

أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري "دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - جيجل"

Impact of organizational culture on administrative creativity -case study of Public Health Institution of Proximity - Jijel

غياط فوزية^{1*}، شيهاني سهام²

¹ محبر رأس المال البشري والأداء، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، ghat.fouzia@univ-alger3.dz

² محبر رأس المال البشري والأداء، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، chihani.sihem@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2025/12/26

تاريخ القبول: 2025/11/29

تاريخ الاستلام: 2025/10/04

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 66 مفردة، وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغير الدراسة، وكذلك تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل، كذلك وجود أثر للثقافة الإبداعية في الإبداع الإداري، وعدم وجود أثر لكل من ثقافة المجموعة والثقافة الهرمية لدى مستخدمي المؤسسة.

كلمات مفتاحية: ثقافة تنظيمية، ثقافة مجموعة، ثقافة هرمية، ثقافة إبداعية، إبداع إداري.

تصنيف JEL: M14, O31, L22

Abstract:

This study aimed to examine the impact of organizational culture on administrative creativity in the Public Health Institution of Proximity in Jijel. A sample of 66 individuals was selected. The descriptive analytical approach was followed using the case study method. Also a questionnaire was used and a statistical package for social sciences SPSS was used to analyze the data and verify the hypothesis. Finally, the study reached a set of results, the most important of which are: there is an impact of organizational culture on administrative creativity among the employees of the Public Health Institution of Proximity in Jijel; there is also an impact of creative culture on administrative creativity; however, there is no impact of either group culture or hierarchical culture among the institution's employees.

Keywords: organizational culture; group culture; hierarchical culture; creative culture; administrative creativity.

Jel Classification Codes : M14, O31, L22.

I- مقدمة:

تحتاج المنظمات إلى إطار فكري يوجه أعضائها وينظم علاقاتهم وأعمالهم وإنجازاتهم، وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم هذه الأطر وهي تعتبر مصدرا لاعتزاز العاملين بها. وتعد من الموضوعات الإدارية المعاصرة، وأخذت الدراسات تواصل البحث فيه يوما بعد يوم نظرا لما تحققه من آثار إيجابية على أداء المنظمات وسلوكها.

وفي ظل ما يشهده العالم اليوم من تقدم علمي، وثورة في المعلومات، وما نراه من تعقد في العلاقات بين الأفراد والمنظمات والمجتمعات، برزت أهمية الإبداع كأحد الوسائل المهمة التي تعتمد عليها منظمات اليوم من أجل مواجهة التحديات الحالية التي تحيط بها. ويعتبر الإبداع الإداري مظهرا أساسيا من مظاهر أداء المنظمات، وذلك لأنه يجعلها تواكب التغيرات البيئية وتستجيب لها بسرعة. ويعد أساس تميز المنظمات إذ أصبح من العناصر الأساسية لخلق وتعزيز الميزة التنافسية الدائمة.

وبناء على ما تقدم، جاء البحث الحالي بهدف تسليط الضوء على كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟

ما هو واقع الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟

وقد قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل.

وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة المجموعة في الإبداع الإداري لدى مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة الإبداعية في الإبداع الإداري لدى مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة الهرمية في الإبداع الإداري لدى مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل.

- أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذا البحث من الجوانب التالية:

- مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة التي تؤكد على تشجيع أنشطة الإبداع الإداري باعتباره وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة.

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي.

- تحاول الدراسة الحالية معرفة واقع الإبداع الإداري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل.

- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية.

- التعرف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل.

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل.

- التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستوى ممارسة ثقافتها التنظيمية وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع الإداري.

-الدراسات السابقة: سنتطرق لبعض الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً كما يلي:

✓ الدراسة الأولى: عمر بلجارية، الطيب بولحية، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 04 العدد 02 سبتمبر 2020 (بلجارية و بولحية، 2020)
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لولاية جيجل، من وجهة نظر العاملين فيها. وكذلك معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في مستوى الإبداع الإداري.

وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 80 استبانة على مجتمع الدراسة، والذي يمثل موظفي البنوك التجارية لوكالات جيجل، وقد تم الاعتماد على 64 استبانة صالحة للتحليل . وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة) في مستوى الإبداع الإداري.

✓ الدراسة الثانية: أميرة عبد الباقي، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO -الشرق-أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2020. (أميرة، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أثر الثقافة التنظيمية السائدة في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، وقد تم توزيع 117 استبيان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين جميع المتغيرات الفرعية المستقلة بالمتغير التابع. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ما عدا متغير الأجر.

✓ الدراسة الثالثة: محمد عبد الله سرحان الكهالي، عبد الله سالم أحمد عمر زبيل، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية- دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء- مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد التاسع والعشرون، العدد (4)، 2023.(الkehali و عمر زبيل، 2023)

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة 233 قياديا أكاديميا وإداريا، وقد توصل البحث إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابيا في الإبداع الإداري. وقد أوصت الدراسة بأهمية دعم ونشر الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، كما أوصت بأهمية الاستفادة من الإبداع الإداري بهدف حل المشاكل التي تعرقل عملية تحسين الأداء في المؤسسات الجامعية.

✓ الدراسة الرابعة: دراسة(Kour & Mehdi, 2024, pp. 1-8) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة بواسطة الإبداع التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية الموظفين الإداريين داخل قطاع التعليم، مع التركيز على دور الإبداع التنظيمي كوسيط. وقد اعتمدت هذه الدراسة على جميع موظفي إدارة التعليم البالغ عددهم 299 موظفًا في مقاطعة سيستان وبلوشستان في إيران. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي يتأثر إيجابيًا بالثقافة التنظيمية، بينما لا يؤثر الإبداع التنظيمي على فعالية المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في تعزيز فعالية موظفي المكاتب من خلال تعزيز الإبداع التنظيمي. وقد

أوصت الدراسة المديرين بضرورة تعزيز الإبداع التنظيمي، ويمكنهم تحقيق ذلك من خلال تقديم دورات تدريبية منتظمة ومتنوعة للموظفين، واستخدام تقنيات متنوعة لتعزيز تبادل المعرفة وصقل المهارات الوظيفية.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كذلك تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من الجانب النظري. وتختلف عن تلك الدراسات في كونها تركز على أبعاد مختلفة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) عن تلك التي تناولتها الدراسات السابقة، كدراسة (بلجارية والطبيب بولحية) التي اعتمدت على الثقافة الإبداعية والداعمة والبيروقراطية كأبعاد لمتغير الثقافة التنظيمية، في حين دراستنا اعتمدت ثقافة المجموعة بدلا عن الثقافة الداعمة، كذلك لوحظ أن معظم الدراسات السابقة تختلف عن الدراسة الحالية من حيث القطاع المعتمد في دراسة الحالة، فدراستنا توجهت للقطاع الصحي أما الدراسات الأخرى فتوجهت لقطاعات أخرى كالتعليم والنوكت والأشغال العمومية وغيرها، كذلك يظهر الاختلاف من ناحية الأهداف والإطار الزمني وحجم العينة المعتمد والاستنتاجات المتوصل إليها.

II- الإطار النظري للدراسة:

II-1. مدخل الثقافة التنظيمية:

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة مركبا يحتوي على المعرفة والقيم والفن والقانون والعقيدة والأخلاقيات والعادات والتقاليد التي يتمسك بها الإنسان لأجل ممارسة أنشطته اليومية. (الوزي، د س ن، صفحة 376)

-لغة: وهي مشتقة من الفعل ثقف الشيء ثقفا، وقافا وثقوفة بمعنى حذقة، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم. (غرار و سولمية، 2020، صفحة 108)

-اصطلاحا: تعرف بأنها كل مركب يتكون من المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وأي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الفرد بصفته منتما لمجتمعه. (غرار و سولمية، 2020، صفحة 108)

وقد تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية ويمكن ذكر أهمها كما يلي:

✓ تعرف بأنها إطار معرفي يتكون من اتجاهات، قيم وأعراف سلوكية وتوقعات متشاركة من طرف الأفراد داخل المنظمات. (Jerald & Baron, 1997, p. 479)

✓ كما تعرف بأنها مجموعة من القيم المشتركة التي تحدد تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف خارجها، ويمكن أن تكون لفائدة المنظمة أو العكس. (السكرانة، 2011، صفحة 331)

✓ ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها الناس مع أعضاء آخرين من وحدة اجتماعية. (سعيد محمد، 2005، صفحة 434)

و قد تكون الثقافة التنظيمية مكتوبة في قائمة على شكل تعليمات، ويتم التركيز بصفة أساسية على الدور المؤثر الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية. (السكرانة، 2011، صفحة 331)

و مما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموع القيم والمعتقدات والعادات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.

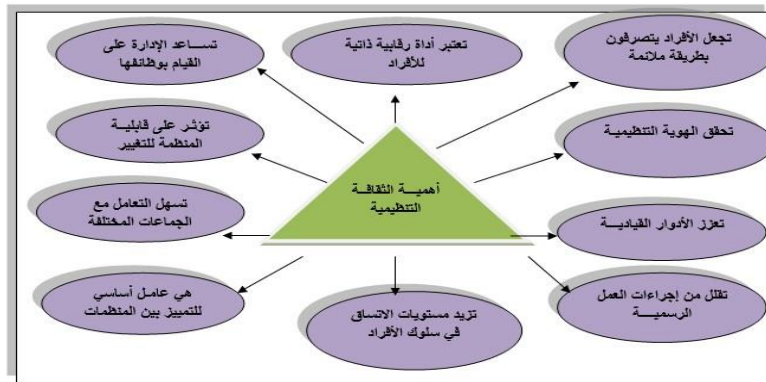
2. أهمية الثقافة التنظيمية:

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في العناصر التالية: (بركان و جليط، 2017، صفحة 177)

- ✓ تجعل الأفراد يتصرفون بطريقة ملائمة.
- ✓ تحقق الهوية التنظيمية.
- ✓ تعزز الأدوار القيادية.
- ✓ تقلل من إجراءات العمل الرسمية.
- ✓ تزيد مستويات الاتساق في سلوك الأفراد.
- ✓ هي عامل أساسي للتمييز بين المنظمات.
- ✓ تسهل التعامل مع الجماعات المختلفة.
- ✓ تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير.
- ✓ تساعد الإدارة على القيام بوظائفها.
- ✓ تعتبر أداة رقابية ذاتية للأفراد.

ويمكن توضيح العناصر السابق ذكرها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على: (بركان و جليط، 2017، صفحة 177)

3. عناصر الثقافة التنظيمية:

تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي: (السكرانة، 2011، صفحة 333)

- **الأنماط السلوكية:** نموذج السلوك الواضح الذي يبين الانتماء للمجموعة أو المنظمة.
- **القواعد:** هي تعليمات تبين المسموح الذي يجب عمله وكذلك التصرفات الممنوعة على الأفراد داخل المنظمة.
- **الفلسفة:** هي الإطار العام الذي يبين السياسات والممارسات التي تواجه الأفراد.
- **المناخ:** يبين ترتيب أماكن العمل ووسائل الترفيه، التنظيم المادي للمباني، ونماذج العلاقات داخل المنظمة وتصميمات أماكن الاجتماعات.
- **القيم التنظيمية:** هي القيم الموجودة في المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن مختلف المستويات الإدارية.

و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): عناصر الثقافة التنظيمية

العناصر	تعريفها
الأنماط السلوكية	نموذج السلوك الواضح.
القواعد	هي تعليمات تبين المسموح الذي يجب عمله وكذلك التصرفات الممنوعة.
الفلسفة	هي الإطار العام الذي يبين السياسات والممارسات.
المناخ	يبين ترتيب أماكن العمل ووسائل الترفيه، التنظيم المادي للمباني، ونماذج العلاقات.
القيم التنظيمية	هي القيم الموجودة في المنظمة.
المعتقدات التنظيمية	هي عبارة عن أفكار موحدة تتضمن طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية.
الأعراف التنظيمية	معايير يلتزم بها الأفراد في المنظمة.
التوقعات التنظيمية	تبين التعاقد الذي يتم بين المنظمة والأفراد.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على: (السكرانة، 2011، صفحة 331)

4. أنواع الثقافة التنظيمية:

توجد أنواع كثيرة للثقافة التنظيمية نذكر منها:

-ثقافة المجموعة: تنطبق ثقافة المجموعة على المنظمات التي تتميز بالقيم والأهداف المشتركة، التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق، ومن الافتراضات الأساسية لهذه الثقافة الطريقة المناسبة لأداء الأعمال جماعيا وتطوير مواردها البشرية. (لطرش ، 2019، صفحة 133). ويمكن للثقافة التنظيمية أن تعزز أو تعيق التعاون وتبادل المعرفة والخبرة والأفكار بين أعضاء فريق العمل، فالثقافة المنفتحة على الآخر، والتي تشجع مشاركة جميع أعضاء الفريق في العملية الإبداعية، كذلك تُشجع نشاط الموظفين ومبادراتهم، بينما الثقافة القائمة على الرقابة الصارمة لا تُشجع على الإبداع والابتكار. (Saidi Adedeji , 2016, p. 162)

-الثقافة الهرمية: تعتمد هذه الثقافة أساسا على أفكار ماكس ويبر، السائدة في المؤسسات التي تسعى دائما إلى تحسين الكفاءة من خلال الإجراءات والقواعد وآليات الرقابة المشددة والتي تعتبر السبل الأساسية لنجاح المنظمات. (لطرش ، 2019، صفحة 133)

-الثقافة الإبداعية: تمتاز الثقافة الإبداعية بعدم رسمية الإجراءات وكذلك تتسم باللامركزية، وتركز على البيئتين الداخلية والخارجية، وتتمثل نقاط قوتها في سرعة التغيير والقدرة على التكيف، والتركيز الكبير على الإبداع، النمط القيادي المنتشر فيها هو النمط الإبداعي الذي يبادر بالتغيير ويستطيع تحمل المخاطرة. (لطرش ، 2019، صفحة 134)

II-2. مدخل للإبداع الإداري:

1. تعريف الإبداع الإداري:

يمكن تعريف الإبداع كما يلي :

-لغة: إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي: أنشأه وبدأه. وبدعه بدعاً أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة. (السكرانة، 2011، صفحة 16)

-اصطلاحاً: يعرف (Smith) الإبداع بأنه عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً. (السكرانة، 2011، صفحة 17)

وإن الاتفاق على مفهوم واحد لمصطلح الإبداع الإداري ليس سهلاً، يمكن ذكر منها ما يلي:

✓ أشار دافت ونوا (Daft, Noe) إلى الإبداع الإداري بأنه القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة. (الجسار، 2014، صفحة 18)

- ✓ كما يعرف علي محمد الجسار: عملية الإبداع الإداري بأنها عملية التحول من القديم إلى الحديث الذي يتسبب في إحلال طريقة جديدة بدلا من الطريقة القديمة. (الجسار، 2014، صفحة 19)
- ✓ ويعرفه جونز (Jones) بأنه الذي يقوم على تبني التنوع وإدارة الموارد البشرية والمادية بشكل فاعل والقدرة على حل النزاعات التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
- ✓ كما قد عرفه داجتي (Dagyte, 2010) على أنه الممارسات الإبداعية والفكرية لمدراء المؤسسة التعليمية أو المهنية والتي تؤثر بشكل واضح على ممارسات باقي الموظفين في المنظمة. (الجسار، 2014، صفحة 31)
- ✓ ويمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: العملية التي يتم من خلالها تحويل وإعادة تنظيم طرق وأساليب الإدارة، والمعارف المكتسبة بهدف جعل سلوك المنظمة والموظفين أكثر إيجابية وفعالية. (بلجازية و بولحية، 2020، صفحة 178)
- في ضوء ما سبق يمكن القول بأن الإبداع الإداري: هو قدرة المدير على التغيير والتجديد واستخدام أساليب جديدة بتقنيات حديثة مواكبة لتطورات العصر، وتلبي حاجات المنظمة كالإبداع بالأساليب ووسائل العمل وإبراز مواهب وقدرات الموظفين.

2. أهمية الإبداع الإداري:

لقد ازدادت حاجة المنظمات بشكل دائم إلى تطوير وتحسين أدائها والرفع من كفاءتها، ليكون لديها القدرة على المنافسة في عصر يتسم بالسرعة والتجديد، ولا شك أن الحلول الإبداعية تساهم في ذلك بأكبر نصيب في حل المشكلات المختلفة التي قد تواجهها هذه المنظمات سواء داخلها أو خارجها، مما زاد من درجة اهتمامها بالقدرات الإبداعية لدى أفرادها، وإتاحة الفرصة لهم من أجل تطوير أساليب العمل المختلفة، وكذلك فتحها المجال من أجل العمل على جعل المنظمة تستجيب للتغيرات البيئية المحيطة بها وهذا ما يبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع في المنظمات ويوضح ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري والفكري والإبداع الإداري. (أشرف يوسف، 2014، صفحة 147)

3. القدرات الأساسية للإبداع الإداري:

- لقد طور جيلفورد (Guilford) هذه القدرات ووضحها كما يلي: للبناء: (سيد ، د س ن، صفحة 23)
- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على ضخ أكبر عدد من الأفكار المتميزة ويعد هذا العامل إحدى قدرات التفكير. (سيد ، د س ن، صفحة 24)
- الأصالة: تعرف بأنها ما يقدمه الشخص المبدع من أفكار جيدة، أو هي درجة الحداثة التي يمكن أن يبرزها الفرد والتي تبدو في استجاباته غير المألوفة والمقبولة في نفس الوقت. (سيد ، د س ن، الصفحات 24-25)
- المرونة: تكون المرونة عكس التصلب أو الجمود وتعني التكيف مع مختلف التغيرات والمستجدات المحيطة. (سيد ، د س ن، الصفحات 25-26)
- الحساسية للمشكلات: وتعد إحدى القدرات الأساسية في التفكير الإبداعي، ونعني بها قدرة الشخص على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد. (سيد ، د س ن، صفحة 26)

III- الجانب التطبيقي:

سيتم في هذا الجزء تحديد الإطار المنهجي للدراسة كما يلي:

III -1. الطريقة المستخدمة في الدراسة:

1. مجتمع وعينة الدراسة:

-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المستخدمين العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل-، البالغ عددهم 433 مستخدم.

-عينة الدراسة: تم أخذ عينة عشوائية مكونة من 66 مستخدم بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل، حيث كانت جميع الاستبيانات المسترجعة صالحة للتحليل.

2. متغيرات الدراسة:

شملت هذه الدراسة متغيرين وهما: المتغير التابع: الإبداع الإداري، أما المتغير المستقل فهو: الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاث.

III - 2. أساليب التحليل الإحصائي المستعملة:

تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبيان على الشكل المغلق في الإجابة، وذلك وفق لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2): درجات مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الوزن	1	2	3	4	5
قيمة المتوسط الحسابي	من 1 الى اقل من 1.80	من 1.80 الى اقل من 2.60	من 2.60 الى اقل من 3.40	من 3.40 الى اقل من 4.20	من 4.20 الى اقل من 5

المصدر: (قوادرية و مهني ، 2024 ، صفحة 96)

III - 3. اختبار أداة الدراسة:

قبل استخدام الاستبيان قمنا باختباره كما يلي:

1. اختبار الصدق الظاهري:

من أجل اختبار الاستبيان ظاهريا تم عرضه على نخبة من الأساتذة المتخصصين في المجال بغرض تحكيمه، وقد أخذت ملاحظاتهم وتوصياتهم بعين الاعتبار عند تعديله وصياغته في صيغته النهائية.

2. اختبار الصدق الداخلي:

وتم التحقق من الصدق الداخلي للاستبيان من خلال قياس قوة الارتباط بين بنوده والأبعاد التي تنتمي إليها، وقد توصلنا من خلال هذا الاختبار إلى أنه توجد دلالة إحصائية بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة للبعد الذي تنتمي إليه، وأنه يوجد ارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، ومنه يمكن القول أن أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3) : اختبار الصدق الداخلي

المحور الاول	الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	ثقافة المجموعة	01	0.682**	0,000
		02	0.781**	0,000
		03	0.807**	0,000
		04	0.757**	0,000
		05	0.826**	0,000
	الثقافة الإبداعية	06	0.591**	0,000
		07	0.722**	0,000
		08	0.815**	0,000
		09	0.818**	0,000
		10	0.660**	0,000
	الثقافة الهرمية	11	0.784**	0,000
		12	0.843**	0,000
		13	0.769**	0,000

0,000	0.786**	14	الإبداع الإداري
0.000	0.557**	15	
0.000	0.596**	16	
0.000	0.510**	17	
0.000	0.699**	18	
0.000	0.643**	19	
0.000	0.472**	20	
0.000	0.630**	21	
0.000	0.435**	22	
0.000	0.769**	23	
0.000	0.621**	24	
0.000	0.566**	25	
0.004	0.349**	26	
0.000	0.561**	27	
0.000	0.645**	28	
0.000	0.492**	29	
0.010	0.315*	30	
0.006	0.335**	31	

** (نجمتان): تعني أن معامل الارتباط معنوي عند مستوى (0.01) أي أن قيمة Sig. أقل من 0.01

* (نجمة واحدة): تعني أن معامل الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه قد توصلنا من خلال هذا الاختبار إلى أن توجد دلالة إحصائية بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة للبعد الذي تنتمي إليه، وأنه يوجد ارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين قيمة 0.315 وقيمة 0.843، ومنه يمكن القول أن أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

3. اختبار الثبات:

ويتم ذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alphacronbach)، فإذا تجاوزت قيمته (0.60) دل ذلك على أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات ويعد صالحا للاعتماد في البحث العلمي، وبعد حسابنا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4): نتائج اختبار ثبات الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ (Alphacronbach))

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الملاحظة
الثقافة التنظيمية	14	0,897	جيد
الإبداع الإداري	17	0,836	جيد
الاستبيان ككل	31	0,915	جيد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل من محوري الاستبيان (الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي) وكذلك الاستبيان ككل الذي يضم 31 عبارة تفوق قيمة 0.6، فكما ذكرنا أعلاه عندما تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ تفوق قيمة 0.6 فهي قيمة مقبولة وجيدة وبالتالي أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان تتميز بالثبات ويمكن الاعتماد عليها.

III- 4. عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة:

1. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة:

تم تحليل عينة الدراسة بهدف التعرف على المتغيرات الديموغرافية وكيفية توزع أفراد العينة وفقا لكل متغير كما يلي:

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	البيان	التكرارات	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	10	15.2
	أنثى	56	84.4
العمر	أقل من 30 سنة	16	24,2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	28	42,4
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	18	27,3
	من 50 سنة فأكثر	4	6,1
	أقل من 5 سنوات	11	16,7
سنوات الخبرة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	14	21,2
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	24	36,4
	15 سنة فأكثر	17	25,8
	ثانوي	7	10.6
المستوى التعليمي	جامعي	59	89.4
	مهني	1	1,5
الرتبة المهنية	إداري	16	24,2
	تقني	3	4,5
	طبي	20	30,3
	شبه طبي	26	39,4
	المجموع	66	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل الذكور متمثلة في (15.2%)، أما الإناث تمثلت في (84.4 %) ، وهو ما يعكس الطبيعة الخاصة لقطاع الصحة العمومية الذي يغلب عليه العنصر النسوي. كما يتبين لنا أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (42.4%)، هذا التوزيع يبين أن أغلب العاملين في المؤسسة هم من الفئات العمرية الوسطى الشابة، التي تجمع بين الخبرة والدافعية نحو التطور في العمل. كما نلاحظ أن توزيع العينة حسب سنوات الخبرة بين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (36.4%). وهذا التوزيع يبين أن أغلب العاملين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، وهو ما يوفر للمؤسسة استقراراً تنظيمياً وكمية مهمة من التجارب العملية.

كما يبين الجدول أن الغالبية الساحقة من الموظفين هم من ذوي المستوى الجامعي بنسبة (89.4%)، وهذا التوزيع يعكس طبيعة القطاع محل الدراسة (الصحة العمومية) الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات المؤهلة أكاديمياً، خاصة في التخصصات الطبية والإدارية. كذلك يبين الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي شبه الطبي بنسبة (39.4%). وهذا التوزيع يعكس الطبيعة الأساسية للمؤسسات الصحية التي تعتمد بالدرجة الأولى على الكوادر الطبية وشبه الطبية في تقديم الخدمات، مع دور مكمل ومدعم للفئة الإدارية في التسيير.

2. التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان:

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول أسئلة محاور استبيان الدراسة، حيث يشمل ذلك التحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتقييم الموافق لكل منها.

أ-تحليل فقرات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية):

الجدول رقم(6): تحليل آراء المبحوثين تجاه متغير الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تسعى المؤسسة دوما إلى تدريب وتنمية المورد البشري.	3,79	0,903	عالية
02	تدعم المؤسسة فرق العمل، كما تنتشر فيها روح العمل الجماعي ومشاركة العمال فيما بينهم.	3,59	1,052	عالية
03	تصغي القيادات في المؤسسة لموظفيها كما تسهل عليهم القيام بمهامهم بكل مرونة.	3,21	1,074	متوسطة
04	أشعر بالولاء والالتزام اتجاه مؤسستي .	4,05	0,885	عالية
05	تراعي المؤسسة النواحي الإنسانية لموظفيها وتسعى لتوفير ومناخ عائلي بها.	2,95	1,246	متوسطة
ثقافة المجموعة				
06	تتحلى الإدارة بروح المخاطرة.	2,67	1,100	متوسطة
07	أبادر دوما بتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة.	3,79	1,103	عالية
08	تسعى المؤسسة جاهدة إلى الحصول على الموارد الجديدة والبحث عن الفرص القيمة ومواجهة التحديات.	3,29	1,147	متوسطة
09	تشجع المؤسسة على الإبداع وكذلك تعطي للموظف الحرية في طرح الأفكار والتميز.	2,92	1,207	متوسطة
10	تقتني المؤسسة دوما المنتجات الأحدث في السوق والتي تهدف لخدمة المرضى بالدرجة الأولى.	3,36	1,090	متوسطة
الثقافة الإبداعية				
11	تعمل المؤسسة على تحقيق الانتماء الوظيفي لموظفيها من خلال ضبط التزامهم وكذا تحقيق الاستقرار في علاقتها بهم.	3,56	0,979	عالية
12	تركز الإدارة على التنسيق الجيد والتنظيم المحكم واحترام الإجراءات المعمول بها في المؤسسة.	3,76	0,878	عالية
13	تتمتع المؤسسة بشدة الرقابة بها كذلك بكثرة الإجراءات الرسمية.	3,97	0,911	عالية
14	تسعى المؤسسة على الحفاظ على القواعد والسياسات الرسمية.	4,09	0,759	عالية
الثقافة الهرمية				
محور الثقافة التنظيمية				
		3.5	0.67	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج الموضحة في خلال الجدول أعلاه أن متوسط محور الثقافة التنظيمية بلغ (3.50) وهو بدرجة عالية، وهذا يشير إلى أن موظفي وعمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يججل يدركون وجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة، غير أنها تتسم بخصائص متفاوتة بين أبعادها الثلاثة (ثقافة المجموعة، الثقافة الإبداعية، والثقافة الهرمية).

فالتنتائج الظاهرة في بعدثقافة المجموعة تعكس أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما ملحوظا بتنمية الموارد البشرية وتعزيز روح العمل الجماعي، وهو ما يتماشى مع طبيعة المؤسسات الصحية التي تعتمد على التعاون والتنسيق بين مختلف الرتب والأسلاك، غير أن بعض المؤشرات مثل مراعاة الجوانب الإنسانية التي كانت قيمة متوسط يساوي 2.95 أي بدرجة متوسطة تكشف عن قصور نسبي في الاهتمام بالبعد الاجتماعي والعاطفي للعاملين. فعلى المؤسسة أن تعمل أكثر على مراعاةالنواحي الإنسانية لموظفيها كما عليها العمل أكثر على تسهيل عليهم القيام بمهامهم بكل مرونة، وهي تدعم باستمرار فرق العمل، وتنتشر فيها روح العمل الجماعي ومشاركة العمال فيما بينهم وهي تسعى دوما إلى تدريب وتنمية المورد البشري.

أما النتائج الظاهرة في بعد الثقافة الإبداعية جاءت بهذا البعد بدرجة متوسطة، ما يعكس تقصير من مسؤولي المؤسسة في تشجيع المخاطرة وتبني الأفكار الجديدة، أيضا نجد ضعف الحوافز المادية والمعنوية وهو ما يفسر تردد الموظفين في طرح أفكار مبتكرة، وهذا ما يتناقض مع متطلبات طبيعة المؤسسات الصحية الخدمية التي تحتاج إلى الإبداع المستمر في الأفكار وطريقة تقديم الخدمات. فالمؤسسة

تسعى في بعض الأحيان لاقتناء المنتجات الأحدث في السوق والتي تهدف لخدمة مرضاهابدرجة أساسية، لكن عليها أن تدعم أكثر وتشجع أكثر على الإبداع وتمنح للموظف درجة أكثر في الحرية في طرح أفكاره، كما على المؤسسة أن تعمل جاهدة على الحصول على الموارد الجديدة والبحث عن الفرص القيمة ومواجهة التحديات التي تواجهها مع ضرورة التحلي بروح المخاطرة، أما موظفيها فهم لا يترددون بتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة عند الضرورة.

أما بالنسبة لبعد الثقافة الهرمية فتحصل هذا البعد على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي قدرت بـ 3.84 وهي أعلى قيمة مقارنة بالأبعاد الأخرى وهي ذات درجة موافقة عالية، وهذا ما يعكس هيمنة الطابع الرسمي والانضباط الإداري داخل المؤسسة، ونجد أيضا في هذا البعد أن التركيز على القواعد والإجراءات الرسمية تحصلت على درجة موافقة عالية (4.09) وهذا ما يعزز الاستقرار التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. فالمؤسسة تسعى جاهدة على الحفاظ على القواعد والسياسات الرسمية، كما تتمتع بشدة الرقابة وبكثرة الإجراءات الرسمية وتركز على التنسيق الجيد والتنظيم المحكم واحترام الإجراءات المعمول بها في المؤسسة التي تعمل على تحقيق الانتماء الوظيفي لموظفيها من خلال ضبط التزامهم وكذا تحقيق الاستقرار في علاقتها بهم.

وبناء على ما سبق، نجد أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة تتسم بكونها عالية إجمالاً، ويغلب عليها الطابع الهرمي، مع وجود متوسط للثقافة الإبداعية وهذا النمط الثقافي يساهم في تحقيق الاستقرار والانضباط، لكنه لا يعزز بالقدر الكافي الإبداع الإداري.

ب-تحليل فقرات المتغير التابع (الإبداع الإداري):

الجدول رقم (7): تحليل آراء المبحوثين تجاه متغير الإبداع الإداري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	أستطيع إقناع زملائي بالأفكار الجديدة بكل سهولة.	3,41	0,992	عالية
16	أملك القدرة على تقديم أفكار مختلفة وبناءة لتطوير العمل في المؤسسة خلال فترة زمنية قصيرة.	3,61	0,975	عالية
17	عادة ما أقترح حلولاً كثيرة للمشاكل الواحد في حال وقوعه.	3,68	0,807	عالية
18	أقوم دائماً بتجديد وتغيير الأساليب الإبداعية في مكان عملي.	3,59	0,859	عالية
19	أعمل دوماً على المساعدة على توفير بيئة مناسبة مشجعة لطرح الأفكار المبدعة.	3,89	0,862	عالية
20	دائماً ما أقدم الدعم الكافي للموظفين لتقديم وطرح أفكارهم دون خوف أو تردد.	3,80	0,980	عالية
21	الأفكار التي أقوم بطرحها تكون وليدة خبرتي الشخصية وليست تقليداً لأحد.	4,09	0,818	عالية
22	تقدم لنا الإدارة مكافآت مختلفة لقاء الأفكار الجديدة التي نقدمها.	2,20	1,056	منخفضة
23	أقوم بإنجاز عملي بطريقة متجددة.	3,97	0,928	عالية
24	بإمكانني مواكبة التغيير بكل سهولة.	4,15	0,864	عالية
25	أستطيع التحكم في الأوضاع المهنية من عدة زوايا .	3,70	0,859	عالية
26	تقوم المؤسسة بتغيير خططها وفق التغيرات البيئية المحيطة .	3,61	0,926	عالية
27	أعمل على الإصغاء لآراء زملائي حول عملي الإيجابية والسلبية وأقبل النقد بكل صدر رحب.	4,26	0,615	عالية جداً
28	تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد بهدف التحكم في زمام الأمور وحل المشكلات التي قد تواجهها.	3,59	1,022	عالية
29	تعتمد المؤسسة أساليب حوار مختلفة لحل مختلف القضايا.	3,12	1,196	متوسطة
30	أستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل وقوعها.	3,67	0,950	عالية
31	أعتقد أن إدارة المؤسسة لديها القدرة على جس النبض ومعرفة أدق التفاصيل المتعلقة بمشاكل الموظفين والعمل.	3,24	1,313	متوسطة
	محور الإبداع الإداري	3.62	0.50	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الإبداع الإداري بلغ (3.62) وهي درجة عالية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهذا ما يعكس التوجه الإيجابي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيغل نحو تبني ممارسات إبداعية داخل المؤسسة. هذا وقد كانت العبارة المتحصلة على أعلى تقييم هي العبارة رقم (27) والتي تنص على: "أعمل على الإصغاء لآراء زملائي حول عملي الإيجابية والسلبية وأقبل النقد بكل صدر رحب" بقيمة متوسط حسابي يساوي (4.26) وهذا معناه درجة عالية جداً، ما يدل على وجود ثقافة منتشرة داخل المؤسسة محل الدراسة داعمة للتواصل وتقبل النقد، وهذا مؤشر ضروري في تعزيز العملية الإبداعية. والعبارة المتحصلة على أدنى تقييم من طرف العينة هي العبارة رقم (22) والتي تنص على: "تقدم لنا الإدارة مكافآت مختلفة لقاء الأفكار الجديدة التي نقدمها" بقيمة متوسط حسابي يساوي (2.20) وهو بدرجة منخفضة، هذا ما يكشف عن خلل في نظام الحوافز داخل المؤسسة، الأمر الذي قد يحد من دافعية الموظفين لتوليد أفكار ابتكارية وجديدة. وبناء على ما سبق نجد أن المؤسسة توفر بيئة تنظيمية مشجعة نسبياً على الإبداع من خلال الانفتاح وتقبل الآراء، غير أن غياب الحوافز المادية والمعنوية يمثل عائقاً أمام تقدم وتطور هذا التوجه الإبداعي في المستقبل.

III-5. اختبار نموذج الدراسة:

1. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:

توجد العديد من الاختبارات لمعرفة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا على اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) ويستخدم عندما يكون حجم العينة أكبر من 50، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (8) : معاملي الالتواء والتفلطح

المحور	عدد الفقرات	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	14	0.200
الإبداع الإداري	17	0.200
جميع المحاور	31	0.200

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الاختبار أن مستوى الدلالة بلغ (0.200)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (9): رقم اختبار استقلالية متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة الفرعية	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
ثقافة المجموعة	2,001	0,500
الثقافة الإبداعية	2,120	0,472
الثقافة الهرمية	1,683	0,594

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين لجميع أبعاد متغير الثقافة التنظيمية تراوحت بين 1.683 و 2.120 وهي أقل من 10 وهي قيمة مقبولة، أما قيم التباين المسموح Tolerance فتراوحت بين 0.472 و 0.594 فهي أكبر من 0.1، وهو ما يؤكد استقلالية المتغيرات المستقلة.

2. اختبار ملائمة النموذج:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	3	6,902	2,301	15,090	0.000	0.650	0.422
البواقي	62	9,452	0,152				
المجموع	65	16,353					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت قيمة (15.090)، كما بلغ مستوى الدلالة (Sig) قيمة (0.000) وعند مقارنتها مع مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) نجد أنها أصغر منها، وهذا دليل على أن النموذج صالح للاختبار. والملاحظ أيضا من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.650 ومعناه أنه توجد علاقة ارتباط قوية موجبة بين متغيري الدراسة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.422 أي بنسبة 42.2% من التباين الحاصل في متغير الإبداع التنظيمي كانت نتيجة التغير الحاصل في متغير الثقافة التنظيمية، و 57.8% من التغير الحاصل في المتغير التابع فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل"

الجدول رقم (11) : اختبار صحة فرضيات الدراسة (اختبار الفرضيات الفرعية)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	1,977	0,280	/	7,053	0,000
ثقافة المجموعة	0,111	0,086	0,178	1,302	0,198
الثقافة الاداعية	0,233	0,086	0,379	2,697	0,009
الثقافة الهرمية	0,132	0,090	0,185	1,474	0,145

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

توضح نتائج الجدول ما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لثقافة المجموعة في الإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل لأن مستوى الدلالة (Sig) الذي بلغت قيمته (0.198) أكبر من مستوى المعنوية (α) الذي يساوي 0.05، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لثقافة المجموعة في الإبداع الإداري لدى مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل".

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة الإبداعية في الإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل لأن مستوى الدلالة (Sig) الذي بلغت قيمته (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (α) الذي يساوي 0.05، وما يؤكد هذا التأثير قيمة معاملات Beta بنسبة 37.9% وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة الإبداعية في الإبداع الإداري لدى مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل".

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة الهرمية في الإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل، لأن مستوى الدلالة (Sig) الذي بلغت قيمته (0.145) أكبر من مستوى المعنوية (α) الذي يساوي 0.05، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة الهرمية في الإبداع الإداري لدى مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل".

3. تفسير نتائج الدراسة:

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها كما يلي:

-البعد الذي تحصل على أعلى درجة موافقة من بين أبعاد الثقافة التنظيمية هو بعد الثقافة الهرمية، وهذا يمكن تفسيره أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الرسمي والانضباط الإداري، حيث تركز الإدارة العليا على نشر التعليمات والمذكرات في المصالح من أجل تنظيمها وتنظيم العمل والقيام بالمهام المنوطة لكل سلك ورتبة عبر احترام تعليمات السلطة الهرمية والمسؤولين، إضافة إلى نشر القرارات الإدارية عبر شبكة هرمية تنطلق من أعلى سلطة إلى أدنى مستوى تنفيذي في المؤسسة.

-تفسر المتغيرات المستقلة ما نسبته 42% من التغير الحاصل في الإبداع الإداري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل وهي قوة تفسيرية متوسطة؛

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لثقافة المجموعة في الإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل"، فرغم أن بعد ثقافة المجموعة جاءت بدرجة عالية، إلا أنه لا يؤثر على الإبداع الإداري، ويمكن تفسير ذلك بأن التعاون والعمل الجماعي موجودان بالمؤسسة، لكنهما لا يترجمان إلى مخرجات إبداعية ملموسة، وأن روح الفريق أو التعاون قد يتركز على إنجاز المهام الروتينية أكثر من توليد الأفكار الجديدة، إضافة إلى غياب الحوافز الذي يقلل من تحويل التعاون إلى ابتكار حقيقي.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة الإبداعية في الإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل"، حيث تقدر نسبة التفسير بـ 37.9%، (وهو ما يتوافق مع النتيجة المتوصل إليها من خلال دراسة بن جازية والطيب بولحية) ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل هي بيئة تسمح بتحويل القدرات الفردية إلى مخرجات تنظيمية مبتكرة، فكلما زاد تشجيع المؤسسة على المخاطرة، الحرية الفكرية، وتقدير المبادرات، ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي بشكل ملموس.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة الهرمية في الإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل"، وعلى الرغم من أن الثقافة الهرمية سجلت أعلى متوسط حسابي وهو بدرجة عالية إلا أنها لم تظهر أثرا إحصائيا على الإبداع الإداري، ويمكن تفسير ذلك بأن الانضباط، الالتزام بالقواعد، والرقابة الإدارية تساهم في الاستقرار التنظيمي لكنها ربما لا تحفز الإبداع، بل قد تكون هذه الصرامة التنظيمية عائقا أمام حرية التفكير والتجديد والابتكار.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل"، (و هو ما يتوافق مع دراسة بن جازية وبولحية) ويمكن تفسير هذه الدلالة كون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل تعد نموذجا ناجحا يوجه من خلاله سلوك الأفراد ويحدد أنماط التفاعل فيما بينهم، حيث يوفر مزيجا من الاستقرار والانضباط من جهة، والانفتاح على الأفكار الجديدة من جهة أخرى، وهذا التوازن بين القيم الرسمية وثقافة التعاون والابتكار يخلق مناخا تنظيميا يسمح بتحويل القدرات الفردية إلى مخرجات إبداعية.

IV. خاتمة:

أصبح الإبداع الإداري أمرا في غاية الأهمية، لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالبيئة 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.

النتائج النظرية:

- يعتبر الإبداع الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ظهرت في مطلع القرن الحالي.
- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراهها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.
- يساعد الإبداع المنظمات على كسب ميزة تنافسية مستدامة .
- تساعد الثقافة التنظيمية على صنع نوع من التواصل الفعال، ويتجلى ذلك من خلال النقاش وتبادل الآراء والأفكار بين العاملين.
- تحتوي الثقافة التنظيمية على عدة مكونات منها: الطقوس والعادات والرموز والقيم والمعتقدات والموروث الثقافي والافتراضات والمعايير.
- هنالك عدة أنواع من الثقافات التنظيمية والتي تم تناولها في هذه الدراسة هي: الثقافة الهرمية، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة.
- إن توفير فرص الإبداع في المنظمات للعاملين يتيح أمامهم طرح الأفكار والمقترحات الجديدة والمفيدة التي تساهم في تحسين الأداء العام في المنظمة.
- تؤثر الاختلافات الثقافية على قدرة الآخرين على التعامل وطرح الأفكار الجديدة وبالتالي قدرتهم على الإبداع.

النتائج التطبيقية:

- جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -جيجل-، على ضوء دراسة لهذا الموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج كما يلي:
- أظهرت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من مفردات العينة هم إناث بنسبة مئوية قدرها (84.4%).
 - أما من حيث العمر، فالغالبية العظمى أعمارهم تتراوح بين 30 و 40 سنة بنسبة مئوية (42.4%).
 - ومن حيث سنوات الخبرة، نجد أن أغلب مفردات عينة الدراسة، يتركزون في فئة الموظفين الذين مدة عملهم تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة، بما يعادل (36.4%).
 - أما من حيث المستوى التعليمي، نجد أن غالبية مفردات عينة الدراسة، لديهم مستوى جامعي، حيث بلغت نسبتهم (89.4%).
 - وأخيرا من حيث الرتبة المهنية، نجد أن عدد معتبر من مفردات عينة الدراسة، ينتمون لفئة الشبه الطبي، حيث بلغت نسبتهم (39.4%).

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل من وجهة نظر موظفيها سائدة بدرجة مرتفعة، وقد بينت النتائج أن درجة توافر الثقافة الهرمية جاءت في المرتبة الأولى، تليها ثقافة المجموعة وأخيرا الثقافة الإبداعية.
- إن مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل من وجهة نظر موظفيها سائد بدرجة مرتفعة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لثقافة المجموعة في الإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيغل"، فرغم أن بعد ثقافة المجموعة جاءت بدرجة عالية، إلا أنه لا يؤثر على الإبداع الإداري.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة الإبداعية في الإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيغل"، وبالتالي فالمؤسسة توفريئة تسمح بتحويل القدرات الفردية إلى مخرجات تنظيمية مبتكرة، مما يبين أن المؤسسة سعى لتوفير البيئة المناسبة للإبداع.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة الهرمية في الإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيغل"، وعلى الرغم من أن الثقافة الهرمية سجلت أعلى متوسط حسابي وهو بدرجة عالية إلا أنها لم تظهر أثرا إحصائيا على الإبداع الإداري.

التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيغل.
- ضرورة العمل على نشر ثقافة البحث والتطوير التي تهدف إلى تعزيز وزيادة القدرات للعاملين.
- ضرورة تشجيع العاملين وحثهم على حرية التعبير بطرح وتقديم أفكارهم وانطباعاتهم الذاتية والإفصاح عنها.
- الحاجة لوجود اهتمام أكبر من جانب المؤسسة لتطوير الثقافة التنظيمية، بحيث لا تتعارض مع الثقافات الفردية للعاملين بل فقط لتعزيزها.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى مستويات الأداء المخطط لها، مع منح بعض الصلاحيات للعاملين عند تحقيقهم أهداف معينة.
- ضرورة إدراك المؤسسة مدى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة، والاهتمام بتنمية القيم العاملين، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.

مقترحات وآفاق البحث:

- فيما يلي مجموعة من المقترحات يمكن تقديمها للمؤسسة:
- ضرورة استيعاب الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية لولاية جيغل باعتبارها ركائز هامة يعتمد عليها نجاح أو فشل تطبيق الإبداع الإداري.
- توفير الإمكانيات الفنية والمالية اللازمة لتشجيع تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة.
- تشجيع المبادرة والابتكار من خلال إعطاء الموظفين فرصة لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم.
- تشجيع المؤسسة على دعم استخدام واقتناء التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها.
- أما فيما يتعلق بآفاق البحث فيمكن إثراء الموضوع مستقبلا من خلال التوسع في الأبعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية كل على حدى أو من خلال تغيير مكان إجراء الدراسة أو الانتقال إلى قطاع آخر كالتعليم، ويمكن تقديم المواضيع التالية كآفاق للبحث:
- أثر ثقافة المجموعة في السلوك الإبداعي لدى إدارات المؤسسات الصحية.
- دور القيادة الإدارية في دعم الثقافة الإبداعية في المؤسسات.
- متغيرات الثقافة التنظيمية كمحدد للإبداع في المؤسسة.

V. قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية

1. سميرة قوادرية ، وأشواق مهني . (2024). أثر بعض محددات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا على المسار الوظيفي لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال. *مجلة إيليزا للبحوث والدراسات*، المجلد 09، العدد 01 .
2. أسماء بركان ، ونور الدين جليط. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. *مجلة الاقتصاد الجديد*، العدد 17 المجلد 02.
3. الطاهر غرار، ونورية سولمية. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة. *مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 06، العدد 02.
4. بلال خلف السكارنة. (2011). *الإبداع الإداري* (المجلد 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. سلطان أنور سعيد محمد. (2005). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
6. عبد الباقي أميرة . (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO – الشرق-. *أطروحة دكتوراه*، تخصص إدارة الموارد البشرية. سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.
7. علي محمد الجسار. (2014). *الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية*. عمان: دار البازوري.
8. عليوة سيد . (د س ن). تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، مركز القرار للاستشارات. المنصورة، مصر: مكتبة جزيرة الورد للنشر.
9. عمر بلجارية، والطبيب بولحية. (سبتمبر 2020). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل. *مجلة البحوث والدراسات التجارية*، المجلد 04، عدد 02.
10. محمد عبد الله الكهالي، وعبد الله سالم أحمد عمر زبيل. (2023). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية والإدارية- دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، المجلد 27، العدد (4).
11. محمد لطرش . (2019). الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية حسب نموذج أوكاي. *مجلة الاقتصاد الدولي والعملية*، المجلد 2، العدد 2.
12. موسى اللوزي. (د س ن). *التنظيم الإداري : الأساليب والاستشارات*. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
13. همام سليم أشرف يوسف. (أكتوبر 2014). ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الإبداع الإداري في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، جامعة بني سويف، العدد 4.

References in english

- 14.Jerald , G., & Baron, R. (1997). *Behavior in organizations , sixth edition*. new Jersey: Prentice-Hall, inc, a simon and schuster company.
- 15.Jerald , G., & Baron, R. (1997). *Behavior in organizations , sixth edition*. new Jersey: Prentice-Hall, inc, a simon and schuster company.
- 16.Kourd, A., & Mehdinezhad, V. (2024). The Effect of Organizational Culture on the Organizational Effectiveness with the Mediation of Organizational Creativity. *Iranian Journal of Organizational Psychology*, 1(3).
- 17.Saidi Adedeji , A. (2016). THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON INNOVATION CAPABILITY OF SMEs CASE STUDY OF SMEs IN ALIMOSHO AND OJO LOCAL GOVERNMENT AREA OF LAGOS STATE. *International Journal of Economics . Commerce and Management*. United Kingdom, IV(9).