | أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتاحة  | 15 |
|  |  |  |  |  | أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد | 16 |
|  |  |  |  |  | أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم  | 17 |
|  |  |  |  |  | ارغب العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة  | 18 |
|  |  |  |  |  | اخصص وقتا لمتابعة أفكاري أو مشاريعي الخاصة  | 19 |
|  |  |  |  |  | أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة  | 20 |

**الملحق رقم (4)**

**الصدق بالمقارنة الطرفية لاست****بيان الثقافة التنظيمية**

**ثبات ألفا كرومباخ لاستبيان الثقافة التنظيمية**

|  |
| --- |
| **Statistiques de fiabilité** |
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,842 | 24 |

**ثبات التجزئة النصفية لاستبيان الثقافة التنظيمية**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |
| --- |
| **Statistiques de fiabilité** |
| Alpha de Cronbach | Partie 1 | Valeur | ,761 |
| Nombre d'éléments | 12a |
| Partie 2 | Valeur | ,724 |
| Nombre d'éléments | 12b |
| Nombre total d'éléments | 24 |
| Corrélation entre les sous-échelles | ,762 |
| Coefficient de Spearman-Brown | Longueur égale | ,865 |
| Longueur inégale | ,865 |
| Coefficient de Guttman | ,860 |

|  |
| --- |
| a. Les éléments sont : 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23. |
| b. Les éléments sont : 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24. |

 |

**الصدق بالمقارنة الطرفية لاستبيان الابداع الإداري**

|  |
| --- |
| **Statistiques de groupe** |
|  | group | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
| Total | قيم دنيا | 8 | 3,1488 | ,14272 | ,05046 |
| قيم عليا | 8 | 3,9821 | ,17063 | ,06033 |

|  |
| --- |
| **Test des échantillons indépendants** |
|  | Test de Levene sur l'égalité des variances | Test t pour égalité des moyennes |
| F | Sig. | t | Ddl |
|
| Total | Hypothèse de variances égales | ,067 | ,800 | -10,596 | 14 |
| Hypothèse de variances Inégales |  |  | -10,596 | 13,576 |

 **ثبات ألفا كرومباخ لاستبيان الابداع الإداري**

|  |
| --- |
| **Statistiques de fiabilité** |
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,687 | 21 |

**توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية الجنس ،السن ، المؤهل العلمي**

**Table de fréquences**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الجنس**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر | 21 | 70,0 | 70,0 | 70,0 |
| أنثى | 9 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 |  |

 |
| **السن** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | 27,00 | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| 29,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 13,3 |
| 30,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 20,0 |
| 34,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 26,7 |
| 36,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 30,0 |
| 37,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 36,7 |
| 38,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 43,3 |
| 40,00 | 3 | 10,0 | 10,0 | 53,3 |
| 41,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 56,7 |
| 42,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 63,3 |
| 43,00 | 3 | 10,0 | 10,0 | 73,3 |
| 44,00 | 3 | 10,0 | 10,0 | 83,3 |
| 45,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 90,0 |
| 47,00 | 2 | 6,7 | 6,7 | 96,7 |
| 58,00 | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 |  |

|  |
| --- |
| **المؤهل العلمي** |
|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ليسانس | 5 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| ماستر | 8 | 26,7 | 26,7 | 43,3 |
| دكتوراه | 17 | 56,7 | 56,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 |  |

**العلاقة بين المتغيرين**

|  |
| --- |
| **Corrélations** |
|  | **الابداع\_الاداري** | **الثقافة التنظيمية** |
| **الابداع\_الاداري** | Corrélation de Pearson | 1 | ,053 |
| Sig. (bilatérale) |  | ,727 |
| N | 46 | 46 |
| **الثقافة التنظيمية** | Corrélation de Pearson | ,053 | 1 |
| Sig. (bilatérale) | ,727 |  |
| N | 46 | 46 |

**مستوى الثقافة التنظيمية**

|  |
| --- |
| **Statistiques descriptives** |
|  | N | Moyenne | Ecart type | Minimum | Maximum |
| المستوى | 46 | 1,0870 | ,28488 | 1,00 | 2,00 |

**Test du khi-deux**

**Fréquences**

|  |
| --- |
| **المستوى** |
|  | Effectif observé | N théorique | Résidus |
| متوسط | 42 | 23,0 | 19,0 |
| مرتفع | 4 | 23,0 | -19,0 |
| Total | 46 |  |  |

|  |
| --- |
| **Tests statistiques** |
|  | المستوى |
| Khi-deux | 31,391a |
| Ddl | 1 |
| Sig. Asymptotique | ,000 |

**مستوى الابداع الإداري**

|  |
| --- |
| **Statistiques descriptives** |
|  | N | Moyenne | Ecart type | Minimum | Maximum |
| المستوى | 46 | 2,3913 | ,49344 | 2,00 | 3,00 |

**Test du khi-deux**

**Fréquences**

|  |
| --- |
| **المستوى** |
|  | Effectif observé | N théorique | Résidus |
| متوسط | 28 | 23,0 | 5,0 |
| مرتفع | 18 | 23,0 | -5,0 |
| Total | 46 |  |  |

|  |
| --- |
| **Tests statistiques** |
|  | المستوى |
| Khi-deux | 2,174a |
| ddl | 1 |
| Sig. asymptotique | ,140 |

**فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس**



**فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن**

|  |
| --- |
| **ANOVA** |
| **الثقافة التنظيمية**  |
|  | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergroupes | 316,552 | 2 | 158,276 | 1,340 | ,273 |
| Intragroupes | 5079,883 | 43 | 118,137 |  |  |
| Total | 5396,435 | 45 |  |  |  |

**فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي**

|  |
| --- |
| **ANOVA** |
| **الثقافة التنظيمية**  |
|  | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergroupes | 11,435 | 2 | 5,717 | ,046 | ,955 |
| Intragroupes | 5385,000 | 43 | 125,233 |  |  |
| Total | 5396,435 | 45 |  |  |  |

**فروق في مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس**

**فروق في مستوى الابداع الإداري تعزى للسن**

|  |
| --- |
| **ANOVA** |
| ا**لابداع\_الاداري**  |
|  | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergroupes | 230,318 | 2 | 115,159 | 2,002 | ,147 |
| Intragroupes | 2472,921 | 43 | 57,510 |  |  |
| Total | 2703,239 | 45 |  |  |  |

**فروق في مستوى الابداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي**

|  |
| --- |
| **ANOVA** |
| **الابداع الإداري**  |
|  | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Intergroupes | 32,262 | 2 | 16,131 | ,260 | ,772 |
| Intragroupes | 2670,978 | 43 | 62,116 |  |  |
| Total | 2703,239 | 45 |  |  |  |