

الابداع الإداري وفق نظرية ويلسون وعلاقته بثقافة الأداء لدى رؤساء
الأقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة
التدريسية

محسن كريم محسن الشويلي

أ.م.د. منتهى جاسم الشمري

mm4mohsen@gmail.com

الابداع الإداري وفق نظرية ويلسون وعلاقته بثقافة الأداء لدى رؤساء الأقسام في

جامعتي بغداد والمستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

محسن كريم محسن الشويلي

أ.م.د. منتهى جاسم الشمري

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي الى التعرف على الابداع الإداري وفق نظرية ويلسون وعلاقته بثقافة الأداء لدى رؤساء الأقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، و يتكون مجتمع البحث من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي بغداد والمستنصرية للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢) اذ بلغ مجموعهم (٩٦٣٩) تدريسيا موزعين على الجامعتين ، و كان عدد العينة الكلية (٩٦٤) موزعين على جامعتي بغداد والمستنصرية ، لذا اعد الباحث اداتين الأولى تقيس الابداع الإداري وفق نظرية ويلسون ، اما الاداة الثانية فانها تقيس ثقافة الاداء ، وقد أستخرج الباحث الصدق والثبات لأداتي البحث ، وتوصل الباحث الى نتائج واوصى ببعض التوصيات واقترح بعض المقترحات .

Administrative creativity according to Wilson's Theory and its relationship to the performance culture of the heads of departments at the Universities of Baghdad and Mustansiriyah from the point of view of faculty members

Mohsin Kareem Mohsin AL-Shuwaili

The current research aims to Administrative creativity according to Wilson's Theory and its relationship to the performance culture of the heads of departments at the Universities of Baghdad and Mustansiriyah from the point of view of faculty members, The research community consists of faculty members at the Universities of Baghdad and Mustansiriyah for the academic year (2021-2022) with a total of (9,639) teaching staff distributed to the two universities , the total sample number (964) was distributed to the universities of Baghdad and Mustansiriyah , so the researcher

prepared two tools first that measure administrative creativity according to Wilson's theory, but the second tool measures the culture of performance, and the researcher has extracted the honesty and stability of my research tools , , and reached various and recommended some recommendations and suggested some suggestions .

الفصل الأول / التعريف بالبحث

مشكلة البحث :

ان الجامعات كغيرها من المؤسسات تسعى إلى البقاء والنمو، فإن ذلك يدعو الى العناية الفائقة بالجامعات لبناء الملاكات العلمية والتقنية القادرة على العطاء في الحقول التعليمية كافة، وكي تستجيب الجامعات بصورة افضل للعوامل الفاعلة والمؤثرة في المجتمعات المعاصرة اجتماعياً واقتصادياً وتقنياً وبما ينسجم وحاجات هذه المجتمعات، وهذا يتطلب التفاعل المبدع والخلاق بين الجامعات ومجتمعاتها وطنياً واقليمياً. (جربو، ٢٠٠٥ : ٣٤٧)

هذا وقد طالت حركة المناداة بالابداع جميع المؤسسات ومن بينها مؤسسات التعليم العالي على اعتبار ان التعليم الجامعي اصبح محط انظار وتفكير الكثير من المسؤولين التربويين والتعليميين ورجال السياسة والاقتصاد .

لذا فقد تقع المسؤولية الكبيرة على الجامعة وبخاصة رؤساء الاقسام العلمية في ادارة التعليم والعمل الابداعي الذي يستند على بيئة اجتماعية توظف فيها المهارات لحل المشكلات في الكلية والقسم بأسلوب ابداعي . (خالد، ٢٠١٢ : ٧)

وأيضاً على القيادات الجامعية والمتمثلة بالبحث الحالي (برؤساء الاقسام) ان تبذل الجهود في الابداع الاداري في العمل وتبني مجموعة من القيم والمبادئ والاتجاهات المشتركة والمعتقدات وقواعد السلوك التي يتقبلها الجميع ويلتزمون بتطبيقها عن طريق ثقافة الاداء والتي تعطي تفرداً وخصوصية قياساً بباقي المؤسسات.

وحيث وجد ان المشكلة الاساسية لدى اغلب المنظمات (ومنها الجامعات العراقية) هي افتقارها إلى ثقافة الاداء والتي بدورها قادرة على خلق تفاهم وافكار مشتركة حول

كيفية انجاز العمل والالتزام بمعايير قادرة على وضع ممارسات عمل متميزة . (الخفاجي، ٢٠١٣ : ٢٤)

فالادارة الجامعية تواجه ضعف امام بعض الافراد بمكونات المناخ الاخلاقي للمؤسسة وتتمثل بمجموعة القواعد والتقاليد والاتجاهات التنظيمية ذات الصلة بثقافة الاداء المتميز والذي يفترض ان يؤسس على ارضية خصبة من السياسات واللوائح والتعليمات ونظم سلوكية وتنظيمية متوازنة مع ثقافة العاملين عن طريق التركيز على التعزيز الداعم للاداء بدلا من استخدام لغة التهديد والعقوبة . (العنزي، ٢٠١٥ : ٢٧٤)

وبعد البحث والتقصي بالدراسات السابقة والادبيات والمؤتمرات تولد لدى الباحث الاحساس والشعور بضرورة البحث في هذا الموضوع، علما انه لا توجد بحوث (حسب علم الباحث) بحثت العلاقة بين الابداع الاداري وعلاقته بثقافة الاداء، لهذا تم تبني هذا الموضوع حتى يتمكن من اعطاء صورة علمية وعملية وموضوعية لرؤساء الاقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية .

أهمية البحث :

ان اي مؤسسة لا يمكن ان تكون ناجحة مهما تعددت او تباينت اشكالها وظروفها كما لا يمكن المحافظة على نجاحها الا اذا توافرت لها ادارة فاعلة، فأهمية الادارة تتبع بوصفها متطلبا لقيام المؤسسة بأستثمار ما لديها من موارد مادية وبشرية لتحقيق اهدافها، حيث تحقق الادارة الفاعلية في الجهود المبذولة على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع فهي الوسيلة لتحقيق افضل استخدام للموارد المتاحة بأقل جهد وبأقل وقت لتحقيق افضل النتائج .

وتعد الجامعة من اهم المؤسسات التربوية، وبالتالي فإنها تحتاج إلى ادارة سليمة تعمل على تحقيق اهدافها التي نشأت من اجلها بكفاءة وفاعلية، كما تحتاج إلى تحسين ادائها ولن يتحقق ذلك الا بتحسين الادارة. (القاضي، ١٩٨٤ : ١٢٣)

وهنا يأتي دور رئيس القسم الذي ينطلق من ممارساته الادارية من خلال رؤى علمية مبنية على خبرات ودراسات سابقة، ولا يكفي ان يكون مقلداً وحرفياً في فهمه

للادارات، بل عليه ان يضيف شيئاً من ذاته ولا سيما ان كل انسان في هذا الكون فريد ومختلف بعض الشيء عن الاخرين. (الخوارج، ٢٠٠٩ : ١٨)

لذا يعد رئيس القسم العمود الفقري للقسم الذي يديره ويشكل ابداعه ودوره في تحفيز ابداع من معه من التدريسيين برهانا على كفاية ادائه العلمي والعملية، اذ ان العمل الابداعي يعد عنصراً أساسياً للجامعات وأن الجامعات الفعالة هي التي تعمل على تطوير الافكار ووضعها موضع التطبيق الفعلي، اذ لا توجد جامعة مبدعة بدون أفكار متجددة وأفراد مبدعين، وأن إبداع الجامعة حصيصة إبداع اعضاءها، وبات امرا ضروريا اذا ما ارادت البقاء والازدهار، وعليها ان تجعل الابداع اسلوب عملها الاداري وممارساتها اليومية. (العاني، ١٩٧٨ : ٣) (الزامل، ٢٠١٥ : ٨)

وان الابداع يدعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الاخرى فالمؤسسات المبدعة وحدها هي القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من القيادة العليا جهوداً مكثفة، تساعد في النهوض بالعملية الابداعية، التي تبدأ عادة من الداخل.

أن أهمية الإبداع وحاجة المؤسسات الادارية والتربوية لها تزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات، فإذا أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى الإبداع ضمن إستراتيجياتها التنظيمية، وذلك لأن الإبداع الإداري يعد مطلباً حيوياً للتغيير في المؤسسات، لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، وتحافظ على بقائها واستمراريتها في ظل البيئة المتغيرة، والإبداع لا يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب، ولكنه يمكنها من تقديم كل ما هو جديد ومن ثم النمو والازدهار. (اللوزي، ٢٠١٠ : ٨٧)

فالإبداع ضرورة حتمية لتطوير أي مؤسسة وأن ابتكار أساليب إدارية جديدة تعتمد على التفكير الإبداعي في حل المشكلات وتنمية الفكر الإبداعي عند العاملين بشكل يساعد على تنمية المؤسسة والتغلب على الصعوبات .

لذا فقد تقع المسؤولية الكبيرة على الجامعة وبخاصة رؤساء الأقسام العلمية والتدريسيين فإدارة التعليم والعمل الإبداعي الذي يستند على ثقافة اداء توظف فيها المهارات لحل المشكلات في الكلية أو القسم بأسلوب إبداعي. (قطامي، ١٩٩٨ : ١٥٧)

تعد ثقافة الاداء ضرورة ملحة لتطوير الإدارة الجامعية ومهمة لخروج الجامعة والعملية التعليمية من الجمود والتقليد والروتين والقيود إلى الانفتاح المعرفي والتنمية والتغيير للأفضل وعندما تصبح ثقافة الاداء جزء من الثقافة العامة للمؤسسة والعاملين بها فأنها توفر طريقة واضحة لفهم علاقة القيم بالأشياء وتوفر الثبات للمؤسسة. (العميان، ٢٠٠٢ : ٣١١)

لذا فقد أصبحت ثقافة الاداء جانباً مقبولاً وذا اولوية في كثير من الجامعات لدى كثير من رؤساء الاقسام فأن سيطرة وسيادة، وتماسك، وترابط الثقافة فيها أثبتت أنها عنصر الجودة الاساسي الذي يؤدي إلى النجاح . (القيسي وشحادة، ٢٠١٧ : ٣٨٨)

وتبرز أهمية البحث الحالي من خلال ما يأتي :-

١. الاهتمام ببحث دور الادارة الجامعية في عصر التغيرات السريعة فأن هذا المنطق يؤكد على اهمية الابداع الاداري ويعطي صورة واضحة عن اهمية مستوى رؤساء الاقسام وابداعهم الاداري في العمل .
٢. ثقافة الاداء تعد من الموضوعات الحيوية التي تهتم بها الادارة المعاصرة بأحتسابها المحرك الاساسي لتحسين أداء المؤسسات التعليمية وتطويرها .
٣. أهمية رؤساء الاقسام في الجامعات لما لهم دور قيادي ومهم في توجيه العمل الاداري نحو تحقيق اهداف الجامعة .
٤. ان ثقافة الاداء تعطي دافع لدى العاملين بأن يكون في حالة رضا دائم عن العمل.
٥. ان الابداع الاداري يؤدي إلى تحسين الاداء الاداري وتطويره ومواكبة مستجدات العصر بما يخدم العملية التعليمية .

هدف البحث :

يهدف البحث الحالي الى التعرف على

١. مستوى الابداع الاداري وفق نظرية ويلسون لدى رؤساء الاقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .
٢. مستوى ثقافة الاداء لدى رؤساء الاقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .
٣. العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين مستوى الابداع الاداري وفقا لنظرية ويلسون وبين ثقافة الاداء لدى رؤساء الاقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .
٤. الفروق ذات الدلالة الاحصائية للابداع الاداري وفق نظرية ويلسون لدى رؤساء الاقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية تبعا لمتغيرات البحث الاتية :
أ- النوع (ذكور-اناث) . ب- اللقب العلمي .
٥. الفروق ذات الدلالة الاحصائية لثقافة الاداء لدى رؤساء الاقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية تبعا لمتغيرات البحث الاتية:
أ- النوع (ذكور - اناث) . ب- اللقب العلمي .

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بما يأتي :-

١. حدود مكانية : جامعتي بغداد والمستنصرية .
٢. حدود زمانية : ٢٠٢١_ ٢٠٢٢
٣. حدود بشرية : رؤساء الاقسام العلمية من وجهة نظر الهيئات التدريسية في جامعتي بغداد والمستنصرية .

تحديد المصطلحات :

- الابداع الإداري : هي محاولة انسانية على المستوى الذاتي للفرد او الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات

-
- ومتغيرات بيئية من القيام بأنتاج سلع او تقديم خدمات جديدة لم يسبق ان انتجت وان تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع . (حمود، ٢٠٠٢، ٢٠٠٤)
- **تعريف الباحث للابداع الإداري** :- هو الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس الابداع الإداري.
- **ثقافة الاداء**: بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن واصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهماً عاماً بين اعضاء التنظيم حول ما هية السلوك المتوقع من الاعضاء فيه . (القيوتي، ٢٠٠٠ : ٢٨٦)
- **تعريف الباحث لثقافة الاداء** : الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس ثقافة الأداء .
- **نظرية ويلسون** : وهي النظرية التي تبين ان عملية الابداع تمر بثلاث مراحل تهدف إلى ادخال تغيرات في المنظمة (ادراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه) ويكون ادراك الحاجة او الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها . (المهيري، ٢٠٠٣ : ٥٦) .

الفصل الثاني / اطار نظري ودراسات سابقة

المحور الأول : الابداع الإداري

ان مفاهيم الابداع تعددت وتباينت نظراً لاختلاف الكتاب والباحثين في هذا المجال ولاشك ان يوجد اتفاق شبه مؤكد بين الباحثين على ان الابداع هو ابتكار افكار جديدة مفيدة ومقبولة علمية للتنفيذ، وهناك اتفاق على ان الابداع هو الخروج عن نطاق المؤلف.

مراحل الابداع الإداري :-

- ١- **مرحلة الاعداد (التحضير Preparation)**: وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الابداع او تحديد المشكلة .

٢- مرحلة الاحتضان (Incubation): وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي والعقل ليس عاملاً فالافكار الجيدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي والعقلي منذ مرحلة التحضير السابقة وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة اوقصيرة كما انها تمثل ادق مراحل الابداع واهمها لانها المرحلة التي تشهد عمليات (الطيبي، ٢٠٠١: ٥٦)

٣- مرحلة الاشراف (الالهام Illumination): تتضمن هذه المرحلة ادراك الفرد العلاقة بين الاجزاء المختلفة للمشكلة وانبثاق شرارة الابداع اي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة كما تتجسد فيها حالات اوخصائص الابداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن ان يقوم به اي باحث وبين ما يقوم به المبدعون

٤- مرحلة التحقيق (Verification): وهي اخر مرحلة من مراحل الابداع وفي هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع ان يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة او تتطلب شيئاً من التغيير والصقل فهي مرحلة التجريب للفكرة.(المبدعة) (اللوزي، ٢٠١٠: ٢١)

مبادئ الإبداع الإداري :-

لقد أوضح (الساكنة، ٢٠١١) مجموعه من المبادئ منها:-

١. افسحوا المجال لأية فكرة أن تولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.
٢. يجب الاعتناء بالأفراد وتمييزهم ورعايتهم والاهتمام بهم ليكونوا أكثر إبداعاً.
٣. احترام الأفراد وتشجيعهم واثاحة الفرصة لهم بالمشاركة في القرارات وتحقيق النجاحات للمؤسسة والنهوض بها للأفضل، وأن يبذلوا جهودهم لفعل الأشياء على وجهها الصحيح.
٤. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل وتنمية القدرات الإبداعية في سبيل التقدم والنجاح للأفضل.
٥. تحول العمل إلى شيء ممتع لاوظيفة فحسب ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

٦. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، فإن كل فرد هو مبدع في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك، لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة.

نظريات الابداع الإداري :-

أولاً: نظرية الإلهام: وهذه النظرية ترى أن هناك قدرة غير طبيعية لدى الفرد المبدع لالتقاط الومضات الإلهامية التي تصدر عن عالم روحاني، وهذه النظرية مستوحاة من الإغريق الذين هم من أوائل المهتمين بالإبداع واعتباره ثمرة الإلهام الرباني، وترجع النظرية إلى أفلاطون الذي رأى أن المبدع يستلهم إبداعه لا من عقل ولا من شعور ظاهر ولا من مجتمع معين أو من لاشعور دفين، بل يستلهم ذلك من قوة إلهية عليا أو من وحي سماوي خارق أو من أي قوة خفية.

ثانياً: النظرية السيكلوجية: ترى هذه النظرية أن مصدر الإبداع هو اللاشعور الشخصي، أو اللاشعور الجمعي، وتركز هذه النظرية على دراسة الدوافع النفسية التي تدفع المبدعين لأن يبدعوا في إنجاز بعض أعمالهم، وقد وجد فرويد أن في الإبداع تسابقاً يعلو بالمبدع فوق مكبوتاته اللاشعورية عن طريق ما يقدمه من أعمال إبداعية تلاقي الرضى والاستحسان من الآخرين، ويرى فرويد أن المبدع يسير على حافة المرض النفسي المسمى بـ (العصاب) منزوياً داخل ذاته لكنه يتمكن من الخروج من ذاته ويتغلب على مكبوتاته بالإبداع، والدراسات المعاصرة في مجال علم النفس أثبتت عدم صحة الفرضية التي ترى أن المريض النفسي يتسم بالإبداع وأن دراسة خلفيات المبدعين بينت أن الإبداع وعمليات الإنتاج الفني والعلمي قد تمت من خلال تمتع هؤلاء المبدعين بحالات نفسية وعقلية جيدة وأن الأمراض العقلية والنفسية والبدنية تقلل من فرص الإبداع. (عبد العال، ٢٠٠٧: ٧٨)

ثالثاً: نظرية جيلفورد (Guilford) نظرية التحليل العاملي (الذكاء والإبداع): غالباً ما تسمى هذه النظرية بـ (نظرية السمات أو العوامل) حيث تستند بشكل أساسي إلى العقل، ولقد ميز جيلفورد الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العاملي وهي: الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية اتجاه المشكلات وإعادة بناء المشكلات.

وفي هذه النظرية يربط جيلفورد بين الذكاء ونتاج العملية العقلية التي يستعملها الفرد واستنتاج بأن ذكاء الفرد مزيج مركب من عوامل عقلية خاصة يصل عددها إلى (١٢٠) عاملاً أو قدرة وتتبع من تفاعل ثلاثة ابعاد هي (العمليات، المحتويات، النواتج). (حسين، ٢٠٠٤: ٧٨)

رابعاً: نظرية (هارفي ومل ، Harvey and Mill ١٩٧٠): ويذكر الكناني (٢٠١٠) بأنه انصب تركيز الباحثين هارفي ومل (Harvey and Mill) على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الانظمة للحلول الروتينية الابداعية لما يعرف بـ (الحالة والحلول)، فقد وصفا انواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وانواع الحلول التي قد تطبقها من خلال ادراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابيتها او بلورتها اي (كيفية استجابة المؤسسة) او البحث بهدف تقدير اي الافعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة او اختيار الحل (انتقاء البديل الامثل)، اذ تسعى المؤسسات الى وضع حلول روتينية لمعالجة مشكلات تم التصدي لها سابقاً، بينما تسعى لاستحضار حلول ابداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية او الاستثنائية. (الكناني، ٢٠١٠: ١٢٠)

خامساً: النظرية العقلية: ترى هذه النظرية أن الإبداع هو نتاج العقل ووليد الفكر، فالمبدع عادة يعرف كيف يفكر ويقضي وقتاً طويلاً في تلاحق أفكاره وتتقيتها وبذلك فإن العقل هو مصدر الإبداع، والإبداع لا يقوم إلا على الفكر الإبداعي، ولكن ومع أهمية العقل للإبداع الذي تجعله هذه النظرية منفرداً وحده في عملية الإبداع، إلا أننا لا ننكر أهمية العناصر الأخرى التي تشترك مع العقل في عملية الإبداع كالحواس والوجدان والدافعية والاهتمامات والميول والرغبات، فالعقل لا يمكن أن يعمل بمعزل لبيدع.

سادساً: النظرية الاجتماعية: المجتمع والوسط الاجتماعي وفقاً لهذه النظرية دوراً كبيراً في الإبداع، فالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتربوية تؤثر تأثيراً كبيراً على عملية الإبداع، فالإبداع وفقاً لهذه النظرية ليس خاصية شخصية وإنما هو شيء متغير يصعد ويهبط نتيجة الظروف وأوضاع الحياة الاجتماعية، وهكذا فإن في المدرسة حالات ومواقف خاصة تقود إلى تطور روح البحث العلمي والتفكير الإبداعي، كتشجيع الأفراد على طرح الأسئلة واستثارة دافعيتهم إلى النشاط الفعال الذي يقود إلى الإبداع.

سابعاً: نظرية (ولسون ، ١٩٦٦ ، Wilson) : ويذكر غباري (٢٠١٠) ان الباحث قد بين عملية الابداع من خلال ثلاث مراحل هدفت الى ادخال تغييرات في المؤسسة وهي: ادراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة الى التغيير المطلوب 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 المهام المختلفة ازدادت المهام غير الروتينية، مما يسهل ادراك الابداع بصورة جماعية ، كما ان الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة اغلب اعضاء المؤسسة. (غباري، ٢٣٧:٢٠١٠)

المحور الثاني : ثقافة الأداء

تعتبر ثقافة الاداء ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة لها حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية و سياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات، و السياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة. (الحمود، ٢٠٠٩: ٢٦٥) وتؤدي ثقافة الاداء دوراً رئيساً في جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين الأداء وتطويره بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد القيم وتطويرها

والإتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة، التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.
(عكاشة، ٢٠٠٨)

وقد اقترح (الشلوي، ٢٠٠٥) سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر ثقافة الاداء هي:

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة.
 - الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
 - الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
 - التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على داخل المنظمة.
 - التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول فرق الأفراد.
 - العدوانية: درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم لا سهوله وودية التعامل معهم.
 - الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- (الشلوي، ٢٠٠٥: ٢٠-٢١)

انواع ثقافة الأداء :

تختلف ثقافة الاداء تبعاً للوظيفة الأساسية لكل ثقافة وعليه يمكن الوقوف على الأنواع التالية والتي أوضها (السواط، ١٩٩٨):

١. الثقافة البيروقراطية: وهي ثقافة تحدد المسؤوليات، والسلطات؛ فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام.
٢. الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
٣. الثقافة المساندة: تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون؛ ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

٤. ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

٥. ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

٦. ثقافة الدور: تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات الأداء. (السواط، ١٩٩٨ : ٤٩)

الوظائف الأساسية لثقافة الاداء:-

يمكن حصر الوظائف الأساسية لثقافة الاداء في خمسة نقاط هي:

- أ. ثقافة الاداء تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- ب. تلعب دورا أساسيا في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها وبالتالي التغلب على الولاءات الشخصية، والمصالح الذاتية للعاملين والتي قد تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة.
- ت. تساهم ثقافة الاداء في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- ث. تمثل ثقافة الاداء إطارا مرجعيا للعاملين، كما تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضحا وفاعلا لنشاط المنظمة.
- ج. تعد ثقافة الاداء مصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار، والتميز، والتغلب على المتنافسين. (عبد الوهاب، ٢٠٠١ : ٥)

نظريات ثقافة الأداء :-

١. نظرية سجية الثقافة : تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية

للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر، والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تعد سلوك الفرد، وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

٢. **نظرية المستويات** : ان اصل الثقافة تناقلها عبر الاجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والاعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت الى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الآخر ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار ايجابية داخل أفراد المؤسسة. (العوفي، ٢٠٠٥ : ١٢٣)

٣. **نظرية روح الثقافة** : تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة. (الساعاتي : ١٩٩٨ ، ٢٤٠)

٤. **نظرية التفاعل مع الحياة** : تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لإفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم بمعنى أنه لإفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل

المنظمة أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.
(الساعاتي، ١٩٩٨ : ٢٤١)

٥. **نظرية القيم** : ان الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة فان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على اهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية. (وصفي، ١٩٨١ : ١٥٥)

دراسات سابقة

١. دراسة العبيدي (٢٠٠٣)

(الابداع الاداري وعلاقته بالتحصيل الدراسي للطلبة في المدارس المتوسطة).

- **الهدف**: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على:

١. مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الموصل.
 ٢. مستوى التحصيل الدراسي للطلبة في المدارس المتوسطة في محافظة الموصل.
 ٣. العلاقة بين الابداع الاداري والتحصيل الدراسي للطلبة في المدارس المتوسطة في محافظة الموصل.
 ٤. الفروق بين مستوى الابداع والتحصيل الدراسي تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
- **المنهج**: استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني.
- **العينة**: عينة البحث (١٢٥) مديراً ومديرة من مجتمع البحث الاصلي حيث تم اختيارهم بشكل عشوائي
- **المجتمع**: يتكون مجتمع البحث من مديري ومديرات المدارس المتوسطة في محافظة الموصل والبالغ عددهم (٤٣٠) مديراً ومديرة.
- **الاداة**: استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات اللازمة.
- **الوسائل الاحصائية**: الوسائل الإحصائية فقد استخدم الباحث الاختبارات الاحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون - اختبار الفايرونباخ اختبار (T -

(test) وغيرها من الاختبارات بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة.

- النتائج: أبرز النتائج هي:

١. ان مستوى الابداع الاداري لمديري ومديرات المدارس المتوسطة كان بدرجة كبيرة
٢. وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة البحث حول عناصر الابداع الاداري لمديري المدارس على وفق المتغير للجنس والمؤهل العلمي.
٣. وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة حول عناصر الابداع الاداري لمدير المدرسة على وفق المتغير لسنوات الخدمة. (العبيدي، ٢٠٠٣)

٢- دراسة سمولنسكي وكليئر (١٩٩٥)

بعنوان: " كيف ندرّب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية " Smolensky and

Kleiner) 1995 (How to train people to think more Creativity

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات، انطلاقاً من حقيقة (أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير). وأن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار لواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.
- أن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة.
- إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل.

- أن الإبداع يتمثل عادة في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة. (Smdensky and kleiner ,1995)

٣-دراسة (منصور، ٢٠٠٧) :

(الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية).

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على:-

١. معرفة مستويات ثقافة الاداء وسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

٢. معرفة علاقة الارتباط بين ثقافة الاداء وسوء السلوك التنظيمي.

٣. السعي لفهم علمي لجانب من المشكلات التي تواجه الإدارة العمومية الجزائرية وتقديم مقترحات من شأنها المساهمة تطوير هذه الإدارة.

منهج البحث: عمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

نتائج البحث: توصل الباحث في هذه الدراسة التي مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:-

١. وجود مستوى منخفض في مستوى ثقافة الاداء بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

٢. وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي.

١. وجود وفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ثقافة الاداء بالنسبة لأفراد العينة حسب جميع متغيرات الدراسة (الفئة المهنية، الأقدمية الجنس)

٢. وجود وفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية، ومتغير الأقدمية وعدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس.

٣. وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الاداء وسوء السلوك

التنظيمي. (مصنور، ٢٠٠٧)

٤- دراسة ليبيك (lybeck:2000)

(The Development of Aselv- Renewing school Culture principals leader ship of Ghange and Stability in three case of studiest U.S.A)

" التطور في ثقافة المدرسة المتجددة ذاتيا: قيادة المدير للتغيير والاستقرار في " ثلاث حالات دراسية.

وهدفت الدراسة الى التحقق من دور المدير البناء في حفظ الاستقرار الوظيفي والتغيير الاصلاح في المدرسة.

عينة الدراسة شملت الدراسة مديري ثلاث مدارس ابتدائية في ولاية واشنطن.

وقد كانت اهم النتائج:

١. دور المدير في عملية التغيير هو تطوير الثقافة المدرسية المتجددة، وذلك من اجل تطوير العمل المدرسي.

٢. المديرين اصحاب الثقافات القوية يصلون الى نجاحات كبيرة في نتائج الاصلاح التعليمي. (Lybeck , 2000)

الفصل الثالث / منهجية البحث واجراءاته

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي بغداد والمستنصرية للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢) اذ بلغ مجموعهم (٩٦٣٩) تدريسيًا موزعين على الجامعتين ، منها (٦١٧٤) تدريسيًا في جامعة بغداد مقسمين الى (٣٤٦٥) تدريسي من الذكور و (٢٧٠٩) تدريسي من الاناث وكذلك (١٨٦٨) تدريسيًا من حملة لقب استاذ و (٢٨٣٩) من حملة لقب استاذ مساعد و (١٤٦٧) من حملة لقب مدرس ، وفي الجامعة المستنصرية فأن عدد التدريسيين (٣٤٦٥) تدريسيًا مقسمين الى

(١٩٧٢) تدريسيا من الذكور و (١٤٩٣) تدريسيا من الاناث وكذلك (١٠٩٠) تدريسيا من حملت لقب استاذ و (١٤٦٧) تدريسيا من حملة لقب استاذ مساعد و (٩٠٨) تدريسيا من حملة لقب مدرس ، وكما موضح في الجدول

ت	اسم الجامعة	متغير الجنس		متغير اللقب العلمي		
		ذكور	اناث	استاذ	استاذ مساعد	مدرس
١	بغداد	٣٤٦٥	٢٧٠٩	١٨٦٨	٢٨٣٩	١٤٦٧
٢	المستنصرية	١٩٧٢	١٤٩٣	١٠٩٠	١٤٦٧	٩٠٨
	المجموع	٩٦٣٩	٩٦٣٩			

عينة البحث :

لذلك تم اختيار عينة طبقية عشوائية (لوجود متغيري الجنس واللقب العلمي) وبنسبة (١٠%) من المجتمع الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (٩٦٣٩) تدريسيا فكان عدد العينة الكلية (٩٦٤) موزعين على جامعتي بغداد والمستنصرية، فكانت عينة جامعة بغداد (٦١٧) تدريسيا مقسمة الى (٣٤٧) تدريسيا من الذكور و (٢٧١) تدريسيا من الاناث وكذلك مقسمة الى (١٨٧) تدريسيا من حمل لقب استاذ و (٢٨٤) من حمل لقب استاذ مساعد و (١٤٧) من حمل لقب مدرس ، وعينه الجامعة المستنصرية (٣٤٧) تدريسيا مقسمة الى (١٩٧) تدريسيا من الذكور و (١٤٩) تدريسيا من الاناث وكذلك مقسمة الى (١٠٩) من حمل لقب استاذ و (١٤٧) من حمل لقب استاذ مساعد و (٩١) تدريسيا من حمل لقب مدرس، وبذلك تكون العينة ممثلة للمجتمع البحث

مقياسا البحث :

لغرض تحقيق اهداف البحث الحالي والذي يهدف الى التعرف على مستوى الابداع الاداري وفق نظرية ويلسون وعلاقته بثقافة الاداء لدى رؤساء الاقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ، لذلك فأن تحديد كل هدف يتطلب التعرف على معلومات واسعة عنهما ، ولأجل ذلك فأن بناء المقياس هو

افضل وسيلة يمكن ان تستعمل لهذا الغرض ، وقد اشار (داود ١٩٩٠) الى ان الاستبانة هي افضل اداة للوصول الى الهدف فهي تعد من الوسائل الواسعة في تجميع البيانات في البحوث التربوية للحصول على حقائق تتعلق بالظروف والاساليب القائمة حول المتغير . (داود ، ١٩٩٠ : ٢٢) .

لأجل هذا فإن طبيعة البحث تستلزم ان يتوفر في البحث مقياسين احدهما للأبداع الاداري وفق نظرية ويلسون والثاني يهدف الى قياس ثقافة الاداء .

اولا : خطوات بناء مقياس الابداع الاداري :

١- تحديد هدف من المقياس

٢- تحديد محتوى المقياس

٣- مصادر بناء فقرات مقياس الابداع الاداري

وقام الباحث بوضع الفقرات مستندا على الدراسات والبحوث والادب النظري وكذلك الادب الخاص بنظرية (ويلسون) ، ولذلك وضعت ثلاث مجالات وحسب النظرية التي ذكرت وهي (المجال الاول) ادراك التغيير وفيه (١٠) فقرات ، اما (المجال الثاني) اقتراح التغيير وفيه (١٠) فقرات ، اما (المجال الثالث) فهو تبني التغيير وفيه (١٠) فقرة، وبهذا اصبح المقياس بصيغته الاولية يتكون من (٣٠) فقرة موزعة على ثلاث مجالات قبل عرضها على الخبراء .

وقد تحقق الباحث من الصدق من خلال نوعين هما الصدق الظاهري وصدق

البناء .

وقام الباحث باستخراج معامل الثبات على وفق طريقتين هما:

أ - طريقة الاختبار واعادة الاختبار : قام الباحث بتطبيق مقياس الابداع الاداري على عينة عشوائية بلغت (٤٠) تدريسيا ومن خارج عينة البحث من كليات جامعة بغداد والجامعة المستنصرية ، ومن ثم اعيد التطبيق على العينة نفسها وبفاصل زمني مقداره (١٤) يوما عن التطبيق الاول ، وبعد الانتهاء من التطبيقين حسب ثبات المقياس وعن طريق حساب درجات افراد العينة في التطبيقين الاول والثاني ، ثم استخراج

معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين اذ بلغ معامل الثبات (٠,٨٤) درجة ، لذلك فهي درجة يمكن الوثوق بها اذ يقول (عودة، ١٩٨٥) الى ان الثبات العالي يعني اتساق النتائج (عودة ، ١٩٨٥ : ١٧٤) وهي نسبة مقبولة احصائيا

ب- معادلة الفا كرو نباخ للاتساق الداخلي : لاستخراج الثبات بهذه الطريقة تم تطبيق معادلة الفا كرو نباخ على استجابات عينة الثبات والتي بلغت (٤٠) تدريسيا ، وبعد تطبيق المعادلة بلغ معامل الثبات (٠,٨٧) درجة فلذلك فأنها تعتبر درجة يمكن الوثوق بهقد تحقق الباحث من صدق المقياس من خلال نوعين هما الصدق الظاهري، وصدق البناء

خطوات بناء مقياس ثقافة الاداء :

١- تحديد هدف المقياس :

٢- تحديد محتوى المقياس :

٣- مصادر بناء فقرات مقياس ثقافة الاداء

استنادا على ما حصل عليه الباحث من الدراسات والبحوث السابقة والادبيات ، تم وضع عدد من الفقرات التي تغطي كل تفاصيل متغير البحث ، اذ بلغ عددها (٢٥) . وقد تحقق الباحث من الصدق من خلال نوعين هما الصدق الظاهري وصدق البناء . وقام الباحث باستخراج معامل الثبات على وفق اسلوبين هما:

أ - طريقة الاختبار واعادة الاختبار : قام الباحث بتطبيق مقياس ثقافة الاداء على عينة عشوائية بلغت (٤٠) تدريسيا ومن خارج عينة البحث من كليات جامعة بغداد والجامعة المستنصرية ، ومن ثم اعيد التطبيق على العينة نفسها وبفاصل زمني مقداره (١٥) يوما عن التطبيق الاول ، وبعد الانتهاء من التطبيقين حسب ثبات المقياس عن طريق حساب درجات افراد العينة في التطبيقين الاول والثاني ، ثم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين اذ بلغ معامل الثبات (٠,٨٥) درجة ، لذلك فهي درجة يمكن الوثوق بها اذ يقول عودة الى ان الثبات العالي يعني اتساق النتائج (عودة ، ١٩٨٥ : ١٧٤) وهي نسبة مقبولة احصائيا.

ب- معادلة الفا كرو نباخ للاتساق الداخلي : لاستخراج الثبات بهذه الطريقة تم تطبيق معادلة الفا كرو نباخ على استجابات عينة الثبات والتي بلغت (٤٠) تدريسيا ، وبعد تطبيق المعادلة بلغ معامل الثبات (٠,٨٩) درجة فذلك فأنها تعتبر درجة يمكن الوثوق بها.

الوسائل الاحصائية :

استخدم الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة لبحثه ، وبالاستعانة بالحقيبة الاحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات سواء كانت في اجراءات التحقق من الخصائص السيكو مترية لأدوات البحث او في استخراج النتائج :

- ١- الاوساط الحسابية : لتحقق من نتائج اهداف البحث .
- ٢- الانحراف المعياري : لتعامله مع الاوساط الحسابية .
- ٣- الاختبار التائي لعينة واحدة : استخدم لدلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لاستخراج نتائج الهدف الاول والهدف الثاني .
- ٤- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين : استخدم لاختبار دلالة الفروق بين المجموعتين المتطرفتين في حساب القوة التمييزية .
- ٥- معامل ارتباط بيرسون : وقد استعمل في (علاقة الفقرة بالمجال - علاقة الفقرة بالمقياس ككل - ايجاد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات - لاستخراج الثبات بطريقة الاختبار وأعاده الاختبار)
- ٦- معادلة الفا كرو نباخ : لاستخراج الثبات .
- ٧- معادلة شيفيه : للتعرف على الفروق وفق متغير اللقب العلمي لإتمام الهدف الرابع والهدف الخامس .

الفصل الرابع / تفسير النتائج ومناقشتها وأهدافها

ولاً : يهدف الهدف الاول الى التعرف على : مستوى الابداع الاداري وفق نظرية ويلسون لدى رؤساء الاقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

من اجل تحقيق هذا الهدف طبق الباحث مقياس الابداع الاداري والمتمكون من (٣٠) فقرة على عينة البحث المتكونة من (٩٦٤) تدريسيا ، واطهرت النتائج الى ان المتوسط الحسابي لدرجات العينة على مقياس الابداع الاداري وفق نظرية ويلسون قد بلغت (١٣٢,٧٤٩) وبانحراف معياري قدره (١١,٤٩٤) درجة وعند معرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي الذي بلغ (٩٠) درجة تبين ان الفرق دال احصائيا لصالح عينة البحث عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٥٦,٨٣٦) وهي اعلى من القيمة الجدولة البالغة (١,٩٦) وبدرجة حرية (٩٦٣) .

اما بالنسبة الى مجال (ادراك التغيير)، فقد كانت عدد الفقرات (١٠) فقرة طبقت على عينة البحث وبصورة مدمجة تحت مقياس الابداع الاداري المتكونة من (٩٦٤) تدريسيا حيث اظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث لمجال ادراك التغيير قد بلغت (٥٦,٥٣٠) وبانحراف معياري بلغ (٦,٨٤٠) وعند معرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي الذي يبلغ (٣٠) درجة تبين ان الفرق دال احصائيا لصالح عينة البحث عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٣٧,٩٩٣) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) وبدرجة حرية (٩٦٣) .

اما بالنسبة لمجال (اقتراح التغيير) ، فقد كانت عدد الفقرات (١٠) فقرات ، طبقت على عينة البحث بصورة مدمجة تحت مقياس الابداع الاداري والمتمكون من (٩٦٤) تدريسيا ، حيث اظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث لمجال اقتراح التغيير قد بلغت (٥٤,٧٧١) وبانحراف معياري بلغ (٦,٢٥٨) وعند معرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي الذي يبلغ (٣٠) درجة تبين ان الفرق دال

احصائياً لصالح عينة البحث وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، اذ بلغة القيمة التائية المحسوبة (٣٦,٤٥١) وهي اعلى من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) وبدرجة حرية (٩٦٣) .

اما بالنسبة الى مجال (تبني التغيير) فقد كانت عدد الفقرات (١٠) فقرات ،طبقت على عينة البحث بصورة مدمجة وتحت مقياس الابداع الاداري والمكونة من (٩٦٤) تدريسياً ، حيث اظهرت ان المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث لمجال تبني التغيير قد بلغت (٥٢,٣٥٨) وبانحراف معياري بلغ (٥,٧٧٤) وعند معرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي البالغ (٣٠) تبين ان الفرق دال لصالح عينة البحث وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٣٥,٣٩٤) وهي اعلى من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) وبدرجة حرية (٩٦٣) . والجدول يوضح ما ذكر اعلاه

الدالة	القيمة التائية		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	الاداة
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	١,٩٦	٥٦,٨٣٦	٩٠	١١,٤٩٤	١٣٢,٧٤٩	٩٦٤	الابداع الاداري
دالة	١,٩٦	٣٧,٩٩٣	٣٠	٦,٨٤٠	٥٦,٥٣٠	٩٦٤	ادراك التغيير
دالة	١,٩٦	٣٦,٤٥١	٣٠	٦,٢٥٨	٥٤,٧٧١	٩٦٤	اقترح التغيير
دالة	١,٩٦	٣٥,٣٩٤	٣٠	٥,٧٧٤	٥٢,٣٥٨	٩٦٤	تبني التغيير

ثانياً : يهدف الهدف الثاني الى التعرف على : مستوى ثقافة الاداء لدى رؤساء الأقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

من اجل تحقيق هذا الهدف طبق الباحث مقياس ثقافة الاداء والمكون من (٢٥) فقرة على عينة البحث المتكونة من (٩٦٤) تدريسياً ، واطهرت النتائج الى ان المتوسط الحسابي لدرجات العينة على مقياس ثقافة الاداء قد بلغت (١١٦,٤٧٩) وبانحراف

الابداع الإداري وفق نظرية ويلسون وعلاقته بثقافة الأداء لدى رؤساء الأقسام في جامعتي بغداد

والمستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

معياري قدره (١٢,٨٥١) درجة وعند معرفة دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي الذي بلغ (٧٥) درجة تبين ان الفرق دال احصائيا لصالح عينة البحث عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٦,٩٠٢) وهي اعلى من القيمة الجدولة البالغة (١,٩٦) وبدرجة حرية (٩٦٣) ، والجدول يوضح كل ذلك

الدالة	القيمة التائية		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	الاداة
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	١,٩٦	٢٦,٩٠٢	٧٥	١٢,٨٥١	١١٦,٤٧٩	٩٦٤	ثقافة الاداء

ثالثاً : التعرف على العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين الابداع الاداري وفق نظرية ويلسون وبين ثقافة الاداء لدى رؤساء الاقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

لقد تم تحقيق هذا الهدف من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون على العينة البالغة (٩٦٤) تدريسيا لأجاد قيمة معامل الارتباط بين استجابات اعضاء الهيئة التدريسية على مقياس الابداع الاداري وفق نظرية ويلسون ومقياس ثقافة الاداء ، واتضح من النتائج ان قيمة معامل الارتباط (٠,٥٧٤) والقيمة التائية المحسوبة (١١,٧٢٩) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٦) بدرجة حرية (٩٦٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مقياسي الابداع الاداري وفق نظرية ويلسون و ثقافة الاداء والجدول يوضح ذلك .

الدالة	القيمة التائية		العدد	قيمة معامل الارتباط بين الابداع الاداري وثقافة الاداء
	الجدولية	المحسوبة		
٠,٠٥				
دالة	١,٩٦	١١,٧٢٩	٩٦٤	٠,٥٧٤

رابعاً: التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية للابداع الاداري وفق نظرية ويلسون لدى رؤساء الأقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية تبعا لمتغيرات البحث الاتية.

أ- اللقب العلمي :

اللقب العلمي	العينة	المتوسطات	الفرق بين المتوسطات	قيمة شيفيه	مستوى الدلالة
استاذ	٢٩٦	٦٤,٨٣٥	٧,٥٧٥	٠,٧٣٤	يوجد فرق لصالح لقب استاذ
استاذ مساعد	٤٣١	٥٧,٢٦٠			
استاذ	٢٩٦	٦٤,٨٣٥	١٢,١٣١	٠,٥٣٩	يوجد فرق لصالح لقب استاذ
مدرس	٢٣٨	٥٢,٧٠٤			
استاذ	٤٣١	٥٧,٢٦٠	٤,٥٥٦	٠,٤٢٥	يوجد فرق لصالح لقب استاذ مساعد
مدرس	٢٣٨	٥٢,٧٠٤			

يلاحظ من الجدول ان هناك فرقا ذا دلالة احصائية بين متوسطات درجات (استاذ - استاذ مساعد) اذ بلغ الفرق في المتوسطات هو (٧,٥٧٥) وهي اكبر من قيمة شيفيه (٠,٧٣٤) ولصالح لقب استاذ ، وكذلك وجد ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات لقب (استاذ - مدرس) اذ بلغت الفروق (١٢,١٣١) وهي اكبر من قيمة شيفيه والبالغة (٠,٥٣٩) ولصالح لقب استاذ ، وايضا وجد ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات (استاذ مساعد - مدرس) اذ بلغت الفروق (٤,٥٥٦) وهي اكبر من قيمة شيفيه والبالغة (٠,٤٢٥) ولصالح لقب استاذ مساعد

ب-الجنس

مستوى الدلالة	القيمة الثانية		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	نوع العينة	المتغير
	الجدولية	المحسوبة						
٠,٠٥								
دالة	١,٩٦	١٢,٣٤٨	٩٠	٨,٤٧٣	١٤٦,٦٣٨	٥٤٤	الذكور	الابداع الاداري
لصالح الذكور	١,٩٦	٨,٦٥٦		٦,٥٢٤	١٣٨,٥٣٣	٤٢٠	الاناث	

من الجدول نلاحظ المتوسط الحسابي للذكور (١٤٦,٦٣٨) وبانحراف معياري مقداره (٨,٤٧٣) درجة وهو اعلى من الوسط الفرض (٩٠) ، والقيمة التائية المحسوبة وبالبالغة (١٢,٣٤٨) اعلى من القيمة التائية الجدولية وبالبالغة (١,٩٦) تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٩٦٣) فهي دالة لصالح العينة ، وكذلك الاناث نلاحظ ان المتوسط الحسابي للاناث (١٣٨,٥٣٣) وبانحراف معياري مقداره (٦,٥٢٤) درجة وهو اعلى من الوسط الفرضي (٩٠) وللتعرف على دلالة الفروق استخدم الاختبار التائي لعينة واحدة فكان (٨,٦٥٦) وهو اعلى من القيمة التائية الجدولية وبالبالغة (١,٩٦) فهو دال لصالح المتوسط الحسابي (العينة) وعند مقارنة المتوسطين الحسابيين (الذكور) و (الاناث) وجد انه دال لصالح الذكور .

خامساً : التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية لثقافة الأداء لدى رؤساء الأقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية تبعا لمتغيرات البحث الاتية.

أ- اللقب العلمي :

مستوى الدلالة	قيمة شيفيه	الفرق بين المتوسطات	المتوسطات	العينة	اللقب العلمي
يوجد فرق لصالح لقب استاذ	٠,٦٧٢	٢,٣٩٦	٦٣,٧٢٥	٢٩٦	استاذ
			٦١,٣٢٩	٤٣١	استاذ مساعد
يوجد فرق لصالح لقب استاذ	٠,٥٣٣	٧,٢٤٤	٦٣,٧٢٥	٢٩٦	استاذ
			٥٦,٤٨١	٢٣٨	مدرس
يوجد فرق لصالح لقب استاذ مساعد	٠,٤٦٦	٤,٨٤٨	٦١,٣٢٩	٤٣١	استاذ مساعد
			٥٦,٤٨١	٢٣٨	مدرس

يلاحظ من الجدول ان هناك فرقا ذا دلالة احصائية بين متوسطات درجات (استاذ - استاذ مساعد) اذ بلغ الفرق في المتوسطات هو (٢,٣٩٦) وهي اكبر من قيمة شيفيه (

(٠,٦٧٢) ولصالح لقب استاذ ، وكذلك وجد ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات لقب (استاذ - مدرس) اذ بلغت الفروق (٧,٢٤٤) وهي اكبر من قيمة شيفيه والبالغة (٠,٥٣٣) ولصالح لقب استاذ ، وايضا وجد ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات (استاذ مساعد - مدرس) اذ بلغت الفروق (٤,٨٤٨) وهي اكبر من قيمة شيفيه والبالغة (٠,٤٦٦) ولصالح لقب استاذ مساعد .

ب-الجنس :

مستوى الدلالة ٠.٠٥	القيمة التائية		الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	نوع العينة	المتغير
	الجدولية	المحسوبة						
دالة	١,٩٦	١٢,٧٣١	٧٥	٩,٦٨٣	٤٧,٨٣	٥٤٤	الذكور	ثقافة الاداء
		٨,٨٥٩		٦,٩٠٥	٤٢,٤٩	٤٢٠	الاناث	

من الجدول نلاحظ المتوسط الحسابي للذكور (٤٧,٨٣٥) وبانحراف معياري مقداره (٩,٦٨٣) درجة وهو اعلى من الوسط الفرض (٧٥) ، والقيمة التائية المحسوبة والبالغة (١٢,٧٣١) اعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٦) تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٩٦٣) فهي دالة لصالح العينة ، وكذلك الاناث نلاحظ ان المتوسط الحسابي للاناث (٤٢,٤٩٢) وبانحراف معياري مقداره (٦,٩٠٥) درجة وهو اعلى من الوسط الفرضي (٧٥) وللتعرف على دلالة الفروق استخدم الاختبار التائي لعينة واحدة فكان (٨,٨٥٩) وهو اعلى من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٦) تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) فهو دال لصالح المتوسط الحسابي (العينة) ، وعند مقارنة المتوسطين الحسابين (الذكور) و (الاناث) وجد انه دال لصالح الذكور .

الاستنتاجات:-

١. ان رؤساء الاقسام في جامعة بغداد والمستنصرية يتمتعون بمستوى فوق المتوسط من الابداع الاداري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .
٢. ان رؤساء الاقسام في جامعة بغداد والمستنصرية يتمتعون بمستوى فوق المتوسط من ثقافة الاداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.
٣. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الابداع الاداري وفق نظرية ويلسون وبين ثقافة الاداء لدى رؤساء الاقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية.
٤. توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير اللقب العلمي (أستاذ - مدرس) ولصالح لقب (استاذ) وهذا يعود الى الخبرة ممن هم بلقب استاذ .

التوصيات :-

١. توفير المزيد من التسجيلات المادية والتقنية التي تساعد في تيسير الابداع الإداري لرؤساء الأقسام .
٢. تحدي المعايير التي يتم في ضوءها اختيار رؤساء الأقسام من أهم هذه المعايير تعتمد على عدد الندوات و الدورات التدريبية التي يمثل بها عضواً فاعلاً.

المقترحات:-

١. إجراء دراسة تهدف إلى التعرف على مستوى الابداع الاداري لدى رؤساء الاقسام في جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.
٢. اجراء دراسة تتناول الابداع الاداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية.

مصادر البحث

١. ابو حويج ، مروان (٢٠٠١) : البحث التربوي المعاصر ، العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٢. احمد ، ناصر محمد (٢٠١١) : ادارة السلوك التنظيمي ، ط ٢ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
٣. احمد، اركان محمد (٢٠٠١) : واقع الانجاز وعلاقته ببعض المتغيرات لدى طلبة الصف السادس الاعدادي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة القادسية.
٤. القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠٨) : نظرية المنظمة والتنظيم ، ط ٣ ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .
٥. قطامي، نايفة وآخرون، (١٩٩٨): التفكير الإبداعي، الأردن، عمان، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط٢، دار الشروق، عمان، الأردن
٦. ناصر، ابراهيم (٢٠٠٤) : أصول التربية ، عمان، الرائد .
٧. نعيم ، احمد (٢٠١٥) : الاتصال الفاعل وعلاقته بالابداع الاداري لعمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الاقسام والتدريسيين ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة بغداد كلية التربية ابن رشد .
٨. النعيمي ، بدران محمود عبد (٢٠٠٦) : النمط القيادي لمديري الابتدائية وعلاقته بالمناخ التعليمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد / كلية التربية ابن رشد
٩. النمر، سعود وآخرون (١٩٩٤) : الإدارة العامة، الاسس والوظائف، ط١، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.

١٠. هلال ، محمد عبد الغني (٢٠١١) : مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، مركز تطوير الاداء والتنمية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
١١. همشري، عمر (١٩٩٤) : "معيقات الإبداع الإداري لدى العاملين في المكتبات المتخصصة بالأردن" رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان .
١٢. الهويدي، زيد (٢٠٠٧) : الإبداع - ما هيته اكتشافه - تنميته، دار الكتاب الجامعي، ط٢، العين - الامارات العربية المتحدة.
13. Anastasia (1976): **psychological Testinged**, an, co new york .
14. Pereira (1997): **The relationship between item validity and test validity** .
15. Wayne (1990) : **Philip education administration theory**.
16. Borah w .r. (1981) : **Applying educational research practical guide for teachers**, new york .
17. Able , w , asamoah (1972) : **occupational stress on employees performance at twofold fun** , 1 ,the impact .
18. Bernard, Show (2008): **Creative manager** , Retrieved from: http://www.prm.nau.edu/prm/426/creative_manager_lesson.htm.
19. Copithorn, K.(2001): **Cas study of competency based performance management system**, Dissertation for business administration degree Msc national library of Canada University Calgary, Alberta.
20. Dessler, Gary, (1996): **Organization Theory**, Creating structure and Behavior Newjersy Prentice Hall. Inc. Englewood. Cliffs
21. Medina, Phyllis L (2000): **Leader social power and subordinate creativity**. Dissertation abstract **International**, B 61/03, p. 1682.

22. Mike Smith, (1991: **Analyzing organizational Behavior**, the Macmillan press, London, pp. 165- 166.
23. Ramroop, R. Suekiah. (2004): **A qualitative study of the impact of organizational development interventions on the implementation of outcomes based Master's Dissertation**, University of South Africa.
24. Smolensky, Elizabeth and Kleiner, Brain(1995): **How to train People to think more Creativity** ،Management Development Review8, PP, 28-33.
25. Sabri, Dowood , A and Radhi, R.I. The effect of the SAMR Model on Acquiring Teaching Skills for Students of colleges of Education in the Subject of teaching Applications. International Journal of Early Childhood Special Education Uo.13. No (20) 2021, PP: 1289-1296.