



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

# الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي

## لمدرسي التربية الرياضية

### في محافظة ذي قار

رسالة تقدّم بها

طاهر حيدر طاهر الموسوي

الى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة ميسان

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة

بإشراف

الأستاذ الدكتور

مرحيم حلواني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا

يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة

الآية (117)

## إقرار المشرف

نشهد بأن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار» والمعدة من قبل طالب الماجستير (طاهر حيدر طاهر) قد جرى تحت إشرافنا في جامعة ميسان - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة ولأجله وقعنا.

أ.د. رحيم حلو علي

2021 / /

## إقرار معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

بناءً على التعليمات والتوصيات المتوافرة أُرشد هذه الرسالة للمناقشة..

التوقيع:

أ.د. محمد عبد الرضا كريم

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان

2021 / / م

## إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأنّ هذه الرسالة الموسومة بـ **«الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لمدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار»** قد كتبت بأسلوبٍ علمي رصين محافظ على سلامة اللغة العربية من الأخطاء قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية والأسلوبية تحت إشرافي وأصبحت خالية من الأخطاء النحوية واللغوية والإملائية والتعابير اللغوية غير الصّحيحة وقد تم تقويمها لغوياً.

**التوقيع:**

**الاسم:**

2021/ / م

## إقرار المقوم الإحصائي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة بـ **«الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لمدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار»** قد تم معالجتها من الناحية الإحصائية، لذا أقر وأؤيد سلامة العمل والمعايير الإحصائية وكفايتها للمناقشة لاستيفائها متطلبات هذا الجانب كافة.

**التوقيع:**

**الاسم:**

2021 / / م

## إقرار لجنة المناقشة والتقويم

نشهد نحن رئيس واعضاء اللجنة التقويم والمناقشة، اننا اطلعنا على هذه الرسالة الموسومة  
**بـ»الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي**  
**قار»**المقدمة من قبل طالب الماجستير **(طاهر حيدر طاهر)** وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها  
 وفيما لها علاقة بها، نعتقد أنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة.

التوقيع:

التوقيع:

عضواً

عضواً

التوقيع

التوقيع:

أ.د رحيم حلو علي

عضواً ومشرفاً

رئيس اللجنة:

2021/ /

بناءً على التّوصيات أعلاه صادق عليها مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة ميسان في  
 جلسته المرقمة ( ) والمنعقدة بتاريخ / / 2021، على قرار لجنة المناقشة.

أ.د ماجد شندي والي

عميد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان

2021/ / م

# الأهداء

الى سيد الأولين والآخرين محمد الصادق الأمين (ص) وعلى

آله وأصحابه الغر الميامين.

والى روح والدي الكريمين (تغمدهم الله برحمته الواسعة

وأسكنهم فسيح جناتهم) براً... احتراماً... اجلاً

إلى إخوتي وأخواتي.. سندي فخري.. اعترافاً

إلى عائلتي زوجتي وأطفالي....

أهدي ثمرة جهدي هذا.....

## شكر وامثان

الحمد لله القائل في كتابه العزيز على لسان نبيه سليمان (عليه السلام): ﴿ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ . (سورة النمل ١٩) والصلاة والسلام على سيد المرسلين والمبعوث رحمة للعالمين القائل: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) وعلى آله الطيبين الطاهرين ...

وبعد:

الحمد لله الذي وفقني لإجازه هذا الجهد المتواضع، فإن أخطأت فمن نفسي، وإن أصبت فمن الله وحده، وما توفيتي إلا بالله تعالى.

دائماً هي سطور الشكر تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة..... ربما لأنها تشعرنا دوماً، بتصورها وعدم إيفائها حق من هديته هذه الأسطر..... واليوم أواجه الصعوبة ذاتها بتقديمي واف الشكر والامثان إلى كل من كان عوناً وسند لي على اختلاف مسياتهم ووظائفهم، وأود أن أقدم بالشكر الجزيل لعامة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان ممثلة بالسيد العميد (أ. د ماجد شندي والي) والسيد معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا (أ. د محمد عبد الرضا كريمة).

كما أقدم بالشكر والتقدير لأستاذي ومشر في الدكتور (أ. د رحير حلو علي) أشكر له صبره وسعة صدره على تحمله عشاتي وأسأل الله أن يجعله منار فضلٍ ومنعٍ بي

وخير لما بذله من جهد في تقديم النوجهيات القيمة والملاحظات المهمة لي، واسنمراة في منابعي في اسنكمال الرسالة، واخراجها بالشكل الذي هي عليه، داعيا له بالصحة والنوفيق والسداد في حياته، وكذلك أقدم بالشكر الجزيل الى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسي في السنة النحضرية ولولاهم لما وصلت إلى ما عليه الآن.....

كما أقدم الشكر الجزيل لأعضاء لجنة إقرار الموضوع، وأقدم أيضا لكل الأساتذة الذين ساعدوني في تحديد مجالات الدراسة من جميع جامعات العراق، ولا بد لي من أقدم بالشكر الجزيل للأخوين ورفيقي الدرب أثناء الدراسة (علي عجيل وهيب) و(مازن عبدالله سرول) لما قدماه لي من مساعدة ودعم كان كفيلا لي بتذليل الصعوبات التي واجهتني في عملي. وعلني ملزم بالاعتراف بالشكر والتقدير موشحاً ومعطراً بذكر الله وحده الى زملائي الذين جمعني وإياهم مقاعد الدراسة وربطتني لهم علاقات الود والاحترام كل من (رسول رحيم ماشاف، محمد جاسر خليف، علي موسى كاظم، أمير جاسر جناح، مصطفى عبدالرحمن جيل، مصطفى عبدالكريم لعبي، مصطفى قاسم طاهر، هبة حسين سريح، غفران عبدالحسين مجيد، منار كريم كاظم، مها إحسان علي، أيمن عبد كرز).

وأخيرا أقدم بخزير الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تجشموا عناء قراءة الرسالة والملاحظات القيمة التي قدموها والتي كانت في صالح دراستي والأخذ بها مع فائق تقدير واحترامي ...



## مُستَخَلَصُ الرِّسَالَةِ

((الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لمدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار))

إشراف

أ.د رحيم حلو علي

2021م

الباحث

ظاهر حيدر ظاهر

1443هـ

مشكلة الدراسة تلخصت في عد الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في توجيه السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة وخارجها، بيد أنها تتفاوت في درجة تأثيرها في سلوك المدرسين بوجه عام والسلوك الإبداعي بوجه خاص، ومن هنا تكمن مشكلة البحث في سؤال أساسي مفاده هل هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لمدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية للبنين في محافظة ذي قار، تهدف الرسالة إلى تصميم مقياسين للثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لغرض معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لمدرسي التربية الرياضية للمدارس الثانوية في محافظة ذي قار، وللدراسة أهمية كبيرة في المجال الذي طبقت فيه وهو المجال التربوي، وتمثل مجتمع البحث في أثناء الدراسة مدرسي التربية الرياضية في مدارس الثانوية في محافظة ذي قار والبالغ عددهم (249) مدرساً وتم تحديد عينة منهم قوامها (100) مدرس، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وهي (البعد الإدراكي، البعد الإداري، البعد التنظيمي، البعد الإنساني، البعد الاستراتيجي) ومقياس السلوك الإبداعي المتكون من الأبعاد (القدرة على التغيير، القدرة على حل المشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة)، استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية (spss) لاستخراج النتائج واستنتج الباحث ما يأتي:

1- وجود أجواء جيدة من الثقافة التنظيمية تسود المناخ العام في المدارس الثانوية للبنين في محافظة ذي قار على وفق المقياس المعد لهذا الغرض.

2- أظهرت النتائج كلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في محافظة ذي قار بشكل مرضٍ وجيد كلما أثرت على العطاء والأبداع والعكس صحيح.

3- أظهرت النتائج ان مدرسو التربية الرياضية هم بدرجة عالية من السلوك الإبداعي وهو ما يبرر بانهم بحاجة الى تعزيز قدراتهم بشكل افضل.

4- مهما ظهرت من نتائج فان بالإمكان تعزيز هذه النتائج بشكل افضل فيما لو توفرت الظروف الملائمة اكثر أثناء التطبيق.

5- في ضوء الإجراءات التي قام بها الباحث يمكن الاستدلال على السلوك الإبداعي بواسطة الثقافة التنظيمية للمدرسة.

## 5-2 التوصيات:

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قدم الباحث عددا من التوصيات من أهمها:

- 1- العمل على تبسيط الأنظمة والقواعد والإجراءات من خلال الابتعاد عن المركزية والتشدد وإتاحة الفرص للمدرسين لا نجاز ما يوكل اليهم من مهام.
- 2- ضرورة اهتمام أدارات المدارس الثانوية في محافظة ذي قار بمفهوم الثقافة التنظيمية، واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين فيها.
- 3- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية المدرسية كمفهوم إداري تربوي من قبل مدرسي التربية الرياضية والقيادات الادارية للمدارس الثانوية للبنين في محافظة ذي قار
- 4- التوسع في الدورات التدريبية وتنظيم لقاءات مفتوحة بين المدرسين التربية الرياضية المبدعين لتطوير وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الابداع.
- 5- توفير البيئة المادية اللازمة لعمليات الابداع من خلال توافر الساحات والملاعب والتجهيزات الخاصة بالأنشطة الرياضية.

## ثبت المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
أ	العنوان	1
ب	الآية القرآنية	2
ت	إقرار المشرف	3
ث	إقرار المقوم اللغوي و المقوم الإحصائي	4
ج	إقرار لجنة المناقشة والتقويم	6
ح	الإهداء	7
8-7	شكر وامتنان	8
10-9	مستخلص الرسالة	10
15-11	ثبت المحتويات	11
16-15	ثبت الجداول	12
17	ثبت الأشكال	13
17	ثبت الملاحق	14
22- 18	الفصل الأول	
22-19	التعريف بالبحث	1
20-19	مقدمة البحث وأهميته	1-1
21	مشكلة البحث	2-1
21	أهداف البحث	3-1
22	مجالات البحث	4-1
22	المجال البشري	1-4-1
22	المجال المكاني	2-4-1
22	المجال الزمني	3-4-1
22	تحديد المصطلحات	5-1
22	الثقافة التنظيمية	3-5-1
22	السلوك الإبداعي	6-5-1

رقم الصفحة	الموضوع	ت
70-23	الفصل الثاني	
67-24	الدراسات النظرية والدراسات السابقة	-2
24	الدراسات النظرية	1 -2
46-24	الثقافة التنظيمية	1-1-2
24	مفهوم الثقافة	1-1-1-2
25	أهمية الثقافة التنظيمية	2-1-1-2
32-26	أبعاد الثقافة التنظيمية	3-1-1-2
34-32	نظريات الثقافة التنظيمية	4-1-1-2
37-35	خصائص الثقافة التنظيمية	5-1-1-2
38-37	عناصر الثقافة التنظيمية	6 -1-1-2
40-39	مستويات الثقافة التنظيمية	7 -1-1-2
43-41	انواع الثقافة التنظيمية	8 -1-1-2
44-43	الثقافة التنظيمية في السياق التربوي	9 -1-1-2
45-44	الثقافة التنظيمية المدرسية	10 -1-1-2
46-45	أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية	11-1-1-2
67-46	السلوك الإبداعي	2-1-2
46	مفهوم السلوك الإبداعي	1-2-1-2
51-46	أهمية السلوك الإبداعي	2-2-1-2
52	متطلبات السلوك الإبداعي	3-2-1-2
53-52	مقومات السلوك الإبداعي	4-2-1-2
54-53	أنواع السلوك الإبداعي	5-2-1-2
56-54	مستويات السلوك الإبداعي	6-2-1-2
62-56	خصائص السلوك الإبداعي	7-2-1-2
64-62	أبعاد السلوك الإبداعي	8-2-1-2
67-64	العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي لمدرس التربية الرياضية	9-2-1-2
70-67	الدراسات السابقة	2-2
67	الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية	1-2-2
68-67	دراسة أحمد عارف ملحم	1-1-2-2

رقم الصفحة	الموضوع	ت
68	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة أحمد عارف ملحم	2-1-2-2
69	الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي	2-2-2
69	دراسة محمد ابن علي بن حسين الليثي (2007م)	1-2-2-2
70-69	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة محمد ابن علي بن حسين الليثي.	2-2-2-2
70	جوانب الإفادة من الدراسات السابقة	3-2-2
114-71	الفصل الثالث	
72	منهج البحث وإجراءاته الميدانية	-3
72	منهج البحث	1-3
72	مجتمع البحث وعينته	2-3
73	مجتمع البحث	1-2-3
73	عينة البحث	2-2-3
74	وسائل جمع المعلومات والأدوات المستخدمة في البحث	3-3
74	الإجراءات الميدانية للبحث	4-3
74	إجراءات بناء مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار	1-4-3
75	تحديد فكرة مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	1-1-4-3
75	تحديد هدف مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	2-1-4-3
77-75	تحديد صلاحية أبعاد مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	3-1-4-3
84-77	تحديد صلاحية فقرات مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	4-1-4-3
84	إعداد تعليمات مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	5-1-4-3
85	احتساب أوزان بدائل مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	6-1-4-3
86-85	التجربة الاستطلاعية لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	7-1-4-3
86	عينة التحليل الاحصائي (عينة البناء)	8-1-4-3
87-86	المعاملات العلمية لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	9-1-4-3
105-87	صدق مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	1-9-1-4-3
106-105	ثبات مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	2-9-1-4-3
106	موضوعية مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	3-9-1-4-3

رقم الصفحة	الموضوع	ت
106	الوصف النهائي لمقياس الثقافة التنظيمية	10-1-4-3
107	الوصف النهائي لمقياس السلوك الإبداعي	11-1-4-3
108	إيجاد الدرجات والمستويات المعيارية (التقنين) لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	2-4-3
114	الوسائل الإحصائية	5-3
128-115	الفصل الرابع	
116	عرض وتحليل ومناقشة النتائج	-4
117-116	المحك المعتمد في الدراسة	1-4
118	عرض وتحليل نتائج مستوى أبعاد مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى عينة التطبيق ومناقشتها	2-4
120-118	عرض وتحليل نتائج مستوى أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية لدى عينة التطبيق ومناقشتها	1-2-4
122-120	عرض وتحليل نتائج مستوى أبعاد مقياس السلوك الإبداعي لدى عينة التطبيق ومناقشتها	2-2-4
123	عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية ومقياس السلوك الإبداعي	3-4
123	عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد الإدراكي ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها	1-3-4
124	عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد الإداري ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها	2-3-4
125	عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد الإنساني ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها	3-3-4
126	عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد التنظيمي ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها	4-3-4
127	عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد الاستراتيجي ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها	5-3-4
128-127	عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي ومناقشتها	6-3-4
131-129	الفصل الخامس	
130	الاستنتاجات والتوصيات	-5

رقم الصفحة	الموضوع	ت
130	الاستنتاجات	1-5
131-130	التوصيات	2-5
147-132	المصادر العربية والاجنبية	
146-133	اولاً - المصادر العربية	
147-146	ثانياً - المصادر الاجنبية	
173-148	الملاحق	
A-B	ملخص الرسالة باللغة الإنكليزية	

## ثبت الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	يبيّن توزيع العينة والنسبة المئوية لمدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار	1
76	يبيّن مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء والمختصين على إبعاد مقياس الثقافة التنظيمية	2
77	يبيّن مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء والمختصين على إبعاد مقياس السلوك الإبداعي	3
82-78	يبيّن (مربع كاي) على كل فقرة من مقياس الثقافة التنظيمية	4
84-82	يبيّن (مربع كاي) على كل فقرة من مقياس السلوك الإبداعي	5
85	يبيّن بدائل مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي وأوزانها	6
95-89	يبيّن نتائج القدرة التمييزية ل فقرات مقياس الثقافة التنظيمية	7
98-95	يبيّن نتائج القدرة التمييزية ل فقرات مقياس السلوك الإبداعي	8
102-100	يُبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية للبعد، وبين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية	9
104-103	يُبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية للبعد، وبين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية لمقياس السلوك الإبداعي	10
107	يبيّن الوصف النهائي لمقياس الثقافة التنظيمية	11
107	يبيّن الوصف النهائي لمقياس السلوك الإبداعي	12
109	يبيّن المعامل الإحصائية لنتائج تقنين مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	13
112-110	يبيّن الدرجات الخام والدرجة المعيارية والدرجة المعيارية المعدلة لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي (تقنين المقياسين)	14

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	يبيّن المستويات المعيارية لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	15
117	المحك المعتمد في الدراسة	16
118	يبيّن مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية	17
120	يبيّن مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لأبعاد مقياس السلوك الإبداعي	18
123	يبيّن نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (R) المحسوبة ومستوى الدلالة بين البعد الإدراكي ومقياس السلوك الإبداعي	19
124	يبيّن نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (R) المحسوبة ومستوى الدلالة بين البعد الإداري ومقياس السلوك الإبداعي	20
125	يبيّن نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (R) المحسوبة ومستوى الدلالة بين البعد الإداري ومقياس السلوك الإبداعي	21
126	يبيّن نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (R) المحسوبة ومستوى الدلالة بين البعد التنظيمي ومقياس السلوك الإبداعي	22
127	يبيّن نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (R) المحسوبة ومستوى الدلالة بين البعد الاستراتيجي ومقياس السلوك الإبداعي	23
127	يبيّن نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (R) المحسوبة ومستوى الدلالة بين مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	24



## ثبت الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
26	أبعاد الثقافة التنظيمية	1
40	يوضح مستويات الثقافة التنظيمي	2
57	أبعاد السلوك الإبداعي	3
108	منحنى التوزيع الطبيعي (كاوس)	4

## ثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	الشكل
147	أسماء الخبراء المعتمدين في المقابلات الشخصية	1
154-150	استبانة آراء الخبراء لتحديد الفقرات لأبعاد المقياسين	2
155	أسماء الخبراء والمختصين لتحديد الأبعاد والفقرات للمقياسين	3
166-156	استمارة المقياسين بالصيغة الأولى	4
172-167	استمارة المقياسين بالصيغة النهائية	5
173	فريق العمل المساعد	6

# الفصل الأول

1- التعريف بالبحث

1-1 مقدمة البحث وأهميته

2-1 مشكلة البحث

3-1 أهداف البحث

4-1 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري

2-4-1 المجال الزماني

3-4-1 المجال المكاني

5-1 تحديد المصطلحات

3-5-1 الثقافة التنظيمية

4-5-1 السلوك الإبداعي

## 1 - التعريف بالبحث:

### 1-1 مقدمة البحث وأهميته:

تعد الدراسات والبحوث العلمية في كافة المجالات، لاسيما المجال الرياضي الركيزة الأساسية للارتقاء والتطوير لكونها تمثل حلقة علمية تسهم في الوصول إلى حقائق وإثباتات جديدة يمكن أن تكون إضافة تساعد في تطوير الأداء، ومن هذه المجالات المهمة هو علم مجال الإدارة والتنظيم وفيها الثقافة التنظيمية التي تعد أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات التربوية والتعليمية لاسيما في الوقت الحالي الذي تتميز فيه البيئة التعليمية بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها، لذا حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمامات كبيرة من مفكري الإدارة الاستراتيجية، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أعضائها من الالتزام، والولاء والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكنها من تحقيق أهدافها.

فحديث المتخصصون عن الثقافة التنظيمية يعنون به نظام القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والطقوس والرموز السائدة بين أعضائها، ومن ثم العمل على إيجاد قالب وشكل مميز يتكرر باستمرار بما يؤثر على سلوك العاملين وصراعاتهم داخل المؤسسة التعليمية إن الدعوة إلى تغيير المنظمات، لكي تصبح بيئات محفزة ومنتجة لا يقتصر ذلك على تغيير أو تطوير البرامج فيها طريقة العمل فقط، إنما يتجاوز ذلك إلى تبني ثقافة تنظيمية حاكمة، تحول كل العناصر المكونة للمنظمة إلى كل متكامل يحفز، وينتج، ويدفع نحو الهدف، لا سيما في المؤسسات التعليمية فتأثير الثقافة التنظيمية فيها يكون بالغ الأهمية، كون الثقافة تدخل بجميع مجريات العمل فيها بدءاً بالمدخلات ومروراً بالعمليات وانتهاء بالمرجات إن الثقافة التنظيمية قد تكون عقبة في سبيل تغيير وتطوير المنظمة عندما يشوب دورها التربوي والتعليمي قصور، إذا كانت ثقافتها التنظيمية بما تحويه من معتقدات وقيم وتوقعات لا تتناغم مع طموح وتطلعات المجتمع الذي تنتمي إليه، وهذا سيحدثُ معوقاً فكرياً ويخلق مجالاً شاسعاً بين الواقع

والمأمول من هذه المؤسسات، ولكن تضمن منظمات العمل وجود نسيج ملائم من الثقافة التنظيمية الراسخة والمتينة يتوجب عليها أن تنمي السلوك الإبداعية لدى كل من القيادات والأفراد الموجودين فيها، بوصف الابداع والابتكار من العناصر الداعمة والمشجعة لتكوين ثقافة تنظيمية قوية، إذ إن توجيه سلوك الأفراد الى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل يتطلب ابداعاً وابتكاراً، من هنا يمكن ملاحظة ان السلوك الإبداعي له تأثير على أنشطة المنظمات وعلى ثقافتها لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية، يحتاج الواقع التربوي المحلي الى نهضة تربوية شاملة، وإجراءات تغيير بنيوية تتجاوز الإصلاح، وتحدث تغييراً ليس فقط في الثقافة التنظيمية للمجتمع المدرسي، بل في المجتمع بمفهومه الأوسع وتعمل على إزالة الآثار السلبية الناتجة عن اعتماد اسلوب المحاولة والخطأ في التفكير والممارسة والقرارات التربوية القائمة على ردود الأفعال وتجعل من الابداع والتميز في الأداء احد سماتها.

وتكمن أهمية الدراسة في التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات بشكل عام والمدارس بشكل خاص، وكيفية الإفادة من أبعادها وعناصرها لكي يكون السلوك الإبداعي لمدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار على افضل وجه، لاسيما أن المدرس هو الذي يقوم بهذه العملية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة والتي تتعكس بدورها على ثقافة خدمة المجتمع.

## 1-2 مشكلة البحث

تعد الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية عاملاً مهماً في توجيه السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة وخارجها، بيد أنها تتفاوت في درجة تأثيرها في سلوك العاملين بوجه عام والسلوك الإبداعي بوجه خاص، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في سؤال أساسي مفاده هل هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظ ذي قار عينة البحث، ويفترع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلين الفرعيين الآتيين.

1- هل تتمتع المدارس الثانوية في ذي قار بالثقافة التنظيمية المكانية التي تؤهلها للوصول الى أهدافها المطلوبة؟

2- هل يتمتع مدرسو التربية الرياضية في المدارس الثانوية في ذي قار بالسلوك الإبداعي الكافي الذي ستظهر نتائجها على مخرجاتها من المعلمين؟

3- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد متغيري البحث من وجهة نظر المدرسين عينة البحث؟

## 1-3 أهداف البحث

1- بناء وتقنين مقياسين للثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لمدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية للبنين في محافظة ذي قار .

2- التعرف على مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى السلوك الإبداعي لدى عينة البحث من مدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية للبنين في محافظة ذي قار .

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار .

## 4-1 مجالات البحث :

1-4-1 المجال البشري: مدرسو التربية الرياضية في المدارس الثانوية للبنين في محافظة ذي قار .

2-4-1 المجال المكاني: المدارس الثانوية للبنين في محافظة ذي قار .

3-4-1 المجال الزمني: 2020 /1 /17 إلى 2021 / 5 /4 .

## 5-1 تحديد المصطلحات:

### 1-5-1 الثقافة التنظيمية :

" مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات والقواعد و القيم والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها "(1).

استناداً لما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية المدرسية إجرائياً على أنها مستوى القيم والتقاليد والأفكار السائدة، والضوابط القانونية في مدارس الثانوية في محافظة ذي قار التي تحدد سلوك العاملين فيها بغية تحقيق أهدافها.

### 2-5-1 السلوك الإبداعي:

" التصرف المتميز الذي يقوم به موظف أو مجموعة من الموظفين في مكان العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه منتجات أو خدمات جديدة"(2). ويمكن تعريف السلوك الإبداعي إجرائياً هو ما يقوم به مدرسو التربية الرياضية في المدارس الثانوية للبنين في محافظة ذي قار من ممارسات وأفكار تتسم بالجدية والابتكار تنعكس على سلوكهم في تطوير العمل المدرسي.

(1) محمد جما وزيد الهويدي : اساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر والابداع، الامارات العربية المتحدة ، دار الكتاب الجامعي ، 2003 ، ص96.

(2) عبد الرزاق سالم الراحلة : نظرية المنظمة ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص214.

## الفصل الثاني

- 2- الدراسات النظرية والدراسات السابقة
  - 1-2 الدراسات النظرية
    - 1-1-2 الثقافة التنظيمية
      - 1-1-1-2 مفهوم الثقافة
      - 2-1-1-2 أهمية الثقافة التنظيمية
      - 3-1-1-2 أبعاد الثقافة التنظيمية
      - 4-1-1-2 نظريات الثقافة التنظيمية
      - 5-1-1-2 خصائص الثقافة التنظيمية
      - 6-1-1-2 مستويات الثقافة التنظيمية
      - 7-1-1-2 أنواع الثقافة التنظيمية
      - 8-1-1-2 خصائص الثقافة التنظيمية
      - 8-1-1-2 الثقافة التنظيمية في السياق التربوي
      - 9-1-1-2 الثقافة التنظيمية المدرسية :
      - 10-1-1-2 أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية
    - 2-1-2 السلوك الإبداعي
      - 1-2-1-2 مفهوم السلوك الإبداعي
      - 2-2-1-2 أهمية السلوك الإبداعي
      - 3-2-1-2 متطلبات السلوك الإبداعي
      - 4-2-1-2 مقومات السلوك الإبداعي
      - 5-2-1-2 أنواع السلوك الإبداعي
      - 6-2-1-2 مستويات السلوك الإبداعي
      - 7-2-1-2 خصائص السلوك الإبداعي
      - 8-2-1-2 أبعاد السلوك الإبداعي :
      - 9-2-1-2 العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي لمدرس التربية الرياضية
      - 10-2-1-2 معوقات السلوك الإبداعي
  - 2-2 الدراسات السابقة
- 21-2 الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :
  - 1-1-2-2 دراسة أحمد عارف ملحم
  - 2-2-2 الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي :
  - 1-2-2-2 دراسة محمد ابن علي بن حسين الليثي (2007م)
  - 2-2-2-2 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة محمد ابن علي بن حسين الليثي .
  - 3-2-2 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة .

## 2- الدراسات النظرية والدراسات السابقة:

### 1-2 الدراسات النظرية:

#### 1-1-2 الثقافة التنظيمية:

##### 1-1-1-2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية مفهوم متداخل بين ما تحمله الثقافة وما يحمل التنظيم من معنى، في ظل محتوى اعتقادي وممارساتي مرتبط بالمجتمع والأواصر الثقافية للعاملين من ناحية، وبالمؤسسة ككل من ناحية أخرى، كونها وحدة تنظيمية في بيئة مجتمعية لها دلالاتها الثقافية الخاصة.

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية **Business Week** وأدرجت مجلة بكتاب تحت عنوان **Corporate Culture**، واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم والكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلى عام 1979م مع بيتيجرو (**Pettigrew**) في مقالة بعنوان: (**Studding On Organizational Cultures**)، الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، ومنذ ذلك التاريخ دخلت الثقافة التنظيمية إلى نظرية التنظيم<sup>(1)</sup>؛ يعرف **E.H.Shien** الثقافة التنظيمية وهو من أكثر التعاريف تداولاً على أنها "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اكتشفتها، وأنتجتها، وطورتها الجماعة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشكلات التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة لمعالجة المشكلات وأدراكها وفهمها<sup>(2)</sup>. وينظر هذا التعريف إلى الثقافة التنظيمية من زاوية البيئة بنوعها الداخلية والخارجية من إذ الاندماج والاستجابة لمواجهة التحديات ومعالجة المشكلات الناجمة عن هذه البيئة؛ وتعرف أيضاً بأنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات

(1) سميع، زيد صالح: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية

اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان. 2009، ص ص45-46.

(2)Edgan Schein, The Corporate Culture : Survival Guide, Published By Jossey Bass, New An Revised Edition, San Francisco, United States Of America, 2009 , P27d.



والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بأن تخلق تفاهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه " (1) .

**في ضوء ما سبق يتضح أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف واحد أو مدخل محدد للثقافة التنظيمية كذلك لا يوجد اتفاق بينهم على كيفية التعرف عليها وقياسها، فالبعض يركز على القيم التنظيمية السائدة، ويهتم آخرون بتحليل الممارسات اليومية ومدى إدراك الأفراد لها، ويرى آخرون أن الافتراضات السائدة التي تفرز في صورة عناصر مادية ومعنوية كالأقوال والتصرفات والمشاعر والأحاسيس هي التي تمثل الثقافة التنظيمية.**

أما في هذه الدراسة **فيرى الباحث** أن مفهوم الثقافة التنظيمية المدرسية: هي تلك المنظومة القيمية السائدة والضوابط القانونية في مدارس الثانوية في محافظة ذي قار، والتي تحدد سلوك العاملين داخل المدرسة؛ كما تمثل الأطر المعيارية للممارسات وكيفية أداها وتقاس الثقافة التنظيمية إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي اعدّها الباحث لهذا الغرض .

## 2-1-1-2 أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذو أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة لأنهم يعدونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، إذ إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه الآتية(2):

**1-** هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

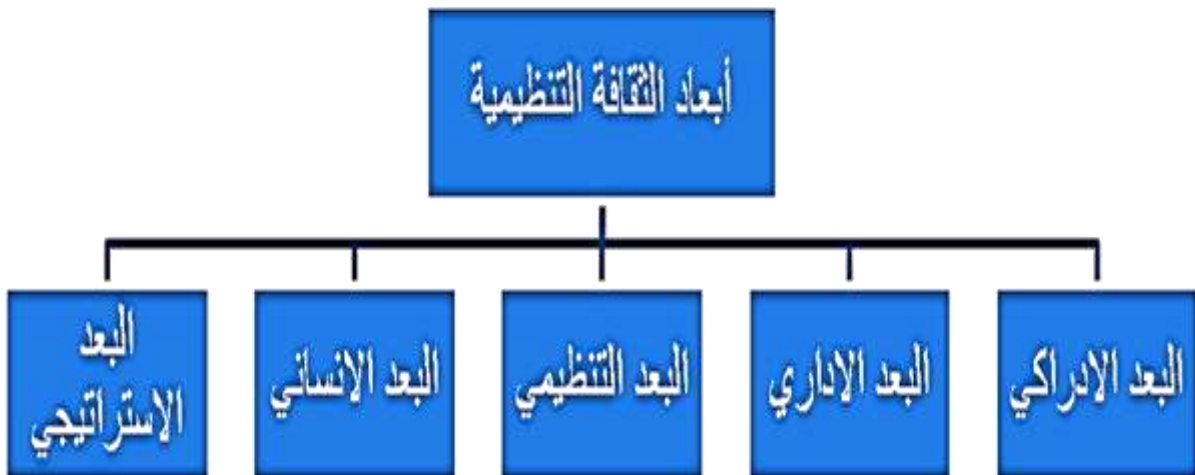
(1) القريوتي، محمد: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، الأردن، دار الشرق، 2000، ص 211.

(2) ملحم، أحمد عارف: الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات التربوية العليا، الأردن، 2003، ص 64.

- 2- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- 3- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد.
- 4- تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، لا سيما إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- 5- الثقافة القوية تعد عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها في تحقيق أهدافها وطموحاتها..
- 6- تعد الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها (1).

### 2-1-1-3 أبعاد الثقافة التنظيمية:

يسعى الباحث إلى إيضاح الأسلوب الذي يمكن من خلاله قياس وتشخيص الثقافة التنظيمية والتعرف على ملامحها العامة؛ وحتى يتم قياسها كظاهرة اجتماعية تنظيمية لابد من تحديد الأبعاد التي تعكس المفهوم وتعبّر عنه، ثم تحديد العبارات الممثلة لكل بعد، ومن ثم وضع المقاييس لهذه العبارات وقد تم التطرق إلى الأبعاد التي تم تحديدها لهذه الدراسة بعد عرضها على المختصين والخبراء، وهي كما موضحة في الشكل أدناه.



الشكل (1) أبعاد الثقافة التنظيمية

(1) إبراهيم، عبد الستار: الإبداع قضاياها وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2002م، ص25.

### أولاً- البعد الإدراكي :

يشتمل هذا البعد للثقافة التنظيمية على القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمعتقدات والتوقعات التي يحملها الأفراد تجاه الأشياء، وكذلك الأعراف التي من خلالها يتم الحكم على صحة وخطأ الأفعال والتصرفات داخل التنظيم ويشتمل هذا البعد الإدراكي للثقافة التنظيمية على ما يأتي:

❖ **القيم:** هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ<sup>(1)</sup>. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، إذ تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين<sup>(2)</sup>.

❖ **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والإسهام في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(3)</sup>.

❖ **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها، فاعليتها أو عدم فاعليتها.

❖ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير مكتوب؛ والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

(1) العميان، محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص312.  
 (2) المدهون موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محمد علي: تحليل السلوك التنظيمي : عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص 399 .  
 (3) محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 169.

## ثانياً- البعد الإداري:

يقصد البعد الإداري بأنه سلوك كل (فرد أو جماعة) يتصل بالنشاط الإداري، والتوقع الإداري، والفكر الإداري وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل المرتبط باتخاذ القرارات وعملية التخطيط، والوظائف الإدارية ويشمل البعد الإداري للثقافة التنظيمية على:

❖ **القيادة:** إن لفظ القيادة يعني علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، وهذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متبادلين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إصدار الأوامر؛ ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم<sup>(1)</sup>.

❖ **الحوافز والمكافئات:** هي مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين، والرغبة في الحصول على النتائج الإيجابية التي تترتب على ذلك السلوك يتم تصنيف أساليب التحفيز من خلال عدة تصنيفات<sup>(2)</sup>:

- التصنيف الأول يعتمد على تصنيفها إلى (حوافز مادية ومعنوية وخدمات اجتماعية).
- التصنيف الثاني يعتمد على تصنيفها (كحوافز إيجابية وسلبية).
- التصنيف الثالث يعتمد على تصنيفها (كحوافز فردية أو جماعية).

❖ **المشاركة:** أن مبدأ المشاركة سائد منذ القدم وموجود في أصل التكوين الاجتماعي ويرتبط هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة<sup>(3)</sup>، وفي المجال التربوي هو النمط القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير، والمدرسين، والمجتمع المدرسي،

(1) سلامة وسام: "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة" مشروع ماجستير غير منشور، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2005، ص12.

(2) عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحنى نظمي، عمان، دار وائل للنشر، 2008، ص314.

(3) قاسم بن عائل الحربي: القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر، الاردن، 2008، ص 131.

في مجال التغيير، والتخطيط والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة في العمل، واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة<sup>(1)</sup>.

❖ أسلوب الرقابة: هي عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المبتغاة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقرب وقت ممكن<sup>(2)</sup>.

❖ تنمية الأبداع: هو أحد الأهداف التربوية التي تسعى المجتمعات الإنسانية إلى تحقيقها ومرحلة التعليم هي المرحلة الخصبة لدراسة الإبداع واكتشاف المبدعين<sup>(3)</sup>.

❖ تفويض السلطة: هو منح مؤقت من جانب المدير لأحد مرؤوسيه أداء عمل معين، وهذا التفويض في الغالب تفويض مؤقت، أي مشروط بفترة زمنية محددة، وأيضا جزئي أي لا يستطيع تفويض كل سلطاته؛ وإذا وضع في الاعتبار اتساع ميدان عمل مدير المدرسة وازدياد عدد الطلبة وما رافقه من ازدياد عمل المدرسين فإن هذه الاعتبارات تفرض متطلبات لا يستطيع مدير المدرسة أن يفي بها لوحده إلا إذا فوض بعض الصلاحيات والسلطات إلى احد المدرسين أو أكثر للقيام ببعض المهام الأمر الذي يعطيه المجال لمتابعة مهام أخرى<sup>(4)</sup>.

### ثالثاً - البعد التنظيمي:

يعرف بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك مشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم.

- 
- (1) أحمد، إبراهيم: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار المعارف الحديثة، 2003، ص183.
- (2) المجذوب، طارق: الإدارة العامة، ط1، لبنان، منشورات الحقوقية، 2005، ص256.
- (3) عبدالغفار، عبدالسلام: "التفوق العقلي والابتكار" دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص38.
- (4) رمزي، عبدالقادر: في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط2، المكتبة الوطنية، عمان، 1997، ص22.

ويقصد بالبُعد التنظيمي في هذه الدراسة بأنه سمات أو خصائص العمل المدركة من قبل العاملين في المدرسة وهذه الخصائص يجب أن تكون مفهومة من العاملين حتى يكون لها تأثير على سلوكهم وعلى ضوء إدراك العاملين لهذه الخصائص تكون لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو المدرسة التي يعملون بها ويعد المناخ التنظيمي مناسباً لزيادة فاعلية الإدارة في المدرسة وتحقيق أهدافها إذ يعمل على توفير جو من العلاقات الإنسانية المناسبة وتحديد العلاقات التنظيمية<sup>(1)</sup>.

#### رابعاً- البُعد الإنساني<sup>(2)</sup>:

هو مجموعة التفاعلات الاجتماعية والنفسية التي تنشأ من اتصال الفرد بالآخرين وأيضاً صورة تعكس لنا نماذج الشخصية، والأبعاد الاجتماعية بين الأفراد ويُعنى البعد الإنساني في هذه الدراسة بمجتمع المدرسة الذي يتكون من الذين يعطون العلم والذين يستقبلونه، وهو على هذا النحو مجتمع له استقراره النسبي وتنظيمه الاجتماعي المتمثل في توزيع أفراده على أساس المراكز التي يشغلونها، والأدوار التي يقومون بها ومحاولة خلق ثقافة تنظيمية تحفزهم على الأداء الجيد والتعاون، وترتبط العلاقات الإنسانية بمدى الاهتمام بالعاملين داخل المدرسة، والأولوية التي تعطيها المدرسة للعاملين، وتظهر من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العلاقات الطيبة بينهم ويمكن تحديد الجوانب الرئيسة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ويشمل البعد الإنساني للثقافة التنظيمية على:

**ويرى الباحث:** أنه حتى تحقق المنظمات التعليمية الاستفادة الجوهرية من فرق العمل، فمن الواجب عليها تحقيق الاستقلالية لهذه الفرق في إدارة وتنظيم ذاتها وفي تحديد أهدافها وثقافتها وطريقة عملها، ذلك لأن العمل من خلال الفريق بالمدارس يعمل على تنمية مهارات الأفراد وزيادة مدركتهم وكذلك الدعم

(1) محمد، إسماعيل: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص293.

(2) حريم حسين ورشاد الساعد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية،

والمساندة والمشاركة والتدريب يسهم في بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد، وتهيئة البيئة المناسبة للتطور، ويعمل على الاستعمال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء، من ثمَّ يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.

**ومن هنا نستنتج إن الاهتمام المبكر بالعلاقات الإنسانية ناتج عن الإحساس الجيد بالمدرسين وتعد نظرة استراتيجية مهمة لا يغفل عنها أي إداري ناجح لعلمه المسبق أن المدرسين يقومون بالدور الأساسي في نجاح الإدارة المدرسية، ومن هنا يمكن القول إن جهد المعلمين الفعال والناجح من الجهد الإداري المخطط له والتقدم الإداري المستمر هو محصلة عمل ونمو العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.**

### **خامساً- البُعد الاستراتيجي:**

الاستراتيجية وفق معناها الاصطلاحي هي: مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول؛ وفي المنظمات التربوية هي العملية التي يمكن للمدرسة بواسطتها أن تضع تصورا لمستقبلها فتضع الإجراءات الضرورية لتحقيق ذلك التصور ووضعه موضع التنفيذ بصورة أكثر فعالية<sup>(1)</sup> ويشتمل البُعد الاستراتيجي على:

❖ الأعداد للتخطيط ويشتمل على<sup>(2)</sup>:

- تحديد فريق التخطيط وتوزيع الصلاحيات على الأعضاء.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز الخطة.
- البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.
- مشاركة الإدارة والتزامها بعملية التخطيط.

(1) الجبر، زينب علي: التخطيط الاستراتيجي المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص19.

(2) جبة طارق رشدي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر ، 2002، ص86.

### ❖ تحديد الرؤية وتشخيص الواقع<sup>(1)</sup>:

- تحديد رؤية ورسالة المدرسة.
- دراسة ظروف العمل (البيئة الداخلية والخارجية).
- تقييم أداء المدرسة وتشخيص نقاط القوة والضعف وفرص التطوير لمجالات العمل.

### ❖ تنفيذ الخطة وتقويمها<sup>(2)</sup>:

- تنفيذ الخطة.
- التقويم المستمر للخطة.
- التحسين والتطوير المستمر للخطة.

ومن هنا يتضح أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي هو تصور للمستقبل قائم على إدراك مدير المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في مدرسته، بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل، من خلال تحليله للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة التي تتميز بالرؤية الشاملة، والبعد الزمني، وهدفه ليس مجرد الإصلاح أو التعديل بل التغيير الجذري.

### 4-1-1-2 نظريات الثقافة التنظيمية:

مفهوم الثقافة التنظيمية في الدراسات التنظيمية والسلوك لم يأتي من فراغ، وإنما كان نتيجة جهود ودراسات تناولته في مختلف المجالات البنائية والوظيفية والتنظيمية تمخض عن ذلك، التنظير لهذا المفهوم وسوف نورد اهم النظريات التي تناولت هذا المفهوم:

(1) Simons, Robert P, Performance Management & Control System For Implementation Strategy: Text & Cases " Harvard Business School Press, Boston, 2000, P112.

(2) Alfred Chandler, Stratgy And Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise, Cambridge Mass: Mit press, UK, 1962, P13.



1. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطها الثقافية<sup>(1)</sup>.

2. **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 وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها اطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم<sup>(2)</sup>.

3. **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع المحيطين بهم، إذ يؤدي كل قائد دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي:

أ. عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

ب. يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

ت. العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية<sup>(3)</sup>.

4. **نظرية سجية الثقافة:** تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعد هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة

(1) عاطف وصفي: الثقافة والشخصية، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1981، ص 85.

(2) الساعاتي، سامية حسن: الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص 74.

(3) صالح بن سعد المربع: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008 ص

إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام<sup>(1)</sup>.

5. **نظرية المجالات:** وتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لان كل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي تتسم بالمرونة والإبداع.

6. **نظرية المؤسس:** ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، معتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، إذاً يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة<sup>(2)</sup>.

**ويرى الباحث** ومن خلال ما سبق حول نظريات الثقافة التنظيمية، بأن لكل نظرية وجهة نظر تختلف عن الأخرى، فمنها من ترى أن للمؤسس أو القائد الأثر في تحديد الثقافة، و منها من ترى أنها تنشأ من خلال التفاعل بين العوامل الداخلية و العوامل الخارجية، والأخرى تقول بأنها تنتقل من المجتمع الثقافي إلى المنظمة، ورأي آخر يقول أنها تنتقل من خلال شخصية الفرد بداية من العائلة إلى المجتمع الثقافي ثم المنظمة ومنهم من يرى أن الثقافة مجموعة القيم السائدة في التنظيم وهناك من يراها تنشأ من تفاعل وإدراك ودور الأفراد.

(1) نايف بن سليمان الفالح : " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم

العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2001، ص 21 .

(2) جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التَّظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه

الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، م ع السعودية، 2007، ص 30.

## 5-1-1-2 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي:

### 1- الثقافة إنسانية:

الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع في عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته ويعتبر الإنسان هو المصدر الرئيس للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة<sup>(1)</sup>.

### 2- ثقافة المنظمة نظام مركب:

إذ تتكون الثقافة من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل العناصر الآتية:

- الجانب المعنوي: المتمثل في النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، التي يحملها الأفراد.
- الجانب السلوكي: ويتمثل في العادات والتقاليد والآداب والفنون والممارسات العملية.
- والجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها<sup>(2)</sup>.

(1) قمبر، محمد وآخرون: دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة، 1989، ص133.

(2) أبو بكر، مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص132.

### 3- الثقافة نظام متكامل:

فهي تشكل كلاً مُتكاملٍ وتوسعى إلى خلق انسجام بين مجموعة من عناصرها، فأى تغير يطرأ على أي من العناصر، يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع<sup>(1)</sup>.

### 3- ثقافة المنظمة نظام متطور تراكمي:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور من الزمن، وتعدّد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وتختلف عملية انتشار الثقافة من إذ السرعة والفعالية تبعاً لما هو متوقع من فائدة منها، كما أن انتشار العناصر المادية يتم بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية<sup>(2)</sup>.

### 4- للثقافة خاصية التكيف والمرونة:

تتسم مكونات الثقافة بالمرونة والتكيف مع مطالب الإنسان النفسية والجسمية والعقلية، ومع تطور المعارف، والعلوم، والثقافات الأخرى، إذ تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، المختلفة<sup>(3)</sup>.

### 5- الثقافة عملية مكتسبة:

بمعنى إنها ليست فطرية أو وراثية، والإنسان لا يرثها كما يرث لون عينيه أو بشرته، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني<sup>(4)</sup>.

(1) أبو بكر، مصطفى محمود، المصدر السابق نفسة، ص 132-133.

(2) الفالح، نايف بن سليمان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 18.

(3) قمبر، محمد وآخرون، المصدر سبق ذكره، 1989، ص 134.

(4) العطية، ماجده: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعات، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 328-

## 6- القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها البعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها(1).

ومما سبق يتضح لنا أن خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات ليست موحدة ولا يوجد نموذج موحد يتم التعامل بموجبه، وهذا يبقى منوط حسب كل منظمة وطبيعة عملها وهيكلها التنظيمي وكذلك ثقافة الأفراد العاملين فيها، وتعد الخصائص والسمات من أهم ما يميز الثقافة التنظيمية وهذا يؤدي إلى التنوع في تلك الثقافات بين المنظمات والتي يكون لها دور كبير في التنافس فيما بينها. والثقافة التنظيمية في القطاع التربوي تتأثر بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام التربوي وقادته أعمالهم، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكياتهم، وبالسياسات، والأساليب الإدارية التي يعتمدونها.

## 2-1-1-6 عناصر الثقافة التنظيمية(2):

**القيم التنظيمية:** تفاوتت النظرة إلى القيم بتفاوت المنطلقات الفلسفية، حين ينظر المثاليون إليها على أنها مطلقة وخالدة وإلزامية لا تخضع لتفكير الجماعة، يرى أتباع الفلسفة الواقعية أن القيم موجودة في عالمنا المادي وليست خيالاً وإنما نسبية و غير مطلقة " من خلال ما سبق نلاحظ أن النظرة للقيم

(1) زكي محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، 1982م، ص95.

(2) تركي رابح: أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1970، ص10.

اختلفت تبعاً لاختلاف الرؤى و الاتجاهات التي يؤمن بها أصحابها ويمثلونها، والإنسان بفطرته يسعى لتكوين نسق قيمي يلتزم به ويحكم تصرفاته ويوجه اهتماماته ويكبح جماحه<sup>(1)</sup>.

يرجع سبب اهتمام علماء التربية بموضوع القيم إلى أن هذه القيم تتصل اتصالاً مباشرة بالأهداف التي تسعى التربية إلى تحقيقها في المتعلم، من هنا تمثل المدرسة ثاني أهم مؤسسة اجتماعية وتربوية في حياة الأفراد، فأصبحت الآن أنموذجاً لبيئة تربوية وتعليمية يعمل بها المدرسون على تأهيل المتعلم تربوياً وعلمياً وعليها إكسابه القيم وتنمية اتجاهاته بهدف تعديل سلوكه، لأنها أي المدرسة تشكل نقطة التقاء لعدد كبير من العلاقات الاجتماعية المتداخلة<sup>(2)</sup>، فعلى نطاق الفرد، تعمل القيم على تكامل شخصيته واتزان سلوكه وتنمي لديه القدرة على مواجهة القيم المنحرفة ومقاومتها وعلى نطاق المجتمع تعمل القيم على الحفاظ على ثقافته وهويته وأصالته، كما تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه، وتتحقق القيم لدى الأفراد من خلال مجموعة من الحواضن الثقافية والتربوية الرسمية وغير الرسمية منها الأسرة، الأقران، والمسجد، ووسائل الإعلام، والمدرسة بوصفها مؤسسة أوجدتها المجتمع لتحقيق أهدافه وغاياته؛ ولا نستطيع أن نفصل الأستاذ عن المدرسة فهو العمود الفقري لهذه المؤسسة والموجه والمرشد والمعين لطلابه، ومن هنا يكون لأستاذ التربية الرياضية دوراً يتجاوز حدود عرض الدرس ونقل المعارف بل يتعداها لتقويم المعوج من السلوك، وغرس القيم الإيجابية في نفوس المتعلمين التي تتطلب وعياً وإدراكاً يرتقيان إلى مستوى المسؤولية تجاه المتعلمين كما يعمل على التوجيه التربوي والنفسي والاجتماعي<sup>(3)</sup>.

(1) إيهاب فاروق العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2011، ص 15.

(2) علي خليل مصطفى أبو العينين: القيم الإسلامية والتربية، ط1، مكتبة إبراهيم علي، المينة المنورة، 1988، ص73.

(3) باهي، أسامة إبراهيم: دور المدرسة الثانوية الصناعية في إكساب طلابها القيم اللازمة لرفع مستواهم المهاري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، 1988، ص33.

## 7-1-1-2 مستويات الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بتعدد مستوياتها وبوجود بعض الاختلافات في تحديد تلك المستويات إذ يرى بعض الكتاب والباحثين أنها تتمثل فيما يأتي:

1- **ثقافة المجتمع:** تُعد من أهم مصادر الثقافة المؤسسة، وتمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها<sup>(1)</sup>.

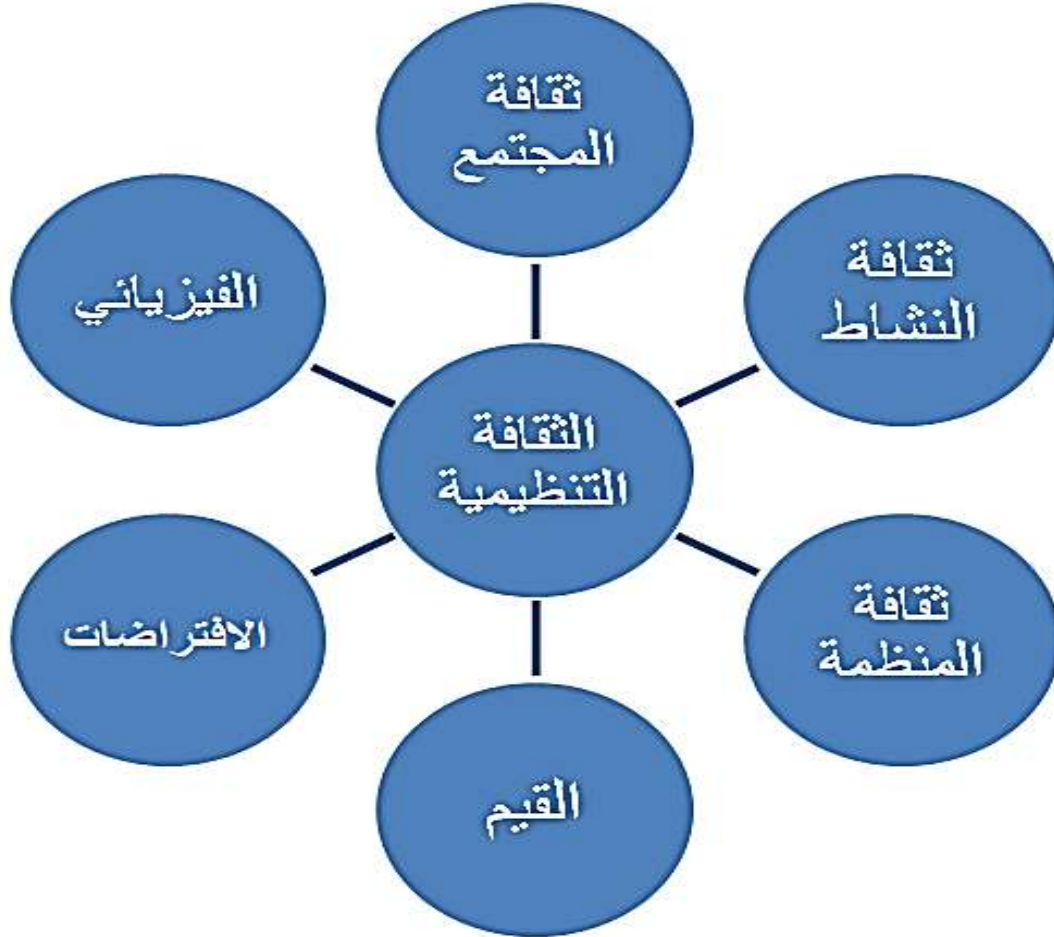
2- **ثقافة النشاط (الصناعة):** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقدة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين للمؤسسة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس<sup>(2)</sup>.

3- **ثقافة المنظمة:** تختلف ثقافات المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هنالك اختلاف بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات

(1) عبد الله احمد سالم: "أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل"، ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي طنجة، المملكة المغربية، 10-12 أبريل 2010، ص54.

(2) فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مدخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص94.

الكبيرة إذ يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة، ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة من قيم ومعتقدات تحكم سلوكهم وتحمي تواجدهم<sup>(1)</sup>.



الشكل (2)

يوضح مستويات الثقافة التنظيمية

(1) Hofstede. G. Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills Co: Sage Publications. Inc. . (1980) P: 222



## 2-1-1-8 أنواع الثقافة التنظيمية:

سعى الباحثون إلى تحليل الثقافة التنظيمية إلى أنواع، وهذا التنوع يختلف من منظمة وأخرى ومن قطاع إلى آخر، أن تنوع الثقافات من أجل وانصح الصور المرنة في علم الإدارة، إذ يعطي المرونة الكاملة للمنظمة في القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية حسب قيمها ومعتقداتها وسياساتها وتاريخها، ويمكن أجمال هذه الأنواع فيما يأتي:

1. **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطة والمسؤوليات، وتأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام<sup>(1)</sup>.
2. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوافر بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات<sup>(2)</sup>.
3. **الثقافة المساندة:** تتسم بيئة العمل بالصدقة والعمل على المساعدة في انسجام ومؤازرة العاملين، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والمودة والتركيز على الجانب الإنساني<sup>(3)</sup>.
4. **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق داخل المنظمة، فيسود الحذر والحيطه بين أعضاء التنظيم وتقل الرغبة في المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل.
5. **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استعمال الموارد بطرق مثالية من أجل تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

(1) حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005، ص27.

(2) حمد بن فرحان الشلوي: مصدر سبق ذكره، 2005، ص 28.

(3) المطيري سعد، أنماط الثقافة السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل ، المملكة العربية السعودية ، 2014، ص3.

6. **ثقافة الدور:** وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي، فيما بعد الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توافر الأمن الوظيفي، والاستمرارية، وثبات الأداء.

7. **الثقافة القوية:** تُعد ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات<sup>(1)</sup>.

8. **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحيد مع المنظمة وأهدافها وقيمتها، كما أن الأفراد يسبغون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالاتي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة<sup>(2)</sup>.

9. **ثقافة الفرد:** تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، إذ يصبح كل فرد مجالاً محورياً فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.

10. **الثقافات الملائمة:** ذكر شارلز هيل وجونز بأنها عبارة عن استعمال الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدوداً، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة<sup>(3)</sup>.

(1) الهوارى، سيد: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص 294-298.

(2) السكارنة، بلال خلف: الإبداع الإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 314.

(3) السكارنة، بلال خلف: المصدر السابق، 2011، ص 317.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن الثقافة التنظيمية هي العدسة التي تشاهد من خلالها صورة طبيعية عن بيئة العمل ومناخه ومدى تأثيره على مستوى أداء العاملين وسلوكهم، وهي المرآة التي تعكس من خلالها مدى نجاح أو فشل المنظمة من خلال قوة أو ضعف تلك الثقافة، والمؤسسات التربوية بوصفها تنظيمات اجتماعية لها ثقافتها التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، إذا كانت واضحة ومحددة وقوية أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أداء عالية ونتيجة لما سبق فإن الضغط التي تحدثه الثقافة التنظيمية على العاملين في المنظمة التربوية مؤثراً على سلوكهم الإبداعي الذي يزداد بازدياد قوة المنظمة التربوية وينقص مع ازدياد الفجوة بين العاملين وثقافة منظماتهم وهذا ناتج عن ضعفها.

### 9-1-1-2 الثقافة التنظيمية في السياق التربوي<sup>(1)</sup>:

هل من البساطة بمكان أن تكون هناك ثقافة تنظيمية للمؤسسة التربوية؟ أن الإجابة على هذا السؤال بالإيجاب أو الرفض تعتمد على مدى تفاعل المؤسسة التربوية مع مجتمعها من جهة، وعلى عراققتها وخصوصيتها وقدرتها على تطوير قيم، وأعراف، وتوقعات تنظيمية خاصة بها، وأياً كانت الظروف فإن الإداري التربوي مطلوب منه أن يطور أو على الأقل يسهم في تطوير ثقافة تنظيمية خاصة بمؤسسته التربوية، وذلك من خلال خلق تاريخ بالمؤسسة وبلورة شعور واحد فيها، وتكريس مفهوم الانتماء لدى جميع العاملين، ولعل مما يجب أن ينتبه له الإداري التربوي جيداً هو أن الثقافة التنظيمية هي ذات صلة وثيقة ومقررة بإدارة الإبداع، الأمر الذي يفرض على هذا الإداري الأيمان بالأسلوب الديمقراطي في العمل، والحرص على إشراك جميع ذوي العلاقة في عملية صنع القرار، وبما أن مدرس التربية الرياضية أحد أجزاء الهيكل التنظيمي المدرسي وهو أيضاً الشخص الديناميكي في المدرسة من خلال تعامله مع الإدارة ومع زملائه المدرسين وكذلك المتعلمين فضلاً عن تعامله مع المجتمع المحلي لذا

(1) احمد محمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص

فهو يقوم بدور أساسي بالفعل في هذا المجال بحكم كونه يقدم الأنموذج والمثل الأعلى للمتعلمين، أن تطوير ثقافة ديناميكية في الميدان التربوي لم تعد ترفاً في عالم اليوم إذ تشتد المنافسة، وتتفشى متراكمات العولمة، بل أصبحت ضرورة حيوية، ومن هنا فإنه مطلوب من الإداري التربوي القيام بكل ما يجب لتطوير هذه الثقافة التنظيمية، وبلورتها، وتدعيمها .

### 10-1-1-2 الثقافة التنظيمية المدرسية:

يعد موضوع " الثقافة التنظيمية المدرسية " موضوعاً حديثاً إلى حد ما، كما أن عناصر الثقافة التنظيمية مختلفة من بيئة إلى أخرى وذلك ناتج عن اختلافات البيئات، وكذلك تباين المعايير والخلفيات الثقافية المستخدمة للتوصل إلى ماهية الثقافة التنظيمية وعناصرها المتنوعة، ولقد أشار لاشوي Las way أن الحقل التربوي يفتقد إلى تعريف واضح للثقافة التنظيمية المدرسية، إذ أن المصطلح قد استعمل نفسه لمفاهيم عدة، فالبعض يراها على أنها أنماط لِمَعَان تتوارث تاريخياً، وان أنماط المعاني هذه يتم التعبير عنها بشكل صريح من خلال الرموز وبشكل ضمني من خلال المعتقدات المسلم بها، ومن تعريفاتها أنها: " أنماط عميقة من القيم والمعتقدات والعادات التي تشكلت عبر تاريخ المدرسة، وأنها المعتقدات الشائعة بين المعلمين والطلبة والمديرين، ويعرفها " ديل وكيندي " بأنها: عبارة عن نمط متكامل من السلوك الإنساني وتشمل الأفكار والكلام والأفعال والأقوال والأعراف الاجتماعية التي تعتمد على طاقة الأنسان للتعلم ونقل المعرفة للأجيال القادمة"<sup>(1)</sup>.

(1) ليانا جابر: الثقافة المدرسية، مجلة رؤى تربوية ، العدد الرابع ، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي ، رام الله ، فلسطين ، 2001 ، ص 21-23.

وتعرف أيضا بأنها: "النماذج المنقولة تاريخيا، والتي تتضمن من المبادئ والقيم والمعتقدات، والاحتقالات، والشعائر، والعادات والتقاليد، والأساطير المفهومة بدرجات مختلفة من قبل أعضاء في المجتمع المدرسي"<sup>(1)</sup>.

ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية المدرسية بأنها: عبارة عن منظومة قيمية متكاملة من قيم، وعادات وأعراف، وسلوكيات، والتزامات أخلاقية، يتم بلورتها لتصبح منظومة إدارية متكاملة يمارسها أفراد المجتمع المدرسي لإنجاز الأعمال المدرسية لتصبح مكوناً أساسياً للحياة المهنية المدرسية.

### 2-1-1-11 أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية:

تأتي من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المدرسة ومن دورها الوظيفي في التأثير على سلوكيات أفراد المجتمع المدرسي، كما تحفز المدرسين للإبداع وتنمي لديهم روح المسؤولية المهنية وتدفعهم إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم وتمنحهم هوية مستقلة وتعمل على توافر بيئة مدرسية آمنة والتي بدورها تعزز أداء المتعلمين وترتقي به إلى أعلى المستويات، مما يؤثر إيجابيا على مخرجات التعليم<sup>(2)</sup>.

وتتبلور أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية في الأهداف الآتية فهي<sup>(3)</sup>:

- تعمل على تعزيز روح المسؤولية والانتماء لدى أفراد المجتمع المدرسي؛ المتعلمين، الهيئة التعليمية والإدارية والفنية، أولياء الأمور، المجتمع المحلي.
- ترسيخ قيم المنظومة المدرسية وربطها برؤية المدرسة ورسالتها.
- تمكن المجتمع المدرسي من ممارسة أنشطتهم في بيئة متجانسة مشجعة للعمل والعطاء من خلال تعزيز انتماء أفرادهم للمدرسة والعمل بروح الفريق الواحد.

(1) أحمد عارف ملحم: الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص 35.

(2) Riad, S: The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration, Organization Studies, (2005). Vol. 26, no. (10), pp. 1529-1554.

(3) Gaëtane Chapelle, Denis Meuret, Améliorer l'école, PUF, Paris, 2006. p. 126.

- تمتص الصراع بما يؤدي إلى المنافسة الشريفة داخل المؤسسة المدرسية بين مختلف مكوناتها وتعمل أيضاً على تحقيق التكيف بين العاملين فيها والبيئة الخارجية ذات العلاقة بالمدرسة<sup>(1)</sup>.

## 2-1-2 السلوك الإبداعي:

### 1-2-1-2 مفهوم السلوك الإبداعي

قبل البدء بالتعرف على مفهوم السلوك الإبداعي نتطرق إلى مفهوم الابداع، تواجه المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص ضغوطاً متزايدة للانخراط ضمن السلوكيات الإبداعية التي تقود في النهاية إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة تمنحها ميزة تنافسية مستدامة، ولغرض إنجاز هذه المهمة بنجاح تلجأ المنظمات إلى الاعتماد المتزايد على العاملين فيها لبلوغ مستويات الابداع المطلوبة، وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمات أن هناك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث الإدارة فيها على دراسة تبني أسلوب جديد، وعادة فإن الظروف التي توجد الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغييرات في بيئة المنظمة مثل التغييرات التكنولوجية أو توافر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت أن هناك فجوة بين السلوك الحالي، والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع<sup>(2)</sup>.

**والسلوك الإبداعي:** هو الفعل الذي يسبق الإبداع، وعليه فإنه ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة؛ وهنا لا بد من الملاحظة بأن هناك فرقاً واضحاً بين السلوك الإبداعي والإبداع، إذ إن الإبداع يعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة، فهو بالآتي أحد مخرجات السلوك الإبداعي (نتيجة)، أما السلوك الإبداعي فيعني تصرف الفرد والجماعة

(1) محمد مكسي: الحياة المدرسية وإشكالية الحداثة والتطرف، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، الطبعة الأولى، 2003، ص7.

(2) العميان، محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005م، ص390.

الإيجابي في مكان العمل، فهو إذاً الوسيلة أو الأداة التي لا بد من العمل على توافرها لخلق الإبداع (فعل)، وبالطبع فإنه لا بد من الإشارة هنا إلى أنه لا يشترط أن ينتج عن السلوك الإبداعي خدمات أو منتجات جديدة (إبداع)، فقد تكون النتيجة عكسية تماماً (المخاطر)، لكن في كل الأحوال ينبغي أن تكون نية الإبداع والابتكار هي المنطلق والمحرك الأساسي لوجوده<sup>(1)</sup>.

♦ **الإبداع لغة:** إن المعنى اللغوي للإبداع مأخوذ من الفعل بَدَعَ، وبدع الشيء: أي أنشأه وبدأه على غير مثال سابق<sup>(2)</sup>.

♦ **الإبداع اصطلاحاً:** لا يوجد تعريف جامع للإبداع، وقد يرجع السبب إلى أنه ظاهرة متعددة الجوانب، وكذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين للإبداع باختلاف مدارسهم ومنطلقاتهم الفكرية؛ فقد عرفه جيلفورد " (Guilford، 1986)" بأنه مجموعة من السمات الاستعدادية التي تتضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل<sup>(3)</sup>.

ويرى (Robbins) الإبداع بأنه " القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ارتباطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار، وهو قدرة عقلية متقدمة يعالج الفرد فيها الأشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريق فردية غير مألوفاً والخروج بحل جديد للمشكلة<sup>(4)</sup>.

**ومن هنا يمكن القول أن الإبداع في صميمه تجاوز للمألوف لما هو كائن إلى ما ينبغي أن يكون** تشترك في تحقيقه قدرات عقلية متميزة وخيال خصب فلا توجد إجابة واحدة صحيحة مطلقة، ولا أنموذج

(1) فليه، فاروق عبده ، وعبدالمجيد السيد محمد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009 ، ص11

(2) أسماء طه نوري: أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي- دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد(18) العدد(68)،2012، ص216.

(3)جروان، فتحي: الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل، العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 2002، ص17.

(4) Robbins,S,P, Organizational Behavior," 9thed,New Delhi,San Digo State University, ,2001,p:105.

فكري راسخ لا يمكن تغييره، فكل حجة لها حجة مضادة، وكل سؤال من الممكن أن يتحول إلى إشكالية تستلزم حلولاً متعددة والسلوك الإبداعي يتوقف على المبدع ولا يقوم إلا من خلاله، بوصفه الكائن الوحيد الذي يصبو دوماً إلى أن يكون غير ما هو عليه، ورغم التباين في تعريف الإبداع فإن العلماء يتفقون على حقيقتين هامتين لكل إنتاج إبداعي: أن يكون جديداً، وأن يكون له قيمة.

#### ♦ تعريف السلوك الإبداعي في أدبيات إدارة الأعمال الأجنبية<sup>(1)</sup>:

يعرف Mackinnon السلوك الإبداعي على أنه: "تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير".

كذلك نرى دراسة Cortese أن السلوك الإبداعي يعرف على أنه " أيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عملية المنظمة ومخرجاتها".

ويعرف الباحث السلوك الإبداعي إجرائياً: كل ما يقوم به مدرس التربية الرياضية في المدارس الثانوية بمحافظة ذي قار من تقديم لأفكار وممارسات وحلول تتسم بالابتكار والجدية بما يؤدي إلى تحسين الأداء واستثارة الدافعية، تنعكس على سلوكهم للإسهام في تطوير العملية التعليمية والتربوية المدرسية، ويمكن قياس ذلك من خلال أداة الدراسة التي أعدها الباحث.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن ملاحظة عدة جوانب أساسية في تعريف الإبداع والسلوك الإبداعي وهي:

1. الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، إذ تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع.
2. الإبداع عبارة عن عملية وسلوك وإنتاج، إذ تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات الفكرية لدى الأفراد التي تمكنهم من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق بينها تركيبات، أو علاقات في حين

(1) عبد المعطي، محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الأردن، مكتبة المحتسب، 1999، ص268.



يظهر الإنتاج الإبداعي من خلال الأفكار والسلوكيات والأشياء المادية، إذ يمثل حلاً لمشكلات إحدى القنوات التي يظهر من خلالها الإنتاج الإبداعي<sup>(1)</sup>.

3. هناك عوامل أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية بدونها لا يمكن التحدث عن السلوك الإبداعي،

وهذه العوامل هي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه وغيرها.

4. القدرة الإبداعية ليست قاصرة على شخص أو جماعة أو مؤسسة دون غيرها بل هي عامة وان

كانت هناك فروق بين هذه المحاور في إظهار القدرة الإبداعية.

5. من الممكن إدارة الإبداع وتنميته سواء أكان ذلك من خلال التدريب بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو

توافر المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمؤسسات<sup>(2)</sup>.

#### ❖ العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المشابهة:

هناك العديد من المصطلحات التي يصعب على الكثير من الناس التمييز الدقيق بينها وربما

يعدونها شيئاً واحداً، لذا سنذكر بعض هذه المصطلحات، بهدف توضيح مفهوم الإبداع بصورة أدق إذ لا

يتداخل هذا المصطلح مع غيره من المصطلحات.

♦ **الاكتشاف:** الاكتشاف في اللغة مشتق من الفعل اكتشف كشاف الشيء و عن الشيء أظهره و رفع عنه

ما يواريه أو يغطيه<sup>(3)</sup>، أما اصطلاحاً فإن الاكتشاف يختلف عن الإبداع فهو يدل على اكتساب معرفة

جديدة بأشياء كان لها وجود سابق<sup>(4)</sup>.

(1) العساف، وفاء: واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة

الملك سعود ، السعودية ، 2004 ، ص 295.

(2) جروان، فتحي ، مصدر سبق ذكرة ، 2002 ، ص 22.

(3) لويس، معلوف: المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة الخامسة والعشرون، بيروت، دار المشرق، 1981، ص 687.

(4) زكريا الشربيني ، يسرية صادق المرجع السابق ص 92.

فالاكتشاف إذن لا يستدعي بالضرورة تأمل وتخيل كما أنه ليس فكرة تتطور لتصبح في النهاية إنتاجاً متميزاً، و إنما يمكن أن يظهر الشيء ويبدو للمرء ليكون مكتشفاً، فمثلاً نكتشف واقعة موجودة مسبقاً و لكنها غير معروفة أي مخفية، وعلى كل حال فإن الاكتشاف بمعناه العام يمكن أن يكون مرحلة من مراحل الإبداع، إذ يكتشف المبدع فكرة ما ثم يطورها لتصبح في النهاية ابتكاراً.

#### ♦ الاختراع<sup>(1)</sup>:

الاختراع في اللغة مشتق من الفعل أخترع الشيء أي أنشأه و ابتدعه، أما اصطلاحاً فإن الاختراع هو الإبداع أو الابتكار ولكن يبدو أنه محصور في الجانب العلمي التقني الذي يمكن لمسره ورؤيته أو سماعه، لذا فإن الاختراع هو نوع من أنواع الفعل الإبداعي الملموس و الذي يتميز بتحقيقه للمنفعة الاجتماعية، ومنه فإن الإبداع أكثر شمولية من الاختراع إذ يمكن أن يكون الإبداع في المجال العلمي التقني كما يمكن أن يكون في المجال الأدبي، أو الفني، أو السياسي، أو غيرها من المجالات.

#### ♦ الابتكار<sup>(2)</sup>:

لغة مشتق من الفعل ابتكر، يقال معنى أو فن مبتكر أي غير مألوف و البكر أول كل شيء أما اصطلاحاً فالابتكار يشير إلى إنتاج أي شيء جديد من حل مشكلة أو تعبير فني، و ظنّ الكثير من الباحثين أن مصطلحي الابتكار والإبداع وجهان لعملة واحدة بيد أن الباحث أستشف اختلافاً جوهرياً بين المفهومين ولذا يجنح إلى استعمال مصطلح الإبداع كونه يشير إلى الجودة والحدثة والتميز وهذا في جوهره أهم قدرات الإبداع وهي قدرة الأصالة " فبدون الأصالة والحدثة لا يوجد إبداع" بينما الابتكار يشير إلى المبادرة وإدراك أول الشيء والسبق إليه وهذا وحده غير كافٍ لوصف إنسان بالمبدع.

(1) لويس معلوف: مصدر سبق ذكرة، ص 157.

(2) رعد الصرن: ادارة الإبداع والابتكار، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020،

## 2-2-1-2 أهمية السلوك الإبداعي:

حتى يتمكن المدرس من تحقيق أداء متميز ينبغي عليه إن ينتهج سلوكاً إبداعياً يساعده على تحقيق التطور والاستمرار والنجاح، فتظهر هنا أهميته تجاه نطاق العمل، فأشار(عبدالحكيم وصلاح الدين) إلى أهمية السلوك الإبداعي إذ انه يسهم فيما يأتي<sup>(1)</sup>:

- 1- تطوير قدرة الفرد على خلق أفكار جديدة والإسهام في الوصول إلى حلول ناجحة للمشكلات.
- 2- يؤدي إلى الاستجابة بفاعلية للفرص المتاحة ومواجهة التحديات والمسؤوليات والتكيف مع المتغيرات والانفتاح على أفكار جديدة.
- 3- يسهم في تنمية المواهب والمهارات وأدراك العمل بطريقة أفضل، وتحقيق الذات الإبداعية.
- 4- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد ويمكن تطويرها من خلال التدريب والتعلم.
- 5- يسهم في تحضير المؤسسات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تطويرها وتمييزها من خلال التدريب وتخصيص برامج ودورات تعمل على ذلك.

أن أهمية السلوك الإبداعي مدرسي التربية الرياضية يؤدي إلى تحديد المشكلة بدقة ويزيد من القدرة على حلها، نظراً لإنتاج أفكار متعددة، والإسهام في تنمية القدرات العقلية للمتعلمين عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات، كما يُمكنُهُم من القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، أن حاجة المنظمات التربوية إلى السلوك الإبداعي تعد مطلباً إجبارياً للحصول على التميز والمحافظة على الاستمرارية في ظل بيئة تنافسية، وأي منظمة لاتضع الإبداع هدفاً رئيساً لها ولا تعمل على تشجيع العاملين فيها على السلوك الإبداعي سيكون مصيرها الفشل وذلك لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر على بيئتها الداخلية والخارجية، وعلى مدرسي التربية الرياضية أن يجعلوا

(1) عبد الحكيم، ريموش وصلاح الدين، بولعراوي: أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين (دراسة حالة شركة

الإبداع جزءاً من حياتهم الوظيفية حتى لا يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على الاسهام في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظمتهم.

### 3-2-1-2 متطلبات السلوك الإبداعي:

ان السلوك الإبداعي لا يتحقق في المؤسسة إلا من خلال ايجاد مناخ داعم للإبداع يعزز ويشجع المبادرات الإبداعية لذي ظهرت مجموعة من المتطلبات تدعم تطبيق السلوك الإبداعي، فأشار (2008، Spence) إلى أنه يمكن دعم السلوك الإبداعي وتميمته من خلال خلق و ايجاد مناخ داعم للإبداع داخل المؤسسة يعزز ويشجع سلوك الابداع لدى الفرد أو الجماعة وتتم من خلال توافر النقاط الآتية<sup>(1)</sup>:

- استعمال أساليب فنية وأدارية مختلفة تشجع على السلوك الإبداعي مثل صناديق الاقتراح والعصف الذهني.
- تخصيص جوائز مادية ومعنوية للأشخاص المبدعين.
- تشجيع العاملين على طرح وتقديم أفكار جديدة ودراستها والعناية بتطبيقها.
- منح الحرية للأفراد العاملين داخل المؤسسة للتفاعل والمشاركة في وضع الأهداف لتحقيقها.
- دعم قنوات الاتصال المفتوحة للبيئتين الداخلية والخارجية.
- فسح المجال للمخاطرة والمبادرة وتحمل النتائج.

### 4-2-1-2 مقومات السلوك الإبداعي:

ترتبط مقومات السلوك الإبداعي مع الخصائص الشخصية للمبدعين، والتي تسهم في بلورة السلوك الإبداعي ويمكن الإشارة إليها من خلال مجموعة من العناصر وهي كالآتي<sup>(2)</sup>:

- **الذكاء:** يؤكد الكثير من الباحثين والمتخصصين على أن كل مبدع ذكي، وليس كل ذكي بمبدع، وهذا يعني أن الذكاء شرط أساسي للسلوك الإبداعي لكنه ليس كاف، إذ يحتاج إلى مقومات أخرى مرتبطة

(1) Spence ,W.R. Innovation The Communication of change in Ideas ,fifty ed chapman Hall.UK, (2008),p30.

(2) النمر، سعود بن محمد: السلوك الإداري ، جامعة الملك سعود، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية ، 1990،

بشخصية الفرد من جهة وبخصائص البيئة من جهة أخرى وعموماً يمكن القول أن الفرد لا يبد وأن يتصف بحد أدنى من الذكاء حتى يمكن أن نتوقع منه سلوكاً إبداعياً.

## 2-1-2-5 أنواع السلوك الإبداعي:

أختلف الباحثون حول أنواع الإبداع، وفي هذا الجزء يستعرض الباحث أنواع الإبداع إذ يأخذ الإبداع صوراً مختلفة إلا أن أكثر المجالات انتشاراً في هذا الإطار كما يوضحها (القيوتي) وهي على النحو الآتي<sup>(1)</sup>:

- 1- ابتكار أفكار جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو أسلوب وطريقة جديدة.
- 2- التجميع لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد .
- 3- استعمال فكرة جديدة في مجال جديد .
- 4- الاقتباس أو المحاكاة أو تقليد تجارب الآخرين .

## أيضاً قسم تايلور الإبداع إلى خمسة أنواع كالتالي<sup>(2)</sup>:

- 6- الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات للأطفال.
- 7- الإبداع المنتج أو الفني: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة أو لوحة فنية أو مسرحية شعرية.

(1) القويوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الأردن، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000م، ص20.

(2) الشواورة، فيصل: أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، مكتبة جامعة عمان العربية، الأردن، 2012، ص 233.

8- الإبداع الاختراعي: ويشير إلى البراعة في استعمال المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع لمعايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءة الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافعا معا .

9- الإبداع التجديدي: ويشير إلى القدرة على اختراع قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كتلك التي قدمها يونج وادلر في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد جديدة ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع لمعايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءة الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافعا معا.

10- الإبداع الانبثاقي(الإبداع التخيلي): وهو اعلي مستويات الإبداع وأندرها ويتحقق فيه الوصول عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة (1).

ومن هنا يتضح انه وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين فيما يتعلق بتنوع الإبداع، على انه كلما تعددت وتنوعت الأساليب الإبداعية في المنظمات التربوية المدرسية وتكاملت كلما كانت مثمرة وتؤدي آكلها المطلوب من التميز والنمو والمضي قدما نحو الأهداف المرجوة .

## 2-1-2-6 مستويات السلوك الإبداعي:

هناك ثلاثة مستويات رئيسة للإبداع في المنظمات، تعتبر ضرورية وهامة وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمات، وهي:

(1) سيف الدين، جلال رشوان: أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2016م ص26.

## 1- الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي):

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد العاملين ويعبر عن توجه الفرد نحو استعمال تفكيره وقدراته العقلية في اطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من اجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه <sup>(1)</sup> مثل:

أ- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضى عن الوضع الراهن.

ب- الالتزام بهدف سامي والتفاني في العمل، والقدرة على تقديم الأفكار.

ت- تشجيع تبادل الآراء والنقد الذاتي.

ث- التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة.

ج - شفافية التعامل مع المشكلات.

ح- وضوح الرؤية<sup>(2)</sup>.

## 2- الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي):

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة، وهذا لا يعني بالضرورة أن الجماعة هي دوماً أكثر إبداعاً من الفرد، ولكن حتى تتحقق فعالية الإبداع الجماعي يجب أن يتفاعل الإبداع الفردي لكل عضو من أعضاء الجماعة مع الإبداع الفردي للأخرين.

(1) حريم، حسين: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص352.

(2) الطراونة حسين، عريقات احمد، عبدالهادي توفيق: نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 269.

### 3- الإبداع على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف، أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى للمنظمة عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعلى المنظمة إن تجعل الإبداع أسلوب عملها بممارساتها اليومية<sup>(1)</sup>، وهو الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة.

#### 2-1-2-7 خصائص السلوك الإبداعي:

ويتميز الشخص المبدع عموماً بالخصائص الآتية<sup>(2)</sup>:

- 1- **البصيرة الخلاقة:** ويعني ذلك القدرة على تصوير بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وعلى طرح الأسئلة الصحيحة، ويقضي وقت أطول في تحليل المعلومات، أكثر من الوقت الذي يقضيه فيجمعها، ولا يميل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
- 2- **الثقة بالنفس وبالآخرين:** فالمبدع لا يستسلم بسهولة، إذ لا يعيق المدرس المبدع الفشل، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده.
- 3- **القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير:** فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة، لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن الحلول، وهو أحد الأركان المهمة للإبداع.
- 4- **القدرة على التكيف والتجريب والتجديد:** إذ يشك المبدع بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمة، وقد يصل الأمر بالمبدع بأن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ الأمور بالنسبة له نسبية.
- 5- **الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات:** وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا.

(1) حريم ، حسين ، مصدر سابق، 2004، ص 353.

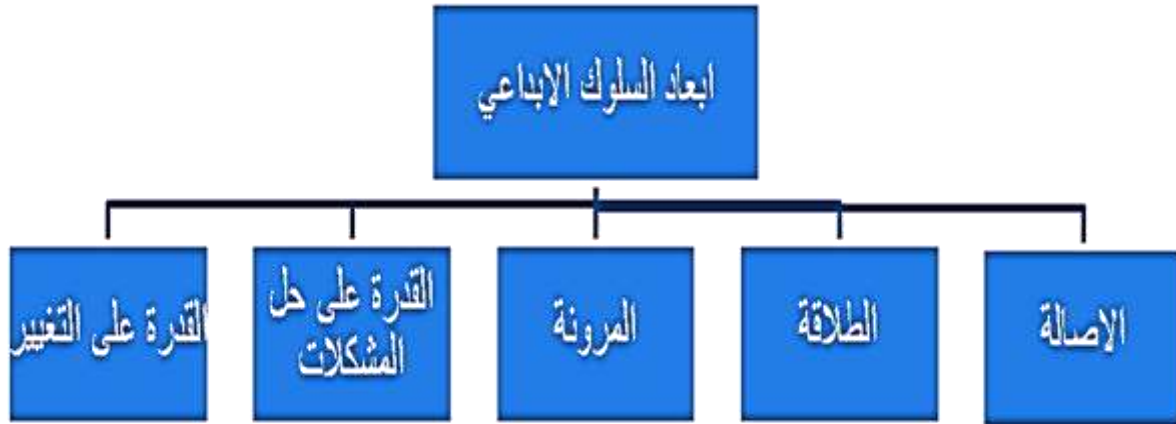
(2) القريوتي، محمد: نظرية المنظمة والتنظيم ، ط4، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان الأردن ، 2000، ص 305.



6- الاستقلالية الفردية: لا يحب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين .

وأوضح المغربي<sup>(1)</sup> وفي ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أن الخصائص التي تميز مدرسي التربية الرياضية المبدعين يختلف توافرها من مدرس لأخر طبقاً لعددٍ من المعايير منها: البيئة التي نشأ بها المدرس، ودرجة الاستعداد الشخصي لديه، والمواقف التي تعرض لها، والأقران، وفرق العمل والعاملين في المدرسة لما لهذه المعايير من دور في سلوك المدرس، وقدرته على التجديد والتغيير، على أن تستثمر هذه القدرة في بيئة عمل دائمة معززة بشخص مبدع يمتلك الصفات المميزة، وبمعكس ذلك سوف تكون هنالك آثار سلبية على الفرد والمنظمة التي يعمل بها، لذا يتوجب على إدارات المدارس دعم مدرسي التربية الرياضية بما يحفزهم على تنمية مهاراتهم الإبداعية، وصقل قدراتهم الكامنة، للاستفادة منهم في رفع مستواهم وكفاية مدارسهم، إذ إن هذه الخصائص إذا ما وجدت في شخصية مدرس التربية الرياضية استطاع التأثير في بيئة العمل المدرسي، وتطويرها وتغييرها نحو الأفضل، وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات التي يواجهها، وتجعله قادراً على التنبؤ بمشكلات العمل مستقبلاً ووضع الحلول لها قبل حدوثها.

## 2-1-2-8 أبعاد السلوك الإبداعي:



الشكل (3)

## (2) أبعاد السلوك الإبداعي

(1) المغربي، كامل: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط4، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، 2010، ص 345 .

(2) المصدر: من عمل الباحث استناداً على أبعاد الدراسة.

1- الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى، كما يتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي كما حددها<sup>(1)</sup>:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

2- الطلاقة: هي الشيء المعبر عن الجانب الكمي في السلوك الإبداعي و تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار وطرحها، ومن هنا فمدرس التربية الرياضية المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في غضون فترة زمنية محددة، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار قد تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي ، بل وربما عدد قليل جدا من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون ذات استثمار إبداعي ويقال إن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية ، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها<sup>(2)</sup> .

ويقول الطيبي<sup>(3)</sup> أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

أ- طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير مدرس التربية الرياضية في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

(1) الشربيني زكريا، وصادق، يسريه، المصدر ذكر سابقا، 2002، ص108.  
 (2) السويدان، طارق والعدلوني، محمد: مبادئ الإبداع، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، 2002، ص 57.  
 (3) الطيبي، محمد: تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001م، ص55.

ب- **طلاقة التداعي**: أي قدرته إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

ت- **طلاقة الأفكار**: وهي قدرة مدرس التربية الرياضية استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

ث- **طلاقة التعبير**: أي قدرة مدرس التربية الرياضية على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة.

ج- **طلاقة الأشكال**: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

3- **المرونة**: تتضمن الجانب النوعي في السلوك الإبداعي حيث تعبر عن القدرة العقلية للفرد على

تغيير اتجاهات تفكيره لأكثر من زاوية أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما

أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا<sup>(1)</sup>، ويقصد بالمرونة أيضاً قدرة مدرس التربية الرياضية

على النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات

التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها

حاجة إثبات الذات عند مدير المدرسة. لا يستطيع الآخرون رؤيتها وقد صنف (إبراهيم، 2002 م)

المرونة إلى نوعين:

أ - **المرونة التلقائية** المرونة التلقائية: ويقصد بها القدرة على التوصل إلى حل للمشكلة، أو موقف في

ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف، وهي أيضاً قدرة مدرس التربية الرياضية على

إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة محددة.

ب- **المرونة التكيفية**: ويقصد بها إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف معين أو مشكلة

معينة، وتعني قدرة مدرس التربية الرياضية على تغيير فئة الاستعمال وطريقته، وبناء أساليب جديدة

في التعامل مع المشكلة، وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر مدرسي

التربية الرياضية من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية عملهم داخل المدارس<sup>(1)</sup>.

4- القدرة على حل للمشكلات: يختلف الأفراد في قدراتهم وتفكيرهم في سد الفجوة التي تظهر عند المقارنة بين النتائج المتوقعة والمختلفة فعلا والتي يتطلب تجديدها وضع البدائل المناسبة كلها ثم تقييمها من خلال القدرة على التوصل لاتخاذ قرارات ملائمة لظروفها.

ويشير الباحث إلى أن إحساس مدرس التربية الرياضية المبدع بالمشكلات وإمكانية حلها يفسر قدرة المبدعين على رؤية الغموض الذي لا يراه الآخرون واضحا، وعدم الرضا بما هو موجود، وسرعة ادراك الفرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، والأفراد الذين تزداد حساسيتهم لأوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصهم في إيجاد الحلول المناسبة لها.

5- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، ويقصد به القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها، لذا يجب على مدرس التربية الرياضية المبدع ذو قدرة على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد على هدف معين، والتميز بالمتابعة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها، بالإضافة إلى احتفاظه بطاقته الجسمية والنفسية والعقلية لتساعده على الاستمرار في عمله<sup>(2)</sup>.

6- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة مدرس التربية الرياضية في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. ويقصد بالمخاطرة أيضا أن المدرس المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها،

(1) إبراهيم، عبد الستار: الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2002م، ص25.

(2) الكنانى، ممدوح: الأسس النفسية للابتكار، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1990م، ص35.

وفي نفس الوقت يكون فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (1).

7- **التحليل والربط: التحليل** : هو القدرة على تجزئة المشاكل إلى مشكلات فرعية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الآخر، ليعاد تنظيمها ليسهل التعامل معها؛ أما **الربط** : فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (2).

8 - **سعة الاتصالات**: تعتبر سعة الاتصالات في العمل الإداري هي وظيفة إدارية تتصل بطبيعته، ويعني الاتصال والتواصل وتبادل المعاني والأفكار بهدف أحداث تصرفات معينة ويذكر كنعان(2009) أن من مقومات الاتصال الفاعل (3):

9- **القدرة على التغيير**: كل فرد يمتلك مجموعة من القدرات الفكرية والذهنية القادرة على تغيير الوضع الحالي نحو الأحسن وتنمو هذه القدرة عندما يتحرر الفرد من القيود الذاتية والخارجية المفروضة على هذه القدرات وبالتالي سيشبع حاجاته النفسية والفكرية ويحقق ذاته الإبداعية في الإفصاح عن أدائه والتميز على الآخرين ، كذلك ويتمثل في دعم المؤسسة للتغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل ، وتشجيع الأفكار الجديدة (4) .

(1) الشمري، فهد: "المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1422هـ.

(2) رشوان، حسين: الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص43 .

(3) كنعان ، نواف : القيادة الإدارية ، ط3، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009 ، 403.

(4) محمد عبدالوهاب العزاوي ، أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين مجلة الإدارة والاقتصاد ، مجلد 36 ، العدد 96 ، 2013م ، ص 322.

ومن هنا يتضح أن معظم الباحثين قد ركزوا على أبعاد السلوك الإبداعي الأربعة الأولى وهي الأساسية، وهي الأصالة، الطلاقة، والمرونة، والقدرة على حل المشكلات، ولا يمكن للمبدع أن يمتلك أي عنصر من عناصر الإبداع الأخرى دون امتلاك عناصر الإبداع الأساسية الأربعة، وقد بنى الباحث دراسته فيما يختص بالسلوك الإبداعي على العناصر الأربعة الأولى الأساسية.

### 2-1-1-2 العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي لمدرس التربية الرياضية:

يعد سلوك وأداء وإنجاز مدرس التربية الرياضية في المدرسة من الأمور المهمة، حيث يتأثر هذا السلوك ببعض العوامل إما بالإيجاب أو بالسلب، ومنها ما هو مباشر أو غير مباشر، ومنها ما يمكن السيطرة عليه وغير المسيطر عليه، وتلك العوامل هي:

**أولاً: بيئة العمل وأثرها على السلوك الإبداعي:** إن تعزيز بيئة العمل المدرسي، وكذلك دعم إمكانيات تلك البيئة، تسهم في تمكن مدرس التربية الرياضية من أداء الدور التربوي المطلوب منه بسهولة ويسر، مما ينعكس إيجاباً على مستوى السلوك الإبداعي لديه، ويمكن القول أن أي منظمة لا يمكن أن تعيش منعزلة عن البيئة المحيطة، فهي تعيش إذن ضمن بيئة تؤثر وتتأثر بها، إضافة إلى أن البيئة الراحية والحاضنة للمنظمة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المنظمة غاياتها، ونماء واستمرار وتدفق مخرجاتها، بما ينعكس أثره على سلوك، وأداء، وإدارة، ومهارة العاملين، فالإطار الواسع والمحيط الشامل لأي عملية تنموية، تكمن في نوعية التوجهات والسياسات العامة للدولة، وخطط التنمية، والتطوير التي تتبناها مؤسسات الدولة المختلفة، فكلما ارتفع سقف الاهتمام بالعنصر البيئي من قبل صناعات القرار، والمسؤولين في المؤسسات كان المردود أكبر، والفائدة أعظم وأشمل<sup>(1)</sup>.

(1) المعاينة، سليمان فلاح: أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين

الإداريين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص 2.

ثانياً: الاتصال التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: إن الاتصال والتواصل بين مدرس التربية الرياضية، ومدير المدرسة، وكذلك التواصل مع المحيط البيئي المدرسي من الأمور المهمة، فالعلاقة الجيدة بين الطرفين، تؤدي إلى تحقيق الكثير من الأهداف سواء كانت سلوكية أو تربوية، وتوفر له الظروف المناسبة ليتمكن من أداء تلك الأنشطة بنجاح (1) .

ثالثاً: الحوافز وأثرها على السلوك الإبداعي: تعمل الحوافز على إثارة دافعية معلم التربية الرياضية، حيث تؤثر في سلوكه وتصرفاته وتوجهه إلى الوجهة المرغوبة بما يحقق الأهداف التربوية، والحوافز إما معنوية غير ملموسة، أو مادية كزيادة الراتب والعلاوات، والتي تؤدي إلى تحقيق درجة مميزة من الأداء الوظيفي، يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة في حياة الأفراد، والمجتمعات على حد سواء، حيث لا تخلو مؤسسة أو منظمة عامة كانت أو خاصة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدرّس للحوافز، يساعد الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم للعمل، مما ينعكس إيجابياً على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها(2).

رابعاً: التدريب وأثره على السلوك الإبداعي(3): يعد التدريب بالنسبة لمدرس التربية الرياضية من الأمور المهمة التي تعمل على إعادة توجيهه، وتطويره، وزيادة قدراته لمواجهة المتغيرات المحيطة به، وكذلك تحسين العلاقات الإنسانية في العملية التعليمية، وبالتالي لا بد من توفير وسائل التدريب الهادفة، والمناسبة لتدريب معلم التربية الرياضية، من حيث الأدوات والإمكانات والوسائل التعليمية المناسبة

(1)Adler, RB and Rodmanm G: Understanding Human Communication, Chicago, ( 2002), P, 20.

(2) الضحيان، الغامدي: بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 2002، ص 78.

(3) الطراونة ، حسين وآخرون : نظرية المنظمة ، عمان ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2012، ص 274.

له، والتي تجعله قادرة على مزاولة المهارات، والأنشطة التي يحتاج إليها في العملية التعليمية داخل وخارج المدرسة .

**خامساً: القيادة الإدارية واثرها على السلوك الإبداعي:** يؤثر الاحترام المتبادل، والثقة، والتقدير، والتعاون بين مدرس التربية الرياضية والقيادة في سلوكه وتصرفاته، فالقيادة الحكيمة يجب أن تشارك المدرس باتخاذ القرارات وتنفيذها .وبالتالي تحتاج المدرسة إلى قيادة إدارية فعالة، ليسود مناخ ملائم من العلاقات الشخصية بين الإدارة، والهيئة التدريسية، وخاصة مدرس التربية الرياضية، مما يساعد على تحقيق التماثل التنظيمي بينهم بشكل فعال، ويزيد من المقدرة على رفع مستوى أداء المدرس .

**سادساً: درجة الاستقلالية لدى الفرد :** إن التقيد بالأنماط السلوكية السائدة للأخرين وتقليدهم في سلوكهم يقلل من فرص الابتكار والإبداع لدى الفرد، أما الميل إلى التميز والاستقلالية وعدم الالتزام بآراء الآخرين فمن شأن ذلك أن يسهم في تطوير السلوك الإبداعي لديهم<sup>(1)</sup>.

**ومن ذلك يخلص الباحث إلى أن المؤثرات الداخلية الخارجية للمنظمة من أهم العوامل التي تؤثر في كافة مناحي المنظمة سواء كان على مستوى الفرد أو المنظمة، لذلك لا تستطيع أي منظمة عند وضع الخطط الخاصة بها أن تغفل قضية العوامل المتعددة والمهمة أثناء التخطيط.**

## 9-2-1-2 معوقات السلوك الإبداعي:

يعد الإبداع أحد أهم الأهداف التربوية التي تسعى المجتمعات الإنسانية المتقدمة إلى تحقيقها، فالأفراد المبدعون يلعبون دوراً مهماً وفعالاً في تنمية مجتمعاتهم في جميع المجالات التربوية والاجتماعية والفنية، والرياضية، والتقنية ومجتمعنا اليوم في أمس الحاجة إلى الاهتمام بالمبدعين، الذين يبنون

(1) الكبيسي، صلاح الدين عواد: إدارة المعرفة واثرها بالإبداع التنظيمي،(أطروحة دكتوراه غير منشورة) الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2017، ص68.



الحضارات ويصنعون التقدم لأمتهم وللعالم أجمع، فما أحوج معلمينا إلى الاهتمام بتنمية المناحي العقلية والمعرفية في سبيل إخراج طاقات الإبداع لديهم وتوجيهها الوجهة السليمة المناسبة، ومن خلال العمل في المدارس يلاحظ أن هناك العديد من المشكلات التي تعيق إبداع المدرسين في هذه المدارس؛ تحدث بعض الباحثين عن معوقات السلوك الإبداعي في العديد من الكتب والمجلات.

والدراسات التي اهتمت بشكل رئيسي بمعوقات السلوك الإبداعي، وقاموا بتقسيم هذه المعوقات وتصنيفها إلى أكثر من تصنيف، وهذه التصنيفات مختلفة عن بعضها البعض في المظهر ولكنها في جوهرها شبيهة ببعضها، إذا لم تكن تحتوي الجوهر نفسه والفكرة ذاتها ولكن بكلمات مختلفة.

كما أن معوقات الإبداع من الموضوعات الجديرة بالاهتمام وتحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة.

وقد قسمت معوقات السلوك الإبداعي إلى أربعة معوقات رئيسية هي<sup>(1)</sup>

### 1- معوقات الإبداع الشخصية:

يقصد بها المعوقات الموجودة بالفرد نفسه، ومن تلك المعوقات ضعف الثقة بالنفس لدى الفرد والميول للمجاعة والحماس المفرط، والتشبع والتفكير النمطي والتسرع وعدم احتمال الغموض.

### 2- معوقات الإبداع الأسرية:

إن للأسرة دورة كبيرة في تنمية الإبداع أو إعاقته، فالأسرة هي المدرسة الأولى والمجتمع الأول الذي يتعامل معه الطفل، وهي الأساس الذي يشكل شخصية الفرد منذ الطفولة، لهذا يعد للأسرة تأثيرا مميذا على إبداع أبنائها، وتتعرض الأسرة لعوامل كثيرة تؤدي إلى إعاقة الإبداع مثل تدني المستوى الاقتصادي للأسرة، كما أن أحادية المسؤولية في تربية الأبناء تلعب دورا كبيرا في إعاقة الإبداع.

(1) جروان، فتحي، مصدر سبق ذكره، ص123.

### 3- معوقات الإبداع التربوية:

تواجه المؤسسات التربوية تحديات كبيرة ترد إلى النظام العالمي الجديد والتطور العلمي والتكنولوجي السريع الذي يحيط بهذه المؤسسات، ونتيجة ذلك ظهرت العديد من المعوقات التي ارتبطت بالمؤسسات التعليمية، ومن هذه المعوقات عدم وجود استراتيجية وطنية واضحة لرعاية المبدعين، ولا يزال جوهر الرسالة التي تؤديها المؤسسة التعليمية أحادي الجانب حيث تركز على التعليم وليس التفكير أو الإبداع، كما أن هناك عزلة وفجوة بين المدرسة والجامعة والفجوة بينهما في اتساع مستمر، كما أن الأساليب المستخدمة في تقويم نتائج التعلم والقرارات لا تبني على نتائجها<sup>(1)</sup>.

### 4- معوقات الإبداع في المجتمع:

المجتمع عبارة عن منظومة من المؤسسات التي تضم الأسرة والمدرسة والجامعة والنادي والجمعية والمسجد والكنيسة وغيرها من مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية، وتتداخل مجموعة من العناصر مثل الثقافة والاقتصاد والدين والسياسة والإدارة والتعليم والتي تشكل الموروث الحضاري والتاريخي لشعب أو أمة، وهذه المؤسسات تشكل مجموعها المناخ العام للمجتمع، فإذا كان أحد هذه العناصر أو أكثر يشكل محددًا للإبداع، فإنه من الممكن وصف المجتمع ككل بأنه كايح للإبداع<sup>(2)</sup>.

5. عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية<sup>(3)</sup>.

(1) الأحمد، حسام عبدالله: أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2008، ص 47.

(2) جروان، فتحي ، مصدر سابق، 2002، ص320.

(3) عبدالمنعم، غرة وعبدالحكيم، محمد: تنمية الإبداع الابتكاري لدى المواطن العربي ، بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص 14.

6. 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<sup>(1)</sup>.

7. 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 المبادرة والطموح والتفكير والتطلع لديه<sup>(2)</sup>.

## 2-2 الدراسات السابقة

### 2-2-1 الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

2-2-1-1 دراسة أحمد عارف ملحم 2003<sup>(3)</sup>؛

### (الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن)

هدفت دراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، ووزعت أداة الدراسة على العينة المكونة من (253) مدير ومديرة من مديري المدارس، وتوصلت لعدد من النتائج منها: أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين في المدارس الخاصة على الدرجة الكلية للاستبيان ومجالاته الخمسة (الفلسفة، القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات أعلى من المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين في المدارس الحكومية وقد ترتبت مجالات الدراسة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب إجابات المديرين في المدارس الخاصة كما يلي: (الأعراف، والمعتقدات، والتوقعات، والقيم، والفلسفة) في حين ترتبت المجالات تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب إجابات المديرين بالمدارس الحكومية كما يلي

(1) عبدالمنعم، غرة وعبدالحكيم، محمد، مصدر سبق ذكره، ص15.

(2) همشري، عمر: معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن. مجلة دراسات، مج (21)، ع (4)،

1994، ص125.

(3) ملحم، أحمد عارف: المصدر سبق ذكره، 2003.

(التوقعات، والقيم، والفلسفة، المعتقدات، والأعراف)، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: سن التشريعات الكفيلة بحماية حقوق المعلم ومكتسباته المادية والمعنوية من خلال برامج توعية، وأن تتبنى وزارة التربية والتعليم قيم العدل والمساواة بين المعلمين وضرورة التركيز على جانب العلاقات الإنسانية بين المدرسين.

## 2-2-1-2 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة أحمد عارف ملحم:

### ❖ أوجه التشابه:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة المشابهة باستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المشابهة في دراسة الثقافة التنظيمية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة مع الدراسات المشابهة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.
- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات المشابهة حيث طبقت في المجال التربوي والتعليمي، وداخل المدارس الثانوية.

### ❖ أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة المشابهة في مجتمع الدراسة، إذ تمثل مجتمع الدراسة الحالية على مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار واشتملت على (249) مدرساً، بينما اشتملت عينة الدراسة المشابهة على مدرّاي ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم (253) مدير ومديرة.
- اختلفت الدراسة الحالية في مكان العمل حيث أجريت الدراسة الحالية في محافظة ذي قار جنوب العراق بينما أجريت الدراسة المشابهة في العاصمة الأردنية عمان.

## 2-2-2 الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي:

### 1-2-2-2 دراسة محمد ابن علي بن حسين الليثي (2007م) (مخ):

((الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة - السعودية)) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وعلى درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على جميع مديري المدارس الابتدائية في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة البالغ عددهم (240) مدير، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: من درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. من درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

### 2-2-2-2 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة محمد ابن علي بن حسين الليثي:

#### ❖ أوجه التشابه:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة المشابهة باستخدام المنهج الوصفي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المشابهة في دراسة الثقافة التنظيمية والأبداع في الجانب التربوي.

○ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة مع الدراسات المشابهة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

### ❖ أوجه الاختلاف:

○ اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة المشابهة في مجتمع الدراسة ، أذ تمثل مجتمع الدراسة الحالية على مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار واشتملت على (249) مدرساً، بينما اشتملت عينة الدراسة المشابهة على مدراء المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية البالغ عددهم (240) مديراً.

○ طبقت الدراسة الحالية على مدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية بينما طبقت الدراسة المشابهة على مدراء المدارس في المدارس الابتدائية.

○ اختلفت الدراسة الحالية في مكان العمل حيث أجريت الدراسة الحالية في محافظة ذي قار جنوب العراق بينما أجريت الدراسة المشابهة في المملكة العربية السعودية.

### 2-2-3 جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

#### تتلخص إفادة الباحث من الدراسات السابقة في النقاط الآتية:

1- وضع تصور عام للإطار النظري وتكوين تصور شامل لموضوع البحث، وأنسب المناهج التي يمكن استخدامها بما يتناسب مع طبيعة البحث.

2- الاطلاع على أدوات الدراسات السابقة وطريقة أعدادها لاتخاذ الوسيلة الأنسب لأعداد أداة بحثه

3- توجيه الباحث في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) المتعلقة بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي من حيث بعض المحاور والمتغيرات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

4- تحديد بعض مفاهيم الدراسة والوصول إلى التعريف الإجرائي لكل مفهوم.

5- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة الحالية.

## الفصل الثالث

3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

1-3 منهج البحث

2-3 مجتمع البحث وعينته

1-2-3 مجتمع البحث

3-3 وسائل جمع المعلومات والأدوات المستخدمة في البحث

1-3-3 وسائل جمع المعلومات

2-3-3 الأدوات المستخدمة في البحث

4-3 الإجراءات الميدانية للبحث

1-4-3 إجراءات بناء مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار

1-1-4-3 تحديد فكرة مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

2-1-4-3 تحديد هدف مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

3-1-4-3 تحديد صلاحية أبعاد مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

4-1-4-3 تحديد صلاحية فقرات مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

5-1-4-3 إعداد تعليمات مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

6-1-4-3 احتساب أوزان بدائل مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

7-1-4-3 التجربة الاستطلاعية لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

8-1-4-3 عينة التحليل الإحصائي (عينة البناء)

9-1-4-3 المعاملات العلمية لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

1-9-1-4-3 صدق مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

2-9-1-4-3 ثبات مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

3-9-1-4-3 موضوعية مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

10-1-4-3 الوصف النهائي لمقياس الثقافة التنظيمية

11-1-4-3 الوصف النهائي لمقياس السلوك الإبداعي

2-4-3 إيجاد الدرجات والمستويات المعيارية (التقنين) لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

5-3 الوسائل الإحصائية

### 3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

#### 3-1 منهج البحث:

المنهج يعني "اتباع خطوات منطقية معينة في تناول المشكلات او الظواهر ومعالجة القضايا العلمية للوصول الى اكتشاف الحقيقة" (1) ، فأن هذا يعني أن لكل بحث منهجاً خاصاً يتبع لحل مشكلته، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية الذي يعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمّاً بوساطة جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (2) .

#### 3-2 مجتمع البحث وعيناته:

تم تحديد مجتمع البحث وهم مدرسو التربية الرياضية في المدارس الثانوية الحكومية للبنين في محافظة ذي قار للعام الدراسي (2020-2021)، البالغ عددها (176) مدرسة ثانوية ومجتمع البحث التي تؤخذ العينة منه كونها (العينة) : "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره على وفق قواعد وأصول علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً" (3)، ويتألف المجتمع الخاص بهذا البحث من (249) مدرساً وتم تقسيمهم على النحو الآتي، والجدول (1) يبين ذلك .

(1) عبد الله عبد الرحمن الكندري ومحمد عبد الدايم؛ مدخل الى مناهج البحث العلمي في التربية والعلوم، ط2: (الكويت، مطبعة الفلاح، 1999)، ص107.

(2) كاظم كريم رضا الجابري؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس، بغداد، مكتب النعيمي، 2011، ص 278.

(3) محمد زاهر السماك، وآخرون؛ أصول البحث العلمي، ط1: (جامعة الموصل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 1986)، ص64.



**3-2-1 عينة التجارب الاستطلاعية (تجريب المقياسين) :**

تكونت عينة التجربة الاستطلاعية من (9) مدرساً من (محافظة ذي قار) تم اختيارهم من مجتمع الاصل وقام الباحث بتجربة أدوات القياس في الدراسة الاستطلاعية لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك وجودة اتخاذ القرار.

**3-2-2 عينة البناء للمقياسين :**

تكونت عينة بناء مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي (90) مدرساً من مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار للعام الدراسي (2020-2021)، تم اختيارها عمدياً من المجتمع الكلي.

**3-2-3 عينة تطبيق البحث (العينة الرئيسة) :**

تم اختيار عينة البحث التطبيقية بالطريقة العمدية، وبلغ عدد افراد العينة (50) مدرساً من مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار للعام الدراسي (2020-2021)، كما مبين في الجدول(1).

**3-2-4 عينة التقنين للمقياسين :**

تكونت عينة اعداد مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي وجودة اتخاذ القرار من (100) مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار للعام الدراسي (2020-2021)، تم اختيارها عمدياً من المجتمع الكلي.

## جدول (1)

يبين توزيع العينة والنسبة المئوية لمدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار

ت	المحافظة	عدد المدرسين الكلي	عدد عينة بناء المقياسين	عدد عينة تقنين المقياسين	عدد عينة التطبيق النهائي	التجربة الاستطلاعية
1	ذي قار	249	90	100	50	9
	النسبة المئوية	% 100	% 36.14	% 40.16	% 20.08	% 3.61

## 3-3 وسائل جمع المعلومات والأدوات والأجهزة المستخدمة في البحث:

- المصادر العربية والأجنبية.
- شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).
- استمارات استبانة لاستطلاع آراء الخبراء في خطوات عدة من البحث.
- استمارات لتفريغ بيانات نتائج الاستبانة.
- حاسبة إلكترونية حسابية نوع (Sony) عدد (1).
- جهاز حاسوب شخصي (لابتوب) نوع (TOSHIBA) عدد (1).

## 3-4 إجراءات الميدانية للبحث:

## 3-4-1 إجراءات بناء مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في

## محافظة ذي قار:

لما كان البحث يهدف الى التعرف قياس الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لمدرسي التربية

الرياضية في محافظة ذي قار، عمد الباحث الى الاستعانة ببعض الخطوات التالية:

### 3-4-1-1 تحديد فكرة مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي:

أول الخطوات التي يقوم بها الباحث هي خطوة تحديد فكرة المقياس ومبررات تصميمه وإعداده، لذا قام الباحث بتحديد فكرة المقياسين، بشكل واضح ومفهوم من خلال تحديد موضوع الظاهرتين المراد دراستها المتمثلة ببناء مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار.

### 3-4-1-2 تحديد هدف مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي:

بعد أن قام الباحث بتحديد فكرة المقياسين تم تحديد الغرض من قبل اللجنة العلمية هدفهما المتمثل بالغرض المطلوب من وراء بناء المقياسين وهو إيجاد وسيلة علمية للتعرف على التقدير الكمي لمعرفة مستوى مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار.

### 3-4-1-3 تحديد صلاحية أبعاد مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي:

عُرِضت (10) إبعاد لمقياس الثقافة التنظيمية و (10) إبعاد لمقياس السلوك الإبداعي على ذوي الخبرة والاختصاص ضمن اختصاص العلوم الادارية والنفسية والاختبار والمقياس وكان عددهم (12) خبيراً ومختصاً ملحق (2) ، وذلك لتحديد أو تعديل أو إضافة الأبعاد المناسبة وبيان صلاحيتها وإبداء أية ملاحظات، وبعد تحليل الإجابات وذلك باستخدام قانون مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء اذ أسفر التحليل النهائي على قبول (5) أبعاد من مقياس الثقافة التنظيمية (5) ابعاد من مقياس السلوك الإبداعي والابعاد وهي درجة كاي المحسوبة تساوي (5.333) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) مما يدل على معنوية هذه الدرجة وهي تمثل (10) خبراء من أصل (12) خبير، والجدولين (2) و(3) يبينان ذلك .

## جدول (2)

يبين مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء والمختصين على إبعاد مقياس الثقافة التنظيمية

ت	الإبعاد	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	درجة كا2 المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة والقبول
1	البعد الإدراكي	12	صفر	12	*0.000	مقبولة
2	بعد التكيف	8	4	1.333	0.248	غير مقبولة
3	البعد الإداري	11	1	12.250	*0.000	مقبولة
4	البعد الإنساني	12	صفر	12	*0.000	مقبولة
5	بعد التوجه نحو النتائج	9	3	3.000	0.083	غير مقبولة
6	البعد التنظيمي	10	2	5.333	*0.021	مقبولة
7	بعد الاحتواء والترابط	9	3	3.000	0.083	غير مقبولة
8	البعد الاستراتيجي	11	1	12.250	*0.000	مقبولة
9	بعد الاتساق والتجانس	7	5	0.333	0.564	غير مقبولة
10	بعد المهمة	8	4	1.333	0.248	غير مقبولة

\*- دالة ومقبولة عندما تكون قيمة (كا2) تحت مستوى الدلالة (0.05)

## جدول (3)

## يبين مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء والمختصين على إبعاد مقياس السلوك الإبداعي

ت	الإبعاد	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	درجة كا <sup>2</sup> المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة والقبول
1	القدرة على حل المشكلات	11	1	12.250	*0.000	مقبولة
2	المعرفة	7	5	0.333	*0.564	غير مقبولة
3	تشجيع الإبداع	5	7	0.333	*0.564	غير مقبولة
4	القدرة على التغيير	12	صفر	12	*0.000	مقبولة
5	الأصالة	12	صفر	12	*0.000	مقبولة
6	التحليل والربط	8	4	1.333	*0.248	غير مقبولة
7	الطلاقة	10	2	5.333	*0.021	مقبولة
8	المرونة	11	1	12.250	*0.000	مقبولة
9	روح المجازفة	4	8	1.333	*0.248	غير مقبولة
10	سعة الاتصال	7	5	0.333	*0.564	غير مقبولة

\* - دالة ومقبولة عندما تكون قيمة (كا<sup>2</sup>) تحت مستوى الدلالة (0.05)

## 3-4-1-4 تحديد صلاحية فقرات مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي:

بعد إعداد فقرات مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي بصيغتهما الأولية، والذي احتوى مقياس

الثقافة التنظيمية على (100) فقره موزعة على خمسة ابعاد، أما مقياس السلوك الإبداعي احتوى على (66)

فقره موزعة على خمسة أبعاد قام الباحث بما يأتي:

أولاً: تم عرض المقياسين بصيغتهما الأولية على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص

في مجال العلوم الادارية والنفسية والاختبار والقياس والبالغ عددهم (12) خبير كما في الملحق (4)

وذلك من أجل التعرف على مدى صلاحية فقرات المقياس ومدى مناسبتها لقياس ما وضع له فضلاً عن تقويم وتعديل الفقرات والحكم عليها من حيث الصياغة والدقة في المضمون. وأبداء رأيهم حول اتجاه الفقرة من حيث كونها إيجابية أو سلبية، مع ذكر ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول المقياس بشكل عام، وحول استخدام الميزان الخماسي لتقدير درجات أفراد العينة، فضلاً عن عدد البدائل وأوزانها وانتمائها لأبعاد المقياس المحددة سابقاً.

اذ قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها التي أبدى المحكمون ملاحظاتهم حولها وأسفر التحليل النهائي على قبول واستبعاد بعض الفقرات عند استخدام (مربع كاي) المحسوبة تساوي (5.333) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) مما يدل على معنوية هذه الدرجة وهي تمثل (10) خبيراً من أصل (12) خبيراً ، وقد أسفرت النتائج على حذف (10) فقرة من مقياس الثقافة التنظيمية ، وبهذا الإجراء أصبح المقياس مؤلف من (90) فقرة ، بينما أسفرت النتائج على حذف (9) فقرات من مقياس السلوك الإبداعي ، وبهذا الإجراء ابح المقياس مؤلف من (51) فقرة والجدولين (4) و(5) يبين ذلك .

#### جدول (4)

يبين (مربع كاي) على كل فقرة من مقياس الثقافة التنظيمية

البعد الأول : البعد الإدراكي					
ت	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	درجة كا2 المحتسبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	12	صفر	12	*0.000	مقبولة
2	10	2	5.333	*0.021	مقبولة
3	12	صفر	12	*0.000	مقبولة
4	11	1	8.333	*0.004	مقبولة
5	10	2	5.333	*0.021	مقبولة
6	12	صفر	12	*0.000	مقبولة
7	9	3	3.000	0.083	غير مقبولة
8	10	2	5.333	*0.021	مقبولة

مقبولة	*0.000	12	صفر	12	9
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	10
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	11
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	12
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	13
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	14
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	15
غير مقبولة	0.248	1.333	4	8	16
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	17
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	18
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	19
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	20
<b>البعد الثاني : البعد الإداري</b>					
الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا2 المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	1
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	2
غير مقبولة	0.564	0.333	5	7	3
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	4
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	5
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	6
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	7
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	8
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	9
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	10
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	11
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	12
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	13
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	14
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	15
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	16
غير مقبولة	0.083	3.000	3	9	17
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	18

مقبولة	*0.004	8.333	1	11	19
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	20
<b>البعد الثالث : البعد الإنساني</b>					
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة كا2 المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	1
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	2
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	3
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	4
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	5
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	6
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	7
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	8
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	9
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	10
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	11
غير مقبولة	0.248	1.333	4	8	12
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	13
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	14
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	15
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	16
غير مقبولة	0.083	3.000	3	9	17
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	18
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	19
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	20
<b>البعد الرابع : البعد التنظيمي</b>					
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة كا2 المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	1
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	2
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	3
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	4
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	5



مقبولة	*0.021	5.333	2	10	6
غير مقبولة	0.564	0.333	5	7	7
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	8
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	9
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	10
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	11
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	12
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	13
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	14
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	15
غير مقبولة	0.083	3.000	3	9	16
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	17
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	18
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	19
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	20
<b>البعد الخامس : البعد الاستراتيجي</b>					
الدالة	مستوى الدالة	درجة كا 2 المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	1
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	2
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	3
غير مقبولة	0.083	3.000	3	9	4
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	5
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	6
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	7
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	8
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	9
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	10
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	11
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	12
غير مقبولة	0.248	1.333	4	8	13
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	14
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	15

مقبولة	*0.021	5.333	2	10	16
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	17
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	18
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	19
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	20

\* دالة ومقبولة عندما تكون قيمة (كا2) تحت مستوى الدلالة (0.05)

جدول (5)

يبين (مربع كاي) على كل فقرة من مقياس السلوك الإبداعي

البعد الأول : القدرة على حل المشكلات					
الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا2 المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	1
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	2
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	3
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	4
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	5
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	6
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	7
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	8
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	9
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	10
غير مقبولة	0.083	3.000	3	9	11
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	12
البعد الثاني : القدرة على التغيير					
الدالة	مستوى الدلالة	درجة كا2 المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	1
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	2
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	3
غير مقبولة	0.083	3.000	3	9	4
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	5
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	6

مقبولة	*0.000	12	صفر	12	7
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	8
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	9
غير مقبولة	0.564	0.333	5	7	10
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	11
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	12

## البعد الثالث : الأصالة

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة كالتحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	1
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	2
غير مقبولة	0.564	0.333	5	7	3
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	4
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	5
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	6
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	7
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	8
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	9
غير مقبولة	0.083	3.000	3	9	10
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	11
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	12

## البعد الرابع : الطلاقة

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة كالتحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	1
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	2
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	3
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	4
غير مقبولة	*0.248	1.333	4	8	5
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	6
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	7
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	8
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	9
غير مقبولة	0.564	0.333	5	7	10

الدالة	مستوى الدالة	درجة كا <sup>2</sup> المحتسبة	عدد الخبراء غير المتفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	11
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	12
<b>البعد الخامس : المرونة</b>					
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	1
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	2
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	3
غير مقبولة	0.083	3.000	3	9	4
مقبولة	*0.004	8.333	1	11	5
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	6
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	7
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	8
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	9
غير مقبولة	0.564	0.333	5	7	10
مقبولة	*0.021	5.333	2	10	11
مقبولة	*0.000	12	صفر	12	12

\* دالة ومقبولة عندما تكون قيمة (كا<sup>2</sup>) تحت مستوى الدلالة (0.05).

### 3-4-1-5 إعداد تعليمات مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي :

من أجل اكتمال صورة المقياسين وتطبيقه على عينة البحث ، فقد وضعت التعليمات الخاصة بالاستبانة لأن "ضمان الإجابة الصحيحة هي بوضع تعليمات تسهل على المستجيب الجواب الصحيح"<sup>(1)</sup> ، لذلك روعي فيها أن تكون سهلة ومفهومة ، وأن توحى للعينة حول سرية الإجابة لكي تتصف إجابته بالصراحة والثقة ، كما طلب من العينة ضرورة الإجابة عن الفقرات جميعها وعدم ترك أي فقرة بلا إجابة، وأن إجابتهم ستحظى بسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي .

1- وجيه محبوب؛ طرائق البحث العلمي ومناهجه، ط2 ، الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1988 ، ص143.

## 3-4-1-6 احتساب أوزان بدائل مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي:

اعتمد الباحث التقدير الخماسي الذي أعطيت بدائل الإجابة الخمسة ، عبارة (اتفق تماماً) أعطيت الوزن (5) درجة ، (اتفق) أعطيت الوزن (4) درجة ، (اتفق نوعاً ما) أعطيت الوزن (3) درجة، (لا اتفق) أعطيت الوزن (2) درجة، (لا اتفق مطلقاً) أعطيت الوزن (1) درجة، لكونها تتناسب مع طبيعة وإجراءات البحث والمقياس المعتمد ، وكما مبين في الجدول (6).

## جدول (6)

يبين بدائل مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي وأوزانها

لا اتفق مطلقاً	لا اتفق	اتفق نوعاً ما	اتفق	اتفق تماماً	البدائل التقدير
1	2	3	4	5	التقدير الإيجابي

## 3-4-1-7 التجربة الاستطلاعية لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي:

تم إجراء التجربة الاستطلاعية على عينة مكونة من (9) مدرسين للتربية الرياضية في محافظة ذي قار من مجتمع البحث داخل عينة البحث الرئيسة، في يوم الاثنين الموافق 4 / 1 / 2021، وكان الهدف من إجراء التجربة الاستطلاعية هو:

1. التعرف على مدى وضوح وفهم فقرات المقياس وطريقة الإجابة من قبل أفراد عينة التجربة الاستطلاعية.

2. التعرف على الزمن الكلي لتطبيق المقياسين من قبل المدرسين.

3. التعرف على الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه الباحث وفريق العمل المساعد لغرض تلافئها<sup>(\*)</sup>.

وبعد إجراء التجربة الاستطلاعية من قبل الباحث تبين أن المقياسين بتعليماتهما وفقراتهما وكيفية الإجابة عنهما واضحة، وأن الوقت المستغرق للتطبيق يتراوح بين (25 - 30) دقيقة، وبذلك أصبح مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي بتعليماتهما وفقراتهما جاهزة للتطبيق على عينة التحليل الإحصائي.

### 3-4-1-8 عينة التحليل الإحصائي (عينة البناء):

عمد الباحث بتطبيق مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي على مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار البالغ عددهم (90) مدرساً، في يوم الأربعاء الموافق 7 / 1 / 2021 ولغاية يوم الاثنين الموافق 1 / 2 / 2021، لغرض استخراج المعاملات العلمية للمقياسين.

### 3-4-1-9 المعاملات العلمية لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي:

تكشف الخصائص السيكومترية قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجلها وأن التحليل المنطقي لا يكفي للكشف عن صدق هذه الفقرات لكونه يعتمد على الفحص الظاهري للفقرات وأن الكشف عن قدرة وكفاءة المقياس يتم من خلال تحليل فقراتها<sup>(1)</sup>، ويقصد بتحليل الفقرات "هو الدراسة التي تعتمد على التحليل المنطقي الإحصائي والتجريبي لوحدات الاختبار بغرض معرفة خصائصها ، وحذف أو تعديل أو إبدال أو إضافة أو إعادة ترتيب هذه الفقرات حتى يتسنى الوصول إلى اختبار ثابت صادق وموضوعي مناسب من حيث الطول والصعوبة لذلك فحساب القوة التمييزية للفقرات خطوة أساسية ومهمة في خطوات بناء المقاييس ، القدرة التمييزية إلى ضرورة اختيار الفقرات ذات القوة التمييزية العالية وتضمينها في المقياس بصيغته

(\*) ينظر ملحق (6)، ص 205.

(1) محمد عبد السلام احمد ؛ المقياس النفسي والتربوي ، ط2 ، المجلد الأول ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، 1981 ،

النهائية" (1)، و يتطلب بناء المقياس توافر شروط أساسية ومهمة لضمان سلامة بناء المقياس، ومن أهم تلك الشروط الصدق والثبات.

### 3-4-1-9-1 صدق مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي:

يُعد الصدق من المؤشرات والمفاهيم الأساسية والمهمة في تقويم أدوات القياس فهو "الدقة التي يقيس فيها الاختبار الغرض الذي وضع من أجله" (2)، فالاختبار الصادق هو الذي يقيس بدقة كافية الظاهرة التي صمم لقياسها، بحيث لا يقيس شيئاً بدلاً عنها أو بالإضافة إليها" (3)، وقد اعتمد الباحث نوعين من الصدق هما:

#### أ. صدق المحتوى (Content Validity).

#### ب. صدق البناء (Construct Validity).

#### أ: صدق المحتوى (Content Validity) :

هنالك مؤشران لصدق المحتوى أولهما الصدق الظاهري (Face Validity) الذي يشير الى مدى صلة فقرات المقياس بالمتغير المراد قياسه. ويتحقق مؤشر الصدق هذا "حين يقرر شخص له علاقة بالموضوع أن المقياس مناسب للخاصية المراد قياسها ، وقد يكون ذلك خبيراً" (4) وقد تحقق الصدق الظاهري للمقياس عندما تم عرضها بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء للحكم على مدى صلاحية الفقرات.

أما المؤشر الثاني وهو الصدق المنطقي (Logical Validity) فيتحقق بقدرة المقياس على قياس بُعد محدد من السلوك ، "إلا أن هذا النوع من الصدق يتحقق من خلال التعريف بالمجال السلوكي الذي

(2). Giselle , E.E. et al , **Measurement Theory for Behavioral Sciences** , San Francisco ; W . H . Freeman and Company , 1981 , P. 43.

(2) زكريا محمود وآخرون ؛ **مبادئ التقويم والقياس في التربية** ، عمان ، مكتبة دار الثقافة والنشر ، 1999 ، ص133.

(3) محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان ؛ **القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي** ، ط2 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2008 ، ص255.

(4) Freeman , F . S . , **Theory and Praction of Psychological Testing** , New York , 1962 , P 90.

يقيسه المقياس ومن خلال التصميم والتخطيط المنطقي لل فقرات لتغطي الأبعاد المهمة للمجال السلوكي". فعندما يكون المحور أو المجال أو البعد محدداً ومعروفاً يصبح بالإمكان تغطيته بعدد محدد من الفقرات تمثله تمثيلاً جيداً " وقد توافر هذا المؤشر للصدق في المقياس الحالي عند بداية إعداد المقياس من خلال التعريف لمفهومي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي وتحديد أبعاده وفقراته بالاستعانة بمجموعة من الخبراء في مجال علم الإدارة وعلم النفس الرياضي والاختبارات والقياس.

### ب : صدق البناء (Construct Validity) :

ويطلق عليه أيضا (صدق التكوين الفرضي) أو (صدق المفهوم) لأنه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى مطابقة درجات الاستبانة للمفاهيم أو الافتراضات التي اعتمد عليها الباحث في بنائه والمقصود بهذا النوع من الصدق هو مدى قياس فقرات المقياس للسمة أو الظاهرة السلوكية المراد قياسها<sup>(1)</sup>. وقد تحقق الباحث من صدق البناء في المقياس الحالي بالطريقتين الآتية :

#### أولاً- إيجاد القدرة التمييزية لفقرات مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي:

أن الصدق الظاهري لفقرات مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لا يعطي مدلولاً عن دقة تمييزها فيما بين المستجيبين عليها ، وعليه عمد الباحث إلى إيجاد ذلك لتحقيق التشخيص في قياس الظاهرة المبحوثة التي صُمم المقياس من أجل قياسها، إذ أن القدرة التمييزية لفقرات هو من أحد أهم مؤشرات صدق البناء التكويني للمقاييس، وتم التحقق من إيجادها لكل فقرة في أبعاد مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي ، وذلك بتطبيق صورته على عينة التحليل الإحصائي المُحددة (عينة البناء) البالغ عددهم (90) مدرساً ، بمراعاة التسلسل المنطقي لهذه الإجراءات وتم ذلك باعتماد أسلوب المجموعتين الطرفيتين لهذه العينة وذلك بعد ترتيب نتائج درجات المستجيبين على كل فقرة تنازلياً وتحديد نسبة (27%) لتكون المجموعة العليا ونسبة (27%) لتكون المجموعة الدنيا ، إذ بلغت (24) مدرساً في كل من المجموعتين العليا والدنيا ،

(1) عامر سعيد جاسم الخيكاني ؛ سيكولوجية كرة القدم ، ط 1 ، النجف ، دار ضياء للطباعة ، 2008 ، ص 68.



وتمت المعالجة الإحصائية فيما بين نتائج المجموعتين الطرفيتين باستخدام قانون (t-test) للعينات غير المترابطة ، وكما مبين في الجدول (7) ، إذ يذكر فريد البشتاوي "أن دلالة قيمة اختبار (T) المحسوبة فيما بين نتائج المجموعتين المتطرفتين من عينة التحليل الإحصائي هي العامل الحاسم في قبول تمييز الفقرة والإبقاء عليها"<sup>(1)</sup>.

### جدول (7)

#### يبين نتائج القدرة التمييزية ل فقرات مقياس الثقافة التنظيمية

البعد الأول : البعد الإدراكي								
التميز	الدلالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	ع <sub>+</sub>	س <sub>-</sub>	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	0.00	5.86	0.63	4.62	العليا	24	1
				1.10	2.27	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	5.25	0.69	4.51	العليا	24	2
				1.18	2.24	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	6.22	0.64	4.64	العليا	24	3
				1.04	2.24	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	12.78	0.46	4.64	العليا	24	4
				0.47	1.98	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.73	0.34	0.70	2.20	العليا	24	5
				0.69	2.13	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	10.99	0.46	4.65	العليا	24	6
				0.62	1.96	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	6.26	0.56	4.53	العليا	24	7
				1.06	2.16	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	5.38	0.58	4.52	العليا	24	8
				1.22	2.22	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	4.940	0.583	4.225	العليا	24	9
				1.055	2.343	الدنيا	24	

(1) فريد البشتاوي ؛ دليل بناء المقاييس النفسية عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014 ، ص 55.

مميزة	دال	0.000	5.339	0.585	4.224	العليا	24	10
				1.159	2.032	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	4.394	0.630	4.237	العليا	24	11
				1.258	2.282	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	7.251	1.126	2.240	العليا	24	12
				1.254	2.374	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	9.251	1.126	2.240	العليا	24	13
				1.254	2.374	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	6.80	0.63	4.61	العليا	24	14
				0.88	2.29	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	7.62	0.63	4.62	العليا	24	15
				0.83	2.10	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	5.11	0.70	4.50	العليا	24	16
				1.17	2.30	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.50	0.63	0.80	2.08	العليا	24	17
				0.69	1.93	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.99	0.50	4.73	العليا	24	18
				0.81	2.03	الدنيا	24	

## البعد الثاني : البعد الإداري

التميز	الدلالة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	ع <sub>+</sub>	س <sub>-</sub>	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	0.00	5.98	0.78	4.63	العليا	24	1
				0.99	2.25	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	5.53	0.68	4.54	العليا	24	2
				1.09	2.30	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	6.50	0.67	4.51	العليا	24	3
				0.93	2.16	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	5.14	0.71	4.52	العليا	24	4
				1.24	2.20	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	8.134	0.581	4.185	العليا	24	5
				0.689	1.867	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	6.423	0.666	3.807	العليا	24	6
				0.715	1.822	الدنيا	24	

7	24	العليا	4.252	0.526	7.906	0.000	دال	مميزة
	24	الدنيا	1.913	0.773				
8	24	العليا	4.182	0.533	4.943	0.000	دال	مميزة
	24	الدنيا	2.289	1.087				
9	24	العليا	3.309	1.067	6.67	0.000	دال	مميزة
	24	الدنيا	3.033	0.846				
10	24	العليا	4.358	0.459	5.524	0.000	دال	مميزة
	24	الدنيا	2.194	1.150				
11	24	العليا	3.500	1.241	0.891	0.542	غير دال	غير مميزة
	24	الدنيا	3.220	1.216				
12	24	العليا	4.358	0.459	5.524	0.000	دال	مميزة
	24	الدنيا	2.194	1.150				
13	24	العليا	4.65	0.78	6.31	0.00	دال	مميزة
	24	الدنيا	2.21	0.94				
14	24	العليا	4.56	0.68	7.16	0.00	دال	مميزة
	24	الدنيا	2.15	0.82				
15	24	العليا	4.53	0.67	6.22	0.00	دال	مميزة
	24	الدنيا	2.22	0.96				
16	24	العليا	4.64	0.64	7.55	0.00	دال	مميزة
	24	الدنيا	2.00	0.90				
17	24	العليا	3.309	1.067	6.67	0.00	دال	مميزة
	24	الدنيا	3.033	0.846				
18	24	العليا	3.058	1.392	0.188	0.861	غير دال	غير مميزة
	24	الدنيا	3.000	1.179				

## البعد الثالث : البعد الإنساني

الفقرات	ن	المجموعة	س	ع <sub>+</sub>	(T) المحسوبة	درجة (Sig)	الدلالة	التمييز
1	24	العليا	4.23	0.73	9.24	0.00	دال	مميزة
	24	الدنيا	1.82	0.70				
2	24	العليا	4.09	0.77	9.47	0.00	دال	مميزة
	24	الدنيا	1.63	0.65				
3	24	العليا	4.23	0.73	9.48	0.00	دال	مميزة
	24	الدنيا	1.74	0.71				
4	24	العليا	4.18	0.77	8.78	0.00	دال	مميزة

				0.70	1.82	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	9.15	0.71	4.14	العليا	24	5
				0.70	1.78	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	6.487	0.676	3.828	العليا	24	6
				0.709	1.818	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	8.374	0.519	4.273	العليا	24	7
				0.736	1.887	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	10.707	0.524	4.224	العليا	24	8
				0.537	1.683	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	9.111	0.598	4.274	العليا	24	9
				0.655	1.718	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.657	0.451	0.926	4.406	العليا	24	10
				1.024	4.209	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	13.523	0.457	4.296	العليا	24	11
				0.424	1.631	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	7.735	0.420	4.630	العليا	24	12
				0.995	1.988	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	6.744	0.639	4.124	العليا	24	13
				0.743	2.034	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	9.487	0.415	4.383	العليا	24	14
				0.695	1.955	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.175	1.371	1.261	3.088	العليا	24	15
				1.215	3.005	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	5.54	0.65	4.60	العليا	24	16
				1.09	2.38	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.000	6.682	0.732	3.884	العليا	24	17
				0.708	1.732	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.481	0.720	0.944	2.294	العليا	24	18
				0.868	2.002	الدنيا	24	
<b>البعد الرابع : البعد التنظيمي</b>								
مميزة	دال	0.00	7.46	0.90	4.03	العليا	24	1
				0.66	1.88	الدنيا	24	

مميزة	دال	0.00	6.42	0.89	3.89	العليا	24	2
				0.73	1.98	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	7.65	0.90	4.03	العليا	24	3
				0.68	1.81	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	6.67	0.92	3.98	العليا	24	4
				0.67	2.02	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	7.45	0.86	3.94	العليا	24	5
				0.67	1.84	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.87	0.83	4.18	العليا	24	6
				0.70	1.90	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	11.34	0.63	4.38	العليا	24	7
				0.63	2.33	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.33	0.97	0.87	2.09	العليا	24	8
				0.88	1.88	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	12.96	0.56	4.15	العليا	24	9
				0.93	1.74	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.40	0.68	4.36	العليا	24	10
				0.88	2.45	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.96	0.68	4.47	العليا	24	11
				0.77	2.09	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.96	0.68	4.47	العليا	24	12
				0.77	2.09	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.648	0.464	1.090	3.265	العليا	24	13
				0.807	3.066	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	6.98	0.64	4.56	العليا	24	14
				0.81	2.29	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	17.72	1.148	3.98	العليا	24	15
				0.147	1.90	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	6.88	0.64	4.56	العليا	24	16
				0.87	2.22	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	11.02	0.85	4.06	العليا	24	17
				0.75	1.91	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.530	6.67	1.067	3.309	العليا	24	18

				0.846	3.033	الدنيا	24	
<b>البعد الخامس : البعد الاستراتيجي</b>								
مميزة	دال	0.00	8.79	0.81	4.05	العليا	24	1
				0.68	1.98	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	11.36	0.64	4.48	العليا	24	2
				0.63	2.39	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	9.15	0.63	4.48	العليا	24	3
				0.87	2.48	الدنيا	24	
غير مميز	غير دال	0.50	0.68	0.72	2.10	العليا	24	4
				0.69	1.95	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	7.67	0.84	4.00	العليا	24	5
				0.72	2.10	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	10.43	0.64	4.46	العليا	24	6
				0.72	2.41	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	9.64	0.65	4.48	العليا	24	7
				0.79	2.47	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	5.94	0.64	3.30	العليا	24	8
				0.82	1.93	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	11.29	0.63	4.52	العليا	24	9
				0.66	2.42	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	12.48	0.62	4.50	العليا	24	10
				0.47	2.52	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	11.54	0.97	4.09	العليا	24	11
				0.39	2.03	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.94	0.68	4.48	العليا	24	12
				0.74	2.65	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	12.21	0.59	4.12	العليا	24	13
				0.96	1.76	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	9.95	0.61	4.58	العليا	24	14
				0.73	2.65	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	10.02	0.85	4.25	العليا	24	15
				0.68	2.10	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	11.51	0.62	4.56	العليا	24	16

				0.57	2.58	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	7.69	0.87	4.05	العليا	24	17
				0.65	2.18	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.804	0.251	1.126	2.240	العليا	24	18
				1.254	2.374	الدنيا	24	

\*- درجة الحرية (ن+1-2) = 46 مستوى الدلالة (0.05) دلالة التمييز إذا كانت درجة (Sig)  $\geq$  (0.05).

من ملاحظة الجدول (7) يتبين بأنه تم حذف (12) فقرة من مقياس الثقافة التنظيمية، وبذلك تم

الإبقاء على (78) فقرة والتي حققت الشروط المحددة بالدلالة الإحصائية لقيمة (T) المحسوبة إذ كانت درجة

(Sig)  $>$  (0.05) عند درجة حرية (46) وبمستوى دلالة (0.05)، وبهذا الإجراء يبقى المقياس مؤلف من

(78) فقرة وبدرجة كلية تتراوح من (78 - 390) درجة.

### جدول (8)

#### يبين نتائج القدرة التمييزية ل فقرات مقياس السلوك الإبداعي

البعد الأول : القدرة على حل المشكلات								
التميز	الدلالة	درجة (Sig)	(T) المحسوبة	ع <sub>±</sub>	س <sub>±</sub>	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	دال	0.00	6.65	0.64	4.37	العليا	24	1
				0.99	1.89	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	40.87	0.766	3.449	العليا	24	2
				0.101	1.013	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	55.70	0.694	4.093	العليا	24	3
				0.113	1.014	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.53	0.64	0.70	1.60	العليا	24	4
				0.70	1.40	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	10.92	0.63	4.60	العليا	24	5
				0.70	1.93	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	11.98	0.61	4.61	العليا	24	6
				0.61	1.94	الدنيا	24	

مميزة	دال	0.00	8.86	0.62	4.57	العليا	24	7
				0.83	2.19	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.98	0.62	4.50	العليا	24	8
				0.77	2.20	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	6.15	0.58	3.38	العليا	24	9
				0.86	1.95	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.83	0.85	4.25	العليا	24	10
				0.57	1.93	الدنيا	24	
<b>البعْدُ الثاني : القدرة على التغيير</b>								
مميزة	دال	0.00	9.38	0.63	4.51	العليا	24	1
				0.75	2.14	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	9.01	0.63	4.42	العليا	24	2
				0.79	2.07	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	9.33	0.81	4.13	العليا	24	3
				0.71	1.85	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.76	0.82	4.03	العليا	24	4
				0.70	1.88	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	9.19	0.80	4.28	العليا	24	5
				0.72	2.05	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	12.01	0.67	4.52	العليا	24	6
				0.55	1.83	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.75	0.33	0.70	1.40	العليا	24	7
				0.67	1.30	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	10.15	0.68	4.47	العليا	24	8
				0.68	1.96	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.70	0.68	4.38	العليا	24	9
				0.80	2.02	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	18.16	0.60	4.60	العليا	24	10
				0.66	1.56	الدنيا	24	
<b>البعْدُ الثالث : الاصالَة</b>								
مميزة	دال	0.00	6.19	1.08	4.00	العليا	24	1
				0.85	2.10	الدنيا	24	



مميزة	دال	0.00	12.70	0.49	4.65	العليا	24	2
				0.79	2.00	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	10.51	0.44	4.75	العليا	24	3
				0.97	2.25	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	9.00	0.85	4.25	العليا	24	4
				0.73	2.00	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.77	0.29	0.67	1.70	العليا	24	5
				0.84	1.60	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	10.16	0.83	4.50	العليا	24	6
				0.76	1.95	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	4.85	1.18	3.85	العليا	24	7
				0.80	2.30	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	10.49	0.69	4.55	العليا	24	8
				0.79	2.10	الدنيا	24	
غير مميز	غير دال	0.70	0.39	0.90	2.03	العليا	24	9
				0.95	1.94	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	4.77	0.95	3.50	العليا	24	10
				0.77	2.20	الدنيا	24	
<b>البعد الرابع : الطلاقة</b>								
مميزة	دال	0.00	8.03	0.79	4.28	العليا	24	1
				0.82	2.24	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	7.76	0.69	4.45	العليا	24	2
				0.90	2.47	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	6.53	1.05	4.07	العليا	24	3
				0.70	2.23	الدنيا	24	
غير مميز	غير دال	0.19	1.32	0.94	2.03	العليا	24	4
				0.70	1.76	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	5.10	1.13	4.04	العليا	24	5
				0.79	2.18	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	4.40	0.79	3.77	العليا	24	6
				1.06	2.47	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	7.29	0.73	4.22	العليا	24	7
				0.88	2.35	الدنيا	24	

مميزة	دال	0.00	6.69	0.68	4.26	العليا	24	8
				0.95	2.51	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.45	0.76	0.87	1.97	العليا	24	9
				0.72	1.82	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	6.38	0.99	3.98	العليا	24	10
				0.70	2.25	الدنيا	24	
<b>البعد الخامس : المرونة</b>								
مميزة	دال	0.00	9.53	0.83	4.33	العليا	24	1
				0.74	1.95	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.81	0.89	4.13	العليا	24	2
				0.70	1.90	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.83	0.86	4.08	العليا	24	3
				0.70	1.88	الدنيا	24	
غير مميزة	غير دال	0.51	0.67	0.63	1.80	العليا	24	4
				0.70	1.60	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.34	0.87	3.98	العليا	24	5
				0.70	1.90	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.58	0.87	4.23	العليا	24	6
				0.71	2.08	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	8.08	0.89	4.13	العليا	24	7
				0.75	2.03	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	9.23	0.88	4.40	العليا	24	8
				0.68	2.10	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	9.36	0.92	4.23	العليا	24	9
				0.55	1.98	الدنيا	24	
مميزة	دال	0.00	7.97	1.03	4.23	العليا	24	10
				0.60	2.10	الدنيا	24	

درجة الحرية (ن+1-2) = 46 مستوى الدلالة (0.05) دلالة التمييز إذا كانت درجة (Sig)  $\geq (0.05)$

من ملاحظة الجدول (8) يتبين بأنه تم حذف (7) فقرات من مقياس السلوك الإبداعي، وتم الإبقاء

على (44) فقرة والتي حققت الشروط المحددة بالدلالة الإحصائية لقيمة (T) المحسوبة إذ كانت درجة (Sig)

> (0.05) عند درجة حرية (46) وبمستوى دلالة (0.05)، وبهذا الإجراء أصبح المقياس مؤلف من (44) فقرة وبدرجة كلية تتراوح من (44 - 220) درجة.

### ثانياً- إيجاد الاتساق الداخلي لفقرات مقياس الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي :

يذكر كاظم كريم " أن تكون الفقرة صادقة إذا حصلت على معامل ارتباط دال بينها وبين البعد وبينها وبين المقياس ككل وبالعكس ، كما تُحذف الفقرة التي تحصل على معامل ارتباط واطئ"<sup>(1)</sup>.

يستلزم في بناء المقياس التحقق من أن يكون كل مقياس قيد البحث متجانساً بارتباط درجة وزن كل فقرة مع درجة كل بُعد من جهة وارتباط درجة وزن كل فقرة مع درجة المقياس الكلية ليسير نسق الفقرات بمسار المقياس نفسه ، لكون الأبعاد في هذين المقياسين منفصلة ولكل بُعد فقراته الخاصة به ، وعليه تحقق الباحث من صدق البناء التكويني على عينة التحليل الإحصائي البالغة (90) مدرساً واستخلصت الدرجات من تطبيق صورته عند إجراء القدرة التمييزية ولغرض التجنب من أخطاء القياس الناتجة من تكرار التطبيق سيما وأن المقياس من مقاييس الورقة والقلم كما تم ذكره ، إذ تم التحقق من هذا الاتساق بإيجاد هذه العلاقات بالمعالجة الإحصائية وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (person) إذ تُعد هذه الطريقة من أدق الوسائل التي يُعتمد عليها عند إيجاد الاتساق الداخلي لفقرات المقياس ، والجدولين (9) و (10) يُبين قيم معاملات الارتباط التي تُعبر عن الاتساق الداخلي.

(1) كاظم كريم رضا الجابري ؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس : بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011 ، ص 222.

## جدول (9)

يُبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية للبعد ، وبين درجات أوزان الفقرات

## والدرجة الكلية لقياس الثقافة التنظيمية

الإبعاد	ت	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد	درجة (Sig)	الدالة	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	الدالة
البعاد الإداري	1	0.658	0.00	دالة	0.592	0.00	دالة
	2	0.742	0.00	دالة	0.674	0.00	دالة
	3	0.563	0.00	دالة	0.562	0.00	دالة
	4	0.788	0.00	دالة	0.599	0.00	دالة
	5	0.629	0.00	دالة	0.562	0.00	دالة
	6	0.734	0.00	دالة	0.619	0.00	دالة
	7	0.677	0.00	دالة	0.566	0.00	دالة
	8	0.529	0.00	دالة	0.741	0.00	دالة
	9	0.739	0.00	دالة	0.664	0.00	دالة
	10	0.734	0.00	دالة	0.735	0.00	دالة
	11	0.654	0.00	دالة	0.744	0.00	دالة
	12	0.666	0.00	دالة	0.698	0.00	دالة
	13	0.687	0.00	دالة	0.698	0.00	دالة
	14	0.730	0.00	دالة	0.735	0.00	دالة
	15	0.798	0.00	دالة	0.770	0.00	دالة
	16	0.771	0.00	دالة	0.720	0.00	دالة
البعاد الإداري	1	0.675	0.00	دالة	0.674	0.00	دالة
	2	0.587	0.00	دالة	0.709	0.00	دالة
	3	0.664	0.00	دالة	0.555	0.00	دالة
	4	0.777	0.00	دالة	0.731	0.00	دالة
	5	0.803	0.00	دالة	0.731	0.00	دالة
	6	0.623	0.00	دالة	0.698	0.00	دالة
	7	0.635	0.00	دالة	0.672	0.00	دالة
	8	0.745	0.00	دالة	0.708	0.00	دالة
	9	0.736	0.00	دالة	0.756	0.00	دالة
	10	0.749	0.00	دالة	0.711	0.00	دالة
	11	0.731	0.00	دالة	0.709	0.00	دالة
	12	0.677	0.00	دالة	0.665	0.00	دالة

الإبعاد	ت	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد	درجة (Sig)	الدلالة	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	الدلالة
	13	0.703	0.00	دالة	0.609	0.00	دالة
	14	0.734	0.00	دالة	0.734	0.00	دالة
	15	0.833	0.00	دالة	0.732	0.00	دالة
	16	0.562	0.00	دالة	0.774	0.00	دالة
	1	0.752	0.00	دالة	0.641	0.00	دالة
البعاد الإنساني	2	0.745	0.00	دالة	0.703	0.00	دالة
	3	0.668	0.00	دالة	0.587	0.00	دالة
	4	0.687	0.00	دالة	0.621	0.00	دالة
	5	0.731	0.00	دالة	0.563	0.00	دالة
	6	0.782	0.00	دالة	0.731	0.00	دالة
	7	0.698	0.00	دالة	0.641	0.00	دالة
	8	0.558	0.00	دالة	0.509	0.00	دالة
	9	0.660	0.00	دالة	0.576	0.00	دالة
	10	0.648	0.00	دالة	0.541	0.00	دالة
	11	0.721	0.00	دالة	0.671	0.00	دالة
	12	0.677	0.00	دالة	0.609	0.00	دالة
	13	0.722	0.00	دالة	0.709	0.00	دالة
	14	0.731	0.00	دالة	0.665	0.00	دالة
	15	0.750	0.00	دالة	0.703	0.00	دالة
	البعاد التنظيمي	1	0.759	0.00	دالة	0.654	0.00
2		0.782	0.00	دالة	0.731	0.00	دالة
3		0.778	0.00	دالة	0.632	0.00	دالة
4		0.746	0.00	دالة	0.642	0.00	دالة
5		0.705	0.00	دالة	0.654	0.00	دالة
6		0.648	0.00	دالة	0.609	0.00	دالة
7		0.811	0.00	دالة	0.536	0.00	دالة
8		0.677	0.00	دالة	0.721	0.00	دالة
9		0.843	0.00	دالة	0.645	0.00	دالة
10		0.731	0.00	دالة	0.638	0.00	دالة
11		0.780	0.00	دالة	0.732	0.00	دالة
12		0.810	0.00	دالة	0.574	0.00	دالة

الإبعاد	ت	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد	درجة (Sig)	الدلالة	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	الدلالة
	13	0.782	0.00	دالة	0.731	0.00	دالة
	14	0.753	0.00	دالة	0.633	0.00	دالة
	15	0.821	0.00	دالة	0.729	0.00	دالة
البعاد الاستراتيجي	1	0.735	0.00	دالة	0.643	0.00	دالة
	2	0.709	0.00	دالة	0.674	0.00	دالة
	3	0.730	0.00	دالة	0.609	0.00	دالة
	4	0.666	0.00	دالة	0.599	0.00	دالة
	5	0.784	0.00	دالة	0.674	0.00	دالة
	6	0.741	0.00	دالة	0.619	0.00	دالة
	7	0.746	0.00	دالة	0.641	0.00	دالة
	8	0.782	0.00	دالة	0.698	0.00	دالة
	9	0.642	0.00	دالة	0.699	0.00	دالة
	10	0.805	0.00	دالة	0.691	0.00	دالة
	11	0.644	0.00	دالة	0.568	0.00	دالة
	12	0.821	0.00	دالة	0.665	0.00	دالة
	13	0.642	0.00	دالة	0.561	0.00	دالة
	14	0.788	0.00	دالة	0.559	0.00	دالة
	15	0.824	0.00	دالة	0.568	0.00	دالة
	16	0.770	0.00	دالة	0.704	0.00	دالة

\* (90) ، درجة الحرية ن - 2 = (88) مستوى الدلالة (0.05) ، دال إذا كانت درجة (Sig)  $\geq (0.05)$ .

يتبين من الجدول (9) بأنه تم الإبقاء على جميع فقرات مقياس الثقافة التنظيمية التي حققت الشروط المحددة بالدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط فيما بين درجة وزن الفقرة والدرجة الكلية للمقياس وفيما بين درجة وزن الفقرة والدرجة الكلية للبعد إذ كانت قيم درجات (Sig)  $> (0.05)$  عند درجة حرية (88) ومستوى دلالة (0.05) ، كما لا توجد فيها معاملات ارتباط أصغر من (0.19) ، أي ان جميع الفقرات تحقق هذه الشروط في الإتساق الداخلي للمقياس فضلاً عن ان هذه الفقرات لا تحتاج إلى تعديل بحسب شروط أتساق الفقرات ، وبهذا الإجراء يبقى مقياس الثقافة التنظيمية مؤلف من (78) فقرة وبدرجة كلية تتراوح من (78-390) درجة ، إذ يؤكد وهيب الكبيسي بأنه " توجد معايير عدة لقبول الفقرة بطريقة الإتساق الداخلي منها

معيار (أبيل) إذا كان معامل الارتباط من (0.40) فأعلى تكون الفقرة جيدة جداً ومن (0.20) إلى (0.39) تكون الفقرة حدية وجيدة ولكنها تخضع للتعديل ، وأقل من (0.19) تكون ضعيفة وتحذف ، حتى وإن كان معامل الارتباط دال ، بينما معيار (ستالي وهوبكنز) يشير إلى أن قبول الفقرة يتحدد إذا كان معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية دال وأعلى من (0.20) <sup>(1)</sup>.

### جدول (10)

يُبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية للبعد ، وبين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية لمقياس السلوك الإبداعي

الإبعاد	ت	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد	درجة (Sig)	الدلالة	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	الدلالة
القدرة على حل المشكلات	1	0.639	0.00	دالة	0.780	0.00	دالة
	2	0.633	0.00	دالة	0.688	0.00	دالة
	3	0.529	0.00	دالة	0.608	0.00	دالة
	4	0.609	0.00	دالة	0.651	0.00	دالة
	5	0.739	0.00	دالة	0.722	0.00	دالة
	6	0.539	0.00	دالة	0.783	0.00	دالة
	7	0.622	0.00	دالة	0.694	0.00	دالة
	8	0.788	0.00	دالة	0.667	0.00	دالة
	9	0.644	0.00	دالة	0.794	0.00	دالة
	10	0.739	0.00	دالة	0.744	0.00	دالة
القدرة على التغيير	1	0.573	0.00	دالة	0.720	0.00	دالة
	2	0.564	0.00	دالة	0.748	0.00	دالة
	3	0.474	0.00	دالة	0.773	0.00	دالة
	4	0.587	0.00	دالة	0.749	0.00	دالة
	5	0.673	0.00	دالة	0.645	0.00	دالة
	6	0.487	0.00	دالة	0.649	0.00	دالة
	7	0.569	0.00	دالة	0.641	0.00	دالة
	8	0.735	0.00	دالة	0.758	0.00	دالة
	9	0.568	0.00	دالة	0.644	0.00	دالة
الأصالة	1	0.532	0.00	دالة	0.592	0.00	دالة

(1) وهيب مجيد الكبيسي : القياس النفسي بين التنظير والتطبيق ، لبنان ، العالمية المتحدة ، 2010 ، ص 47-48.

الإبعاد	ت	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للبعُد	درجة (Sig)	الدالة	(R) بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	الدالة
	2	0.609	0.00	دالة	0.694	0.00	دالة
	3	0.586	0.00	دالة	0.703	0.00	دالة
	4	0.711	0.00	دالة	0.693	0.00	دالة
	5	0.690	0.00	دالة	0.592	0.00	دالة
	6	0.673	0.00	دالة	0.699	0.00	دالة
	7	0.596	0.00	دالة	0.794	0.00	دالة
	8	0.499	0.00	دالة	0.445	0.00	دالة
	1	0.763	0.00	دالة	0.728	0.00	دالة
العلاقة	2	0.695	0.00	دالة	0.587	0.00	دالة
	3	0.509	0.00	دالة	0.518	0.00	دالة
	4	0.663	0.00	دالة	0.618	0.00	دالة
	5	0.733	0.00	دالة	0.735	0.00	دالة
	6	0.534	0.00	دالة	0.698	0.00	دالة
	7	0.609	0.00	دالة	0.617	0.00	دالة
	8	0.633	0.00	دالة	0.609	0.00	دالة
	1	0.649	0.00	دالة	0.705	0.00	دالة
المرونة	2	0.554	0.00	دالة	0.649	0.00	دالة
	3	0.750	0.00	دالة	0.573	0.00	دالة
	4	0.509	0.00	دالة	0.550	0.00	دالة
	5	0.622	0.00	دالة	0.622	0.00	دالة
	6	0.666	0.00	دالة	0.628	0.00	دالة
	7	0.509	0.00	دالة	0.498	0.00	دالة
	8	0.541	0.00	دالة	0.460	0.00	دالة
	9	0.684	0.00	دالة	0.593	0.00	دالة

\*- ن = (90) ، درجة الحرية ن - 2 = (88) مستوى الدلالة (0.05) ، دال إذا كانت درجة (Sig)  $\geq (0.05)$ .

يتبين من الجدول (10) بأنه تم الإبقاء على جميع فقرات مقياس السلوك الإبداعي التي حققت الشروط المحددة بالدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط فيما بين درجة وزن الفقرة والدرجة الكلية للمقياس وفيما بين درجة وزن الفقرة والدرجة الكلية للبعُد إذ كانت قيم درجات (Sig)  $> (0.05)$  عند درجة حرية (88) ومستوى دلالة (0.05) ، كما لا توجد فيها معاملات ارتباط أصغر من (0.19) ، أي ان جميع الفقرات تحقق هذه



الشروط في الإتساق الداخلي للمقياس فضلاً عن ان هذه الفقرات لا تحتاج إلى تعديل بحسب شروط أتساق الفقرات ، وبهذا الإجراء يبقى مقياس السلوك الإبداعي مؤلف من (44) فقرة وبدرجة كلية تتراوح من (44-220) درجة .

### 3-4-1-9-2 ثبات مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي :

يعد الثبات من العناصر الأساسية في إعداد الاختبارات وأعداد نتائجها و يعرف الثبات بأنه " الدقة في تقدير العلامة الحقيقية للفرد على الفقرة التي يقيسها المقياس ، أو مدى الاتساق في علاقة الفرد إذا أخذ المقياس نفسه مرات عدة في الظروف نفسها " (1) .

وهناك عدة طرائق تم من خلالها استخراج معامل الثبات وقد أختار الباحث من بينها طريقتين هما :

#### أولاً - طريقة الفا كرونباخ :

استخدمت هذه الطريقة نظراً " لكونها تُستخدم في أي نوع من أنواع الأسئلة الموضوعية والمقالية" (2).  
اذ تم استخراج الثبات بهذه الطريقة من خلال تطبيق معادلة الفا كرونباخ على أفراد عينة بناء المقياس باستخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS) ، تبين أن قيمة معامل الثبات لجميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية هي (0.776) ، بينما بلغت قيمة ثبات مقياس السلوك الإبداعي (0.759)، وهو معامل ثبات عال ، ويمكن الاعتماد عليه لتقدير ثبات الاختبار .

#### ثانياً - طريقة التجزئة النصفية :

لغرض إيجاد معامل ثبات المقياس تم اعتماد طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتتسجم مع متطلبات المقياس، وقد تم الاعتماد على البيانات التي حصل عليها الباحث والمتعلقة بدرجات مقياس الثقافة التنظيمية المتضمن (78) فقرة إذ تم تقسيم المقياس على جزئين الأول يتضمن

(1) أحمد عودة و فتحي ملكاوي ، أساسيات البحث العلمي ، ط2 ، مكتبة الكناني ، الأردن ، 1993 ، ص 194.

(2) صالح ارشد العقيلي و سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج (Spss) ، ط1 ، دار الشروق للنشر، عمان ، 1988 ، ص282 .

درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الفردية وبواقع (39) فقرة ، والثاني يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الزوجية وبواقع (39) فقرة ، إذ تم حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون، والذي بلغ للمقياس (0.834) إلا ان هذه القيمة تمثل معامل ثبات نصف الاختبار، لذا يجب أن يتم تصحيح قيمة معامل الثبات قام الباحث باستخدام معادلة سبيرمان بروان بهدف تصحيح معامل الارتباط وبذلك أصبح ثبات المقياس (0.909) ، أما مقياس السلوك الإبداعي المتضمن (44) فقرة إذ تم تقسيم المقياس على جزئين الأول يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الفردية وبواقع (22) فقرة ، والثاني يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الزوجية وبواقع (22) فقرة ، إذ تم حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون، والذي بلغ للمقياس (0.801) إلا ان هذه القيمة تمثل معامل ثبات نصف الاختبار، لذا يجب أن يتم تصحيح قيمة معامل الثبات قام الباحث باستخدام معادلة سبيرمان بروان بهدف تصحيح معامل الارتباط وبذلك أصبح ثبات المقياس (0.890) ، وبذلك يمكن اعتماد المقياس أداة للبحث (1) .

### 3-9-1-4-3 موضوعية مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي :

بعد أن تم تفريغ البيانات من المقياس وأعادته اتضح بان جميع الفقرات كانت واضحة للعينة كما أنها تتميز بكون البدائل اختيار من متعدد ولا تقبل الإجابة عن أكثر من بديل ولا توجد فيها عبارة للإجابة المفتوحة إذ يُعد المقياس ذات موضوعية عالية ولا يمكن الاختلاف على الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة.

### 10-1-4-3 الوصف النهائي لمقياس الثقافة التنظيمية :

يكون مقياس الثقافة التنظيمية بصورته النهائية من (78) فقرة موزع على خمسة أبعاد، كما تضمن المقياس عدد من البدائل (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق مطلقاً) وبسلم تقدير خماسي من (5-1) وان جميع فقرات المقياس إيجابية، وعند احتساب درجات أبعاد المقياس وهي على النحو الآتي، وكما مبين في جدول (11).

(1) أميرة حنا مرقس: بناء وتقنين مقياس الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة اليد، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، رسالة

## جدول (11)

## يبين الوصف النهائي لمقياس الثقافة التنظيمية

الوسط الفرضي	اقل درجة للبعد	اعلى درجة للبعد	عدد الفقرات	أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية	ت
48	16	80	16	البعد الإدراكي	1
48	16	80	16	البعد الإداري	2
45	15	75	15	البعد الإنساني	3
45	15	75	15	البعد التنظيمي	4
48	16	80	16	البعد الاستراتيجي	5
234	78	390	78	المقياس ككل	

## 3-4-1-11 الوصف النهائي لمقياس السلوك الإبداعي:

يتكون مقياس السلوك الإبداعي بصورته النهائية من (44) فقرة موزع على خمسة أبعاد ، كما تضمن المقياس عدد من البدائل (اتفق تماماً ، اتفق ، اتفق نوعاً ما ، لا اتفق ، لا اتفق مطلقاً) وبسلم تقدير خماسي من (1-5) وان جميع فقرات المقياس إيجابية ، وعند احتساب درجات أبعاد المقياس وهي على النحو الاتي ، وكما مبين في جدول (12) .

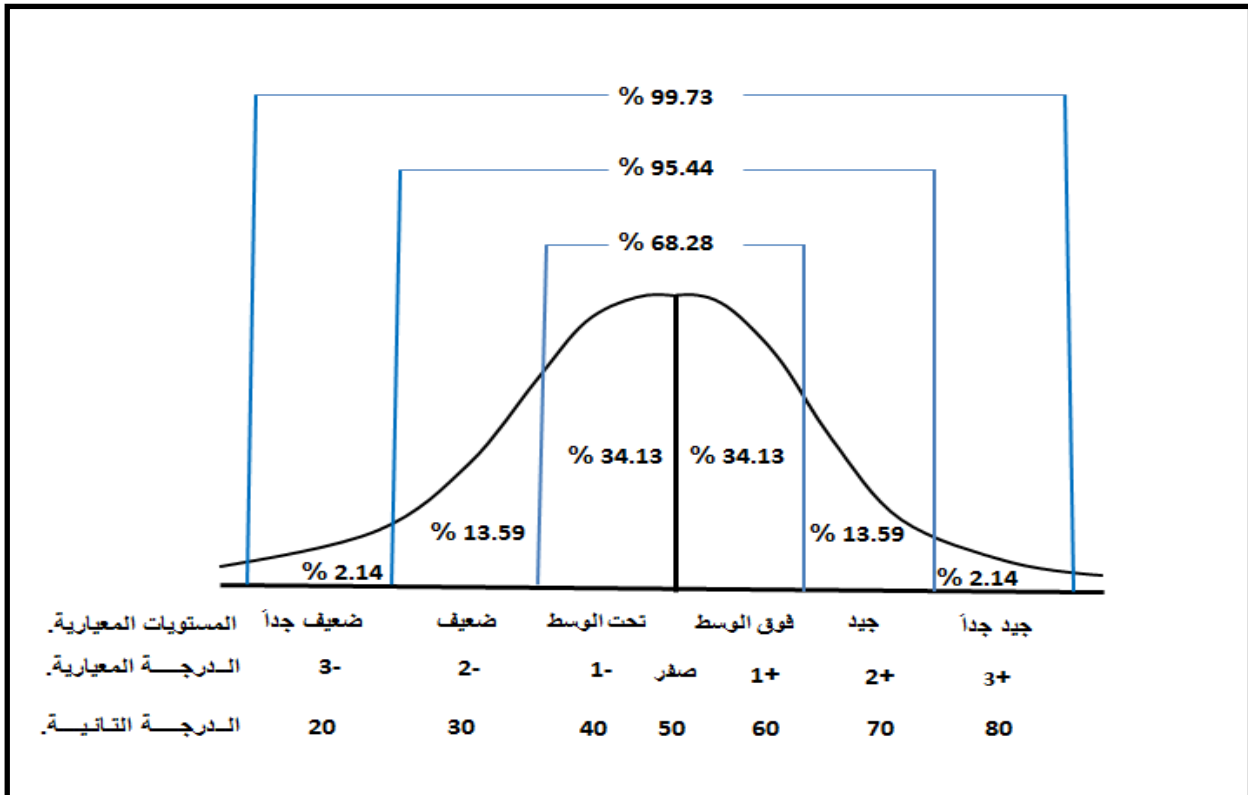
## جدول (12)

## يبين الوصف النهائي لمقياس السلوك الإبداعي

الوسط الفرضي	اقل درجة للبعد	اعلى درجة للبعد	عدد الفقرات	أبعاد مقياس السلوك الإبداعي	ت
30	10	50	10	القدرة على حل المشكلات	1
27	9	45	9	القدرة على التغيير	2
24	8	40	8	الأصالة	3
24	8	40	8	الطلاقة	4
27	9	45	9	المرونة	5
132	44	220	44	المقياس ككل	

### 3-4-2 إيجاد الدرجات والمستويات المعيارية (التقنين) لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي :

يسعى الباحث الى إكمال إجراءات تقنين المقياسين من خلال إيجاد الدرجات والمستويات المعيارية لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي ، اذ تم تطبيق المقياسين على عينة التقنين البالغة (100) مدرساً وذلك في يوم الاثنين الموافق 2021/ 2 / 8 ولغاية يوم الاثنين الموافق 2021/ 3 / 8 والتي من خلالها يمكن الحكم على قياس مستوى الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية ، وقد قام الباحث بتعيين المستويات المعيارية باستخدام طريقة توزيع كاوس (التوزيع الطبيعي) "إذ يعد من أكثر التوزيعات شيوعاً في ميدان التربية الرياضية لان كثير من الصفات والخصائص التي تقاس في هذا المجال يقترب توزيعها من المنحني الطبيعي: (1) ، كما موضح في الشكل (4) ، والجدول (13) يبين المعالم الإحصائية لنتائج المقياس ، والجدول (14) يبين الدرجات الخام والدرجة المعيارية الزائفة والدرجة المعيارية المعدلة لدرجات العينة بعد ترتيبها ترتيباً تصاعدياً :



شكل (4)

#### يوضح منحني التوزيع الطبيعي (كاوس)

(1) جابر عبد الحميد واحمد خيرى: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية، 1973، ص301.

## جدول (13)

## يبين المعالم الإحصائية لنتائج تقنين مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

اسم المقياس	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	معامل الإلتواء	اعلى درجة	اقل درجة	المدى
الثقافة التنظيمية	234	309.710	312.000	23.554	2.355	-0.292	359	249	110
السلوك الإبداعي	132	176.780	179.500	17.922	1.792	-0.455	210	122	88

\* - ن = (100).

يتبين من الجدول (13) أن الوسط الحسابي لنتائج مقياس الثقافة التنظيمية بلغ (309.710) ، وبوسط فرضي (234) ، والوسيط (312.000) ، وبانحراف معياري (23.554) ، وبلغ الخطأ المعياري (2.355) ، بينما بلغ معامل الإلتواء (-0.292) وكانت اعلى درجة تبلغ في المقياس (359) واقل درجة (249) والمدى (110) ، وأن الوسط الحسابي لنتائج مقياس السلوك الإبداعي بلغ (176.780) وبوسط فرضي (132) ، والوسيط (179.500) ، وبانحراف معياري (17.922) ، وبلغ الخطأ المعياري (1.792) ، بينما بلغ معامل الإلتواء (-0.455) وكانت اعلى درجة تبلغ في المقياس (210) واقل درجة (122) والمدى (88) ، ولتحديد الدرجات والمستويات المعيارية للمقياسين يُبين الجدول (14) الدرجات الخام والدرجة المعيارية الزائفة والدرجة المعيارية المعدلة لدرجات عينة التقنين بعد ترتيبها ترتيباً تصاعدياً.

## جدول (14)

يبين الدرجات الخام والدرجة المعيارية والدرجة المعيارية المعدلة لمقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي (تقنين المقياسين)

مقياس السلوك الإبداعي			مقياس الثقافة التنظيمية			
الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	ن
19.430	-3.06	122	24.230	-2.58	249	1□
32.270	-1.77	145	28.050	-2.20	258	2□
32.270	-1.77	145	29.320	-2.07	261	3□
32.270	-1.77	145	29.320	-2.07	261	4□
33.940	-1.61	148	29.740	-2.03	262	5□
34.500	-1.55	149	30.590	-1.94	264	6□
35.060	-1.49	150	30.590	-1.94	264	7□
35.060	-1.49	150	33.140	-1.69	270	8□
35.060	-1.49	150	33.140	-1.69	270	9□
36.730	-1.33	153	35.260	-1.47	275	10□
37.290	-1.27	154	36.540	-1.35	278	11□
37.290	-1.27	154	36.960	-1.30	279	12□
37.850	-1.22	155	36.960	-1.30	279	13□
37.850	-1.22	155	37.390	-1.26	280	14□
37.850	-1.22	155	37.810	-1.22	281	15□
37.850	-1.22	155	39.930	-1.01	286	16□
37.850	-1.22	155	40.780	-0.92	288	17□
38.410	-1.16	156	41.210	-0.88	289	18□
40.080	-0.99	159	42.060	-0.79	291	19□
40.080	-0.99	159	42.480	-0.75	292	20□
40.640	-0.94	160	43.330	-0.67	294	21□
40.640	-0.94	160	43.750	-0.62	295	22□
41.750	-0.82	162	44.600	-0.54	297	23□
42.310	-0.77	163	44.600	-0.54	297	24□
42.310	-0.77	163	45.030	-0.50	298	25□
42.310	-0.77	163	45.030	-0.50	298	26□
42.870	-0.71	164	45.030	-0.50	298	27□
42.870	-0.71	164	45.450	-0.45	299	28□
43.430	-0.66	165	46.300	-0.37	301	29□
43.430	-0.66	165	46.300	-0.37	301	30□
43.430	-0.66	165	46.300	-0.37	301	31□
43.430	-0.66	165	47.150	-0.28	303	32□
43.990	-0.60	166	47.150	-0.28	303	33□

مقياس السلوك الإبداعي			مقياس الثقافة التنظيمية			
الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	ن
44.540	-0.55	167	47.150	-0.28	303	34□
46.220	-0.38	170	47.580	-0.24	304	35□
47.330	-0.27	172	48.000	-0.20	305	36□
47.330	-0.27	172	48.000	-0.20	305	37□
47.890	-0.21	173	48.420	-0.16	306	38□
49.010	-0.10	175	48.420	-0.16	306	39□
49.010	-0.10	175	48.420	-0.16	306	40□
49.010	-0.10	175	48.850	-0.12	307	41□
49.010	-0.10	175	48.850	-0.12	307	42□
49.010	-0.10	175	49.270	-0.07	308	43□
49.560	-0.04	176	49.270	-0.07	308	44□
49.560	-0.04	176	49.700	0.03	309	45□
50.120	0.010	177	49.700	-0.03	309	46□
50.120	0.010	177	50.120	0.010	310	47□
51.240	0.120	179	50.550	0.050	311	48□
51.240	0.120	179	50.970	0.100	312	49□
51.240	0.120	179	50.970	0.100	312	50□
51.800	0.180	180	50.970	0.100	312	51□
51.800	0.180	180	50.970	0.100	312	52□
51.800	0.180	180	50.970	0.100	312	53□
51.800	0.180	180	50.970	0.100	312	54□
51.800	0.180	180	51.820	0.180	314	55□
51.800	0.180	180	52.250	0.220	315	56□
51.800	0.180	180	52.250	0.220	315	57□
52.350	0.240	181	52.250	0.220	315	58□
52.350	0.240	181	52.250	0.220	315	59□
54.030	0.400	184	52.670	0.270	316	60□
54.590	0.460	185	52.670	0.270	316	61□
54.590	0.460	185	52.670	0.270	316	62□
54.590	0.460	185	53.100	0.310	317	63□
54.590	0.460	185	53.100	0.310	317	64□
54.590	0.460	185	53.100	0.310	317	65□
54.590	0.460	185	53.100	0.310	317	66□
55.140	0.510	186	53.100	0.310	317	67□
55.140	0.510	186	53.100	0.310	317	68□

مقياس السلوك الإبداعي			مقياس الثقافة التنظيمية			
الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	الدرجة المعيارية المعدلة	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام	ن
55.140	0.510	186	53.520	0.350	318	69□
55.700	0.570	187	54.370	0.440	320	70□
56.260	0.630	188	54.370	0.440	320	71□
56.260	0.630	188	55.220	0.520	322	72□
56.260	0.630	188	55.220	0.520	322	73□
56.820	0.680	189	56.070	0.610	324	74□
57.380	0.740	190	56.070	0.610	324	75□
57.380	0.740	190	56.490	0.650	325	76□
57.380	0.740	190	56.490	0.650	325	77□
57.930	0.790	191	57.340	0.730	327	78□
58.490	0.850	192	57.340	0.730	327	79□
58.490	0.850	192	58.610	0.860	330	80□
58.490	0.850	192	58.610	0.860	330	81
59.050	0.910	193	59.040	0.900	331	82
59.610	0.960	194	59.460	0.950	332	83
59.610	0.960	194	59.890	0.990	333	84
60.170	1.020	195	59.890	0.990	333	85
60.170	1.020	195	59.890	0.990	333	86
61.840	1.180	198	59.890	0.990	333	87
61.840	1.180	198	61.160	1.120	336	88
62.400	1.240	199	62.440	1.240	339	89
62.960	1.300	200	62.860	1.290	340	90
62.960	1.300	200	63.280	1.330	341	91
63.510	1.350	201	63.710	1.370	342	92
63.510	1.350	201	63.710	1.370	342	93
65.750	1.570	205	63.710	1.370	342	94
65.750	1.570	205	67.530	1.750	351	95
66.300	1.630	206	67.530	1.750	351	96
66.300	1.630	206	67.950	1.800	352	97
66.860	1.690	207	67.950	1.800	352	98
67.980	1.800	209	68.380	1.840	353	99
68.540	1.850	210	70.930	2.090	359	100



## جدول (15)

## يبين المستويات المعيارية لمقياس الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

الدرجة المعيارية		(2-) فما دون		(1.99-)-(1-)		(0.99-)-(0)		(0.01)-(1)		(1.01)-(2)		(2.01) فما فوق	
الدرجة المعيارية المعدلة		29 فما دون		39-30		49-40		59-50		69-60		70 فما فوق	
المستويات		ضعيف جداً		ضعيف		مقبول		متوسط		جيد		جيد جداً	
اسم المقياس		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
الثقافة التنظيمية		5		11		30		41		12		1	
السلوك الإبداعي		1		17		27		39		16		0	

(ن = 100)

يتبين من الجدول (15) أن مقياس (الثقافة التنظيمية) ، قد حقق عدد المدرسين ضمن مستوى ضعيف جداً (5) بنسبة مئوية (5%) ، وكان عدد المدرسين ضمن مستوى ضعيف (11) بنسبة مئوية (11%) وكان عدد المدرسين ضمن مستوى مقبول (30) بنسبة مئوية (30%) ، وكان عدد المدرسين ضمن مستوى متوسط (41) بنسبة مئوية (41%) ، وكان عدد المدرسين ضمن مستوى جيد (12) بنسبة مئوية (12%) ، وكان عدد المدرسين ضمن مستوى جيد جداً (1) بنسبة مئوية (1%) . وبذلك فقد حقق مقياس الثقافة التنظيمية (6) مستويات معيارية توزع عليها المدرسين توزيعاً طبيعياً.

أما في مقياس (السلوك الإبداعي) ، قد حقق عدد المدرسين ضمن مستوى ضعيف جداً (1) بنسبة مئوية (1%) ، وكان عدد المدرسين ضمن مستوى ضعيف (17) بنسبة مئوية (17%) ، وكان عدد المدرسين ضمن مستوى مقبول (27) بنسبة مئوية (27%) ، وكان عدد المدرسين ضمن مستوى متوسط (39) بنسبة مئوية (39%) ، وكان عدد المدرسين ضمن مستوى جيد (16) بنسبة مئوية (16%) ، وكان عدد المدرسين ضمن مستوى جيد جداً (0) بنسبة مئوية (0%) . وبذلك فقد حقق مقياس السلوك الإبداعي (5) مستويات معيارية توزع عليها المدرسين توزيعاً طبيعياً.

## 5-3 الوسائل الإحصائية:

الإحصاء هم "العلم الذي يبحث في جمع البيانات وعرضها وتبويبها وتحليلها واستخدام النتائج في التنبؤ أو التقرير أو التحقيق" (1). ولتوفر البرامج الالكترونية، استخدم الباحث نظام (SPSS 23) للمعلومات الإحصائية وبرنامج اكسل.

1. النسبة المئوية.
2. الوسط الحسابي.
3. الانحراف المعياري .
4. اختبار ( t.test ) للعينات غير المترابطة (المستقلة).
5. معامل الارتباط البسيط (بيرسون) .
6. معادلة سبيرمان - براون.
7. معامل الفا كرونباخ.
8. قانون مربع كاي.
9. الدرجة المعيارية الزائفة والتائية المعدلة.
10. الوسط الفرضي.
11. قانون طول الفترة لاستخراج المستويات.

(1) محمد حسين محمد رشيد: الإحصاء في التربية ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002، ص13.

# الفصل الرابع

## 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

1-4 المحك المعتمد في الدراسة

2-4 عرض وتحليل نتائج مستوى أبعاد مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى عينة التطبيق

ومناقشتها

1-2-4 عرض وتحليل نتائج مستوى أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية لدى عينة التطبيق ومناقشتها

2-2-4 عرض وتحليل نتائج مستوى أبعاد مقياس السلوك الإبداعي لدى عينة التطبيق ومناقشتها

3-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية ومقياس السلوك الإبداعي

1-3-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد الإدراكي ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها

2-3-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد الإداري ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها

3-3-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد الإنساني ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها

4-3-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد التنظيمي ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها

5-3-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد الاستراتيجي ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها

6-3-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي ومناقشتها

## 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

## 1-4 المحك المعتمد في الدراسة:

بعد أن توصل الباحث الى بناء مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي وقام الباحث ايضاً بالتحقق من نتائج البحث موزعة توزيعاً طبيعياً حسب منحني (كاوس) في الفصل الثالث، ولكي يتحقق هدفا البحث الثالث والرابع وهو التعرف على العلاقة بين مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، فضلاً عن العلاقة الارتباطية بين أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية في مقياس السلوك الإبداعي، وللوصول الى نتائج أكثر دقة وشاملة وممثلة عمد الباحث الى تطبيق المقياسين على عينة التطبيق البالغة (50) مدرساً في يوم الأربعاء الموافق 10 / 3 / 2021 ولغاية يوم الخميس الموافق 12 / 4 / 2021.

وتم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال حساب طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (قسمة  $4/5 = 0.8$ )، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (بداية المقياس)، وهي الواحد صحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا<sup>(1)</sup>، ويصبح التوزيع حسب الجدول (16) .

(1) وليد عبد الرحمن خالد: تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، السعودية 2008، ص 26.

## الجدول (16)

## المحك المعتمد في الدراسة

مستوى البعد	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليل جداً	من 36% فأقل	1.00 الى 1.80
قليل	اكثر من 36% - 52%	1.81 الى 2.60
متوسط	اكثر من 52% - 68%	2.61 الى 3.40
كبير	اكثر من 68% - 84%	3.41 الى 4.20
كبير جداً	اكثر من 84% - 100%	4.21 الى 5.00

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة لغرض معرفة مستوى أبعاد مقياسي الثقافة

التنظيمية والسلوك الإبداعي، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية ومستوى البدائل في كل

بُعد، وقد حدد الباحث مستوى الأبعاد حسب المحك المعتمد للدراسة .

## 4-2 عرض وتحليل نتائج مستوى أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى عينة

### التطبيق ومناقشتها:

### 4-2-1 عرض وتحليل نتائج مستوى أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية لدى عينة التطبيق ومناقشتها:

#### الجدول (17)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى

#### لأبعاد مقياس الثقافة التنظيمية

ت	أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية	عدد الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	البعد الإدراكي	16	3146	62.920	9.636	%78.65	1	كبير
2	البعد الإداري	16	3008	60.160	10.586	%75.20	4	كبير
3	البعد الإنساني	15	2859	57.180	11.453	%76.24	3	كبير
4	البعد التنظيمي	15	2792	55.840	11.246	%74.45	5	كبير
5	البعد الاستراتيجي	16	3117	62.340	9.705	%77.93	2	كبير
	المقياس ككل	78	14922	298.440	43.454	%76.52		كبير

يتبين من الجدول (17) ما يأتي:

- أن البعد (الإدراكي) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.65%)، وهو بمستوى كبير، ويعزو الباحث ذلك إلى: الدور الكبير الذي يلعبه البعد الإدراكي للثقافة التنظيمية كأسلوب إداري حديث من خلال القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات، فالقيم السائدة في المدارس من الاحترام المتبادل بين المدرسين، والاهتمام بالوقت، والمعتقدات التنظيمية وما تمثله من أفكار مشتركة حول طبيعة العمل<sup>(1)</sup>.

(1) محمد الصيرفي، مصدر سبق ذكره، ص173

- أن البعد (الاستراتيجي) حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.93%)، وهو بمستوى عالي، ويعزو الباحث ذلك الى: أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يتميز بالرؤية، وقائم على إدراك المدرس للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في مدرسته بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل.
- أن البعد (الإنساني) حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (76.24%)، وهو بمستوى كبير، ويعزو الباحث ذلك الى: اهتمام الإدارة المدرسية بتحسين العلاقة بين أعضاء المجتمع المدرسي مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم، وذلك من خلال إشاعة جو من الانسجام والتفاهم فيما بينهم، مما يؤثر على روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل وتفانيهم في إنجازه وإتقانه، وربما يعزى ذلك إلى تحقيق نوع من الارتباط والانتماء بين الأعضاء داخل المدرسة والعمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي يسهم في إنجاز العمل وتحقيق النمو والتميز والنجاح للمدرسة.
- أن البعد (الاداري) حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (75.20%)، وهو بمستوى كبير، ويعزو الباحث ذلك الى: ان الإدارة المدرسية تقوم بإدارة الأعمال بطريقة فاعلة وكفؤة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المجتمع المدرسي، والاستعمال الأمثل لكافة موارد المدرسة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه<sup>(1)</sup>.
- أن البعد (التنظيمي) حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (74.45%)، وهو بمستوى كبير، ويعزو الباحث ذلك الى: أنه يمثل سمات أو خصائص العمل المدركة من قبل المدرسين في المدرسة وهذه الخصائص يجب أن تكون مفهومة ومدركة من المدرسين حتى يكون لها تأثير على سلوكهم وعلى ضوء إدراك لهذه الخصائص تكون لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو المدرسة التي يعملون.

(1) سلامة وسام، مصدر سبق ذكره، ص22.

- أما مقياس (الثقافة التنظيمية ككل) حصل على وزن نسبي (76.52%)، وهو بمستوى كبير، ويعزو الباحث ذلك الى: ان هذا المتغير يحظى باهتمام من قبل الإدارات المدرسية من طبيعة الثقافة المجتمعية التي تتمثل في سلوك المدرسين ومراعاتهم القيم والمعتقدات والعادات وكذلك القوانين والإجراءات التي تنظم العمل المدرسي ومحاولة أشراك المدرسين في عمليات التخطيط والتنظيم المدرسي لان ذلك يقوي العمل الجماعي وكذلك يعزز الانتماء لدى المدرسين .

#### 4-2-2 عرض وتحليل نتائج مستوى أبعاد مقياس السلوك الإبداعي لدى عينة التطبيق ومناقشتها:

#### جدول (18)

يبين مجموع الاستجابات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى لأبعاد مقياس السلوك الإبداعي

ت	أبعاد مقياس السلوك الإبداعي	عدد الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	القدرة على حل المشكلات	10	1930	38.600	5.063	77.20%	5	كبير
2	القدرة على التغيير	9	1811	36.220	4.696	80.49%	1	كبير
3	الأصالة	8	1569	31.380	5.178	78.45%	3	كبير
4	الطلاقة	8	1584	31.680	4.206	79.20%	2	كبير
5	المرونة	9	1747	34.940	4.460	77.64%	4	كبير
	المقياس ككل	44	8641	172.820	15.786	78.55%		كبير

يتبين من الجدول (18) ما يلي :

- أن البعد (القدرة على التغيير) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.49%)، وهو بمستوى كبير، ويعزو الباحث ذلك الى: امتلاك مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار على مجموعة من القدرات الفكرية والذهنية القادرة على تغيير الوضع الحالي نحو الأحسن وتنمو هذه القدرات عندما



يتحرر مدرسي التربية الرياضية من القيود الذاتية والخارجية المفروضة على هذه القدرات وبالتالي سيشبعون حاجاتهم النفسية والفكرية ويحققون ذاتهم الإبداعية في الإفصاح عن أدائهم والتميز على الآخرين .

- أن البُعد (الطلاقة) حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (79.20%) ، وهو بمستوى كبير ويعزو الباحث ذلك الى: تمتع مدرسي التربية الرياضية في مدارس الثانوية في محافظة ذي قار بالقدرة على تقديم كمية كبيرة من الأفكار وطرحها في بيئة العمل المدرسية، وبمهارة فائقة للحوار وقدرة على الإقناع من خلال ما يمتلكون من حجج قوية ومن هنا فمدرس التربية الرياضية المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها في غضون فترة زمنية محددة وبالتالي لهم القدرة على الانتقال بسهولة من الذاكرة طويلة المدى إلى الأفكار ذات العلاقة مما يساعد في صنع القرارات أو اتخاذها والتفكير بطرق إبداعية متنوعة<sup>(1)</sup>.

- أن البُعد (الأصالة) حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (78.45%) ، وهو بمستوى كبير ، ويعزو الباحث ذلك الى: قدرة مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار على إيجاد أفكار جديدة أو نادرة أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، فمدرس التربية الرياضية المبدع لا يكرر أفكار أقرانه في المدارس الأخرى أو في البيئة المحلية التي تحيط بمدرسته ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية في عمله.

- أن البُعد (المرونة) حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (77.64%) ، وهو بمستوى كبير ، ويعزو الباحث ذلك الى: قدرة مدرسي التربية الرياضية على النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، أي عدم الاستمرار في العمل المناط لهم بأساليب ثابتة ومحددة الأفكار وتغيير هذه الأساليب الثابتة والروتينية إلى أفكار وبذلك تشير إلى مرونة المدرسين العقلية والسهولة التي يغيرون بها وجهتهم الذهنية التي ينظرون بها للأشياء أو المواقف المتعددة أي انهم يتمتعون بخصائص نوعية

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، مصدر سبق ذكره ، ص321.

درجة عالية وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها عند إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف معين والتي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند مدرس التربية الرياضية .

• أن البُعد (القدرة على حل المشكلات) حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (77.20%) وهو بمستوى كبير ، ويعزو الباحث ذلك الى: قدرة مدرسي التربية الرياضية في مدارس الثانوية في محافظة ذي قار على الإحساس بالمشكلات وإمكانية حلها وتمثل القدرة على حل المشكلات حافزاً هاماً من حيث كونها الناتج الأهم والأرقى لعملية التعلم والتعليم فالمعارف والمهارات والمفاهيم ليست هدفاً في ذاتها وإنما هي أدوات تساعد المدرسين على حل مشكلاتهم ومن ثم يكسبهم الثقة بالنفس ويثير الدافعية لديهم من خلال تنوع الاستراتيجيات في الحلول واستخدام أنماط متعددة من التفكير ويمكن تفسير هذه النتيجة أن عد كبير من مدرسي التربية الرياضية لديهم شعوراً في إثبات الذات والسعي إلى المساعدة في النهوض بواقع مدارسهم.

• أما مقياس (السلوك الإبداعي ككل) حصل على وزن نسبي (78.55%) ، وهو بمستوى كبير ، ويعزو الباحث ذلك الى: أن العينة المبحوثة في مختلف المدارس الثانوية في محافظة ذي قار يتمتعون بسلوك إبداعي يتصف في الرغبة لحل المشكلات وطرح الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تنمي أداء المدرسة.

3-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية ومقياس السلوك الإبداعي :

1-3-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد الإدراكي ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها :

### جدول (19)

يبين نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (R) المحسوبة ومستوى الدلالة بين البعد

#### الإدراكي ومقياس السلوك الإبداعي

المتغيرات	وحدة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الإدراكي	الدرجة	62.920	9.636	0.876	0.000	دال
السلوك الإبداعي	الدرجة	172.820	15.786			

\*-درجة الحرية (ن-2) = 48 ، دال تحت مستوى الدلالة (0.05) .

يلاحظ من الجدول (19) أن الوسط الحسابي للبعد (الإدراكي) كان (62.920) والانحراف المعياري (9.636) ، أما الوسط الحسابي لمقياس (السلوك الإبداعي) فقد كان (172.820) والانحراف المعياري (15.786) لدى عينة التطبيق ، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (بيرسون) فيما بينهما (0.876) تحت مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبدرجة حرية (48) ، مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين البعد الإدراكي ومقياس السلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار ويعزو الباحث هذه العلاقة الارتباطية المعنوية الطردية الى أن عناصر البعد الإدراكي المتمثلة في القيم والمعتقدات الأعراف والمعتقدات التنظيمية تزداد عند زيادة مستوى السلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية والعكس صحيح.

## 4-3-2 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد الإداري ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها :

## جدول (20)

يبين نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (R) المحسوبة ومستوى الدلالة بين البعد

## الإداري ومقياس السلوك الإبداعي

المتغيرات	وحدة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الإداري	الدرجة	60.160	10.586	0.744	0.000	دال
السلوك الإبداعي	الدرجة	172.820	15.786			

\* - درجة الحرية (ن-2) = 48 ، دال تحت مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من الجدول (20) أن الوسط الحسابي للبُعد (الإداري) كان (60.160) والانحراف المعياري (10.586)، أما الوسط الحسابي لمقياس (السلوك الإبداعي) فقد كان (172.820) والانحراف المعياري (15.786) لدى عينة التطبيق ، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (بيرسون) فيما بينهما (0.744) تحت مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبدرجة حرية (48) ، مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين البُعد الإداري ومقياس السلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار ويعزو الباحث هذه العلاقة الارتباطية المعنوية الطردية الى وجود نشاط إيجابي في موقع العمل مرتبط باتخاذ القرارات وعملية التخطيط كما تعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية سلوك المدرسين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتصحيح المسار وتأسيس الرقابة الذاتية لدى المدرسين<sup>(1)</sup>.

(1) مؤيد سعيد السالم، مصدر سبق ذكره، ص34.

## 3-3-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد الإنساني ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها :

## جدول (21)

يبين نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (R) المحسوبة ومستوى الدلالة بين البعد

## الإنساني ومقياس السلوك الإبداعي

المتغيرات	وحدة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الإنساني	الدرجة	57.180	11.453	0.808	0.000	دال
السلوك الإبداعي	الدرجة	172.820	15.786			

\*- درجة الحرية (ن-2) = 48 ، دال تحت مستوى الدلالة (0.05)

يلاحظ من الجدول (21) أن الوسط الحسابي للبُعد (الإنساني) كان (57.180) والانحراف المعياري (11.453) ، أما الوسط الحسابي لمقياس (السلوك الإبداعي) فقد كان (172.820) والانحراف المعياري (15.786) لدى عينة التطبيق ، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (بيرسون) فيما بينهما (0.808) تحت مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبدرجة حرية (48) ، مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين البُعد الإنساني ومقياس السلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار ويعزو الباحث هذه العلاقة الارتباطية المعنوية الطردية الى أن هذا البعد يعمل على توفير كافة الظروف الإنسانية المناسبة، ما يترتب عنه تحقيق أداء عالي، يسمح بتحقيق الأهداف فكلما سادت ثقافة العلاقات المتبادلة وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء والمرؤوسين فإن الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل والتعاون الهادف المستمر وترتبط العلاقات الإنسانية بمدى الاهتمام بالعاملين داخل المدرسة، والأولوية التي تعطيها المدرسة للعاملين ويرتبط نجاح العملية التربوية في أي نظام تعليمي بطبيعة المناخ التنظيمي السائد حيث أن نوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين العاملين به تقوم بدور كبير في نجاح وتحقيق الأهداف التي تنشدها العملية التربوية وكلما كان جو العمل متسما بروح الديمقراطية وسهولة ويسر التفاعل ومراعاة الحاجات الخاصة للعاملين ، والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل الموكل إليهم وكلما ساعد ذلك على زيادة إقبالهم العطاء والجهد الذي من شأنه أن يحقق الأهداف المدرسية.

## 4-3-4 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد التنظيمي ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها :

## جدول (22)

يبين نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (R) المحسوبة ومستوى الدلالة بين البعد

## التنظيمي ومقياس السلوك الإبداعي

المتغيرات	وحدة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد التنظيمي	الدرجة	55.840	11.246	0.740	0.000	دال
السلوك الإبداعي	الدرجة	172.820	15.786			

\*- درجة الحرية (ن-2) = 48 ، دال تحت مستوى الدلالة (0.05)

يلاحظ من الجدول (22) أن الوسط الحسابي للبعد (التنظيمي) كان (55.840) والانحراف المعياري (11.246) ، أما الوسط الحسابي لمقياس (السلوك الإبداعي) فقد كان (172.820) والانحراف المعياري (15.786) لدى عينة التطبيق ، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (بيرسون) فيما بينهما (0.740) تحت مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبدرجة حرية (48) ، مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين البعد التنظيمي ومقياس السلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار .

4-3-5 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين البعد الاستراتيجي ومقياس السلوك الإبداعي ومناقشتها :

### جدول (23)

يبين نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (R) المحسوبة ومستوى الدلالة بين البعد

#### الاستراتيجي ومقياس السلوك الإبداعي

المتغيرات	وحدة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الاستراتيجي	الدرجة	62.340	9.705	0.843	0.000	دال
السلوك الإبداعي	الدرجة	172.820	15.786			

\*- درجة الحرية (ن-2) = 48 ، دال تحت مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من الجدول (23) أن الوسط الحسابي للبعد (الاستراتيجي) كان (62.340) والانحراف المعياري (9.705) ، أما الوسط الحسابي لمقياس (السلوك الإبداعي) فقد كان (172.820) والانحراف المعياري (15.786) لدى عينة التطبيق، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (بيرسون) فيما بينهما (0.740) تحت مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبدرجة حرية (48) ، مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين البعد الاستراتيجي ومقياس السلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار.

4-3-6 عرض نتائج العلاقة الارتباطية بين مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي ومناقشتها :

### جدول (24)

يبين نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (R) المحسوبة ومستوى الدلالة بين مقياسي

#### الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

المقياسين	وحدة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
الثقافة التنظيمية	الدرجة	298.440	43.454	0.819	0.000	دال
السلوك الإبداعي	الدرجة	172.820	15.786			

\*- درجة الحرية (ن-2) = 48 ، دال تحت مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من الجدول (24) أن الوسط الحسابي لمقياس (الثقافة التنظيمية) كان (298.440) والانحراف المعياري (43.454)، أما الوسط الحسابي لمقياس (السلوك الإبداعي) فقد كان (172.820) والانحراف المعياري (15.786) لدى عينة التطبيق، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (بيرسون) فيما بينهما (0.819) تحت مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبدرجة حرية (48) ، مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين مقياسي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار.



# الفصل الخامس

5 - الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

2-5 التوصيات

**5- الاستنتاجات والتوصيات:****5-1 الاستنتاجات:**

بعد عرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية:

- 1- وجود أجواء جيدة من الثقافة التنظيمية تسود المناخ العام في المدارس الثانوية للبنين في محافظة ذي قار على وفق المقياس المعد لهذا الغرض.
- 2- أظهرت النتائج كلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في محافظة ذي قار بشكل مرضٍ وجيد كلما أثرت على العطاء والأبداع والعكس صحيح.
- 3- أظهرت النتائج ان مدرسو التربية الرياضية هم بدرجة عالية من السلوك الإبداعي وهو ما يبرر بانهم بحاجة الى تعزيز قدراتهم بشكل افضل.
- 4- مهما ظهرت من نتائج فان بالإمكان تعزيز هذه النتائج بشكل افضل فيما لو توفرت ظروف ملائمة اكثر أثناء التطبيق.
- 5- في ضوء الإجراءات التي قام بها الباحث يمكن الاستدلال على السلوك الإبداعي بواسطة الثقافة التنظيمية للمدرسة.

**5-2 التوصيات:**

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قدم الباحث عددا من التوصيات من أهمها:

- 1- العمل على تبسيط الأنظمة والقواعد والإجراءات من خلال الابتعاد عن المركزية والتشدد وإتاحة الفرص للمدرسين لا نجاز ما يوكل اليهم من مهام.
- 2- ضرورة اهتمام أدارات المدارس الثانوية في محافظة ذي قار بمفهوم الثقافة التنظيمية، واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين فيها.

3- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية المدرسية كمفهوم إداري تربوي من قبل مدرسي التربية

الرياضية والقيادات الادارية للمدارس الثانوية للبنين في محافظة ذي قار

4- التوسع في الدورات التدريبية وتنظيم لقاءات مفتوحة بين المدرسين التربية الرياضية المبدعين

لتطوير وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الابداع.

5- توفير البيئة المادية اللازمة لعمليات الابداع من خلال توافر الساحات والملاعب والتجهيزات الخاصة

بالأنشطة الرياضية.



# قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

ثانياً: المصادر الأجنبية

## المصادر

القرآن الكريم



### أولاً: المصادر العربية:

- الصرن رعد: ادارة الابداع والابتكار، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- إبراهيم، عبد الستار: الإبداع قضاياها وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2002.
- أبو بكر، مصطفى محمود: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
- أبو هين، وداد: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، (2010) .
- أبوندا، سامية خميس: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية رسالة ماجستير - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة . الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- أحمد عارف ملحم: الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه ، تخصص الإدارة التربوية ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن، 2003 .
- أحمد عودة و فتحي ملكاوي ، أساسيات البحث العلمي ، ط2 ، مكتبة الكنانى ، الأردن ، 1993
- احمد محمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.

- أحمد، إبراهيم: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار المعارف الحديثة، 2003،
- المجذوب، طارق: الإدارة العامة ، ط1، لبنان ، منشورات الحقوقية ،2005.
- الأحمد، حسام عبدالله: أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2008.
- إدريس، وائل والغالبي، طاهر: الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم- العمليات ، عمان ، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2011.
- أسماء طه نوري: أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الابداع التنظيمي- دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد(18) العدد(68)، 2012.
- العلال، الصادق: العلاقات الثقافية الدولية ” ( دراسة سياسية ، قانونية ) ” ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2006.
- أميرة حنا مرقس: بناء وتقنين مقياس الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة اليد، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير، 2001.
- أميمة ، الدهان: نظريات منظمة الأعمال ، مطبعة الصفدي ،الأردن، 1992.
- باهي، أسامة إبراهيم: دور المدرسة الثانوية الصناعية في إكساب طلابها القيم اللازمة لرفع مستواهم المهاري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الازهر، 1988.
- البريدي، عبد الله: دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضاء والصورة الانطباعية، بالتطبيق على الكليات التقنية في السعودية، المجلة العلمية للإدارة، (2) ، القصيم، جامعة القصيم. 2008م.
- تركي رابح: أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1970.
- التل، سعيد: هوية الإنسان في الوطن العربي، عمان ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 2007.

- توفيق، عبدالرحمن: أفكار لكسر الإطار حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الرياض، السعودية ، 2002.
- جابر عبد الحميد واحمد خيري : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،القاهرة ، دار النهضة العربية، 1973 .
- جاسم بن فيحان الدوسري: التَّعَافُ التَّنْظِيمِيَّةُ فِي الْمُنْظَمَاتِ الْأَمْنِيَّةِ وَدَوْرَهَا فِي تَطْبِيقِ الْجُودَةِ الشَّامِلَةِ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، م.ع. السعودية، 2007.
- جبة طارق رشدي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002،
- الجبر، زينب علي: التخطيط الاستراتيجي المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.
- جروان، فتحي عبدالرحمن: تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، ط5، عمان، دار الفكر، 2011.
- جروان، فتحي: الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 2002.
- حامد عبد الله السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، ط6 ، القاهرة ، عالم الكتب ، 2003 .
- الحبسية رضية بنت سليمان: القيادة والأخلاق، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
- حجازي، مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، ط3، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 2000.

- حريم حسين و رشاد الساعد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005.
- حريم، حسين: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005.
- حمود، كاظم خضير: السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- الخرب، محمد بن عبدالله بن حمد: الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006.
- الخضراء، بشير و احمد، مروة و الظاهر، جنان: السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 2009.
- الخليفة، زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة العمومية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة)، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- دياب إسماعيل محمد: الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2001
- الذهبي، جاسم محمد، والعزاوي، نجم عبد الله: مبادئ الإدارة العامة، بغداد، 2005م، ص128، توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال، دار النهضة . بيروت، 1986 .
- رشوان، حسين: الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002
- رمزي، عبدالقادر: في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط2، المكتبة الوطنية، عمان، 1997.



- زكريا محمود وآخرون ؛ مبادئ التقويم والقياس في التربية ، عمان ، مكتبة دار الثقافة والنشر ، 1999 .
- زكي محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، 1982م.
- الساعاتي، سامية حسن: الثقافة والشخصية ، بحث في علم الاجتماع الثقافي ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007.
- ساعد، نهى عواد: دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية ، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2016.
- السامرائي، نعمان عبدالرزاق: نحن والحضارة والشهود، الدوحة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، 2001.
- السرور، ناديا: مقدمة في الإبداع ، عمان، دار وائل للطباعة والنشر ، 2002 .
- سعيد، عيد العطوي: أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2006.
- السكارنة، بلال خلف: الإبداع الإداري ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2011 .
- سلامة وسام: "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة" مشروع ماجستير غير منشور، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2005.
- السليم، بشار عبدالله والعلي، يسري يوسف: علاقة مكانة المعلم الاجتماعية بدوره في تنمية المجتمع كما يقدرها معلّمو المدارس الثانوية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية 2012.

- سماحة، الطريح، محمود، عادل: تبسيط الإجراءات والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، مطابع الدار الهندسية، 2001 .
- سميع، زيد صالح: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة حلوان. 2009.
- السويدان، طارق والعدلوني، محمد: مبادئ الإبداع، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، 2002.
- السيد، عزمي طه وآخرون: الثقافة الإسلامية، ط4، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 2008.
- سيف الدين، جلال رشوان: أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2016.
- الشمري ، فهد: "المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري "رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،1422هـ.
- شهاب محمد زياب حمادنه: التكيف الأكاديمي لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة بني كنانة في ضوء بعض المتغيرات، المجلة الدولية التربوية، المجلد (4) العدد 5 أيار، 2015.
- شهاب، إبراهيم بدر: معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1 ،مؤسسة الرسالة ، بيروت، ،1998.
- الشاورة ، فيصل: أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، مكتبة جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.
- صالح ارشد العقيلي و سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج ( Spss ) ، ط1 ، دار الشروق للنشر، عمان ، 1988.

- صالح بن سعد المربع: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2008
- الصرايرة، محمد ومحمد عايش: الاتصال التنظيمي إطار نظري ، دار زهران ، ط1، الأردن ، 1999.
- الضحيان، الغامدي: بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 2002.
- الطراونة حسين ، عريقات احمد ، عبدالهادي توفيق : نظرية المنظمة ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2012.
- الطويسي، عادل: الثقافة من منظور لغوي وتحديات العولمة، الجامعة الأردنية، مجلة الثقافة ، العدد70.
- الطيبي، محمد: تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001.
- عادل حسين: "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، مصر العربية، 1998 .
- عاطف وصفي : الثقافة والشخصية ، ط1 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت، 1981 .
- عامر سعيد جاسم الخيكاني ؛ سيكولوجية كرة القدم ، ط1 ، النجف ، دار ضياء للطباعة ، 2008 .
- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحنى نظمي ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2008 .

- عبد الحكيم، ريموش وصلاح الدين، بولعراوي: أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين (دراسة حالة شركة الزجاج الأفريقية للزجاج)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2016.
- عبد الرزاق، محمد السيد: تنمية الأبداع لدى الأبناء، القاهرة، دار سفير للرعاية والنشر، 2001.
- عبد الرزاق سالم الرحاحلة : نظرية المنظمة ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2010 .
- عبد الله احمد سالم: "أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل"، ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري و تحسين جودة الأداء المؤسسي طنجة، المملكة المغربية، 10-12 أبريل 2010.
- عبد الله عبد الرحمن الكندري ومحمد عبد الدايم ؛ مدخل الى مناهج البحث العلمي في التربية والعلوم، ط2: (الكويت، مطبعة الفلاح، 1999).
- عبدالحميد شرف: الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مركز الكتاب للنشر، 1990.
- عبدالرحمان، احمد هيجان: المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 1999.
- عبدالغفار، عبدالسلام: "التفوق العقلي والابتكار" القاهرة، دار النهضة العربية، 1999.
- عبدالمعطي، محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، الأردن ، مكتبة المحتسب ، 1999.
- عبدالمنعم، غرة وعبدالحكيم، محمد: تنمية الإبداع الابتكاري لدى المواطن العربي ، بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2000.
- عبدالوهاب، علي: القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة الإدارة العامة ، ع (25)، 1400هـ 1980.

- عبيدات، سليمان احمد: دراسة في عادات وتقاليد المجتمع الاردني، طرابلس، لبنان، مؤسسة مصري للتوزيع، 1987.
- عبيدة ، سامي محمود: العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسط في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، (2016).
- عزب محسن عبدالستار: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مصر، 2008.
- عساف، عبدالمعطي: مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإداري ، س(17)، ع(62)، 1995.
- العساف، وفاء: واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض ( رسالة ماجستير غير منشورة ) جامعة الملك سعود ، السعودية ، 2004.
- العطية، ماجده: سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعات، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
- علي خليل مصطفى أبو العينين: القيم الاسلامية والتربية، ط1، مكتبة إبراهيم علي، المينة المنورة، 1988.
- العميان، محمود سليمان : السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ، ط3، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2005.
- عويسات، مجدي: الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي، بحث ميداني شرق القدس، 2006.
- الفالح، نايف بن سليمان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2001.
- فريد البشتاوي ؛ دليل بناء المقاييس النفسية : عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014.

- فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2000.
- فلييه، فاروق عبده ، وعبدالمجيد السيد محمد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009.
- قاسم بن عائل الحربي: القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر،الأردن،2008.
- القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الأردن، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2000.
- القريوتي، محمد: نظرية المنظمة والتنظيم ، ط4، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان الأردن ، 2000.
- كاظم كريم رضا الجابري؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي، 2011.
- الكليبي، صالح محمد علي: الابداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة عامة ، جامعة سانت كليمنس العالمية، 2012.
- الكناني، ممدوح: الأسس النفسية للابتكار، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ،1990.
- كنعان ، نواف : القيادة الإدارية ، ط3، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009.
- لطراونة ، حسين وآخرون : نظرية المنظمة ، عمان ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2012.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد: إدارة المعرفة واثرها بالإبداع التنظيمي ( أطروحة دكتوراه غير منشورة) الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2017 .
- لويس، معلوف: المنجد في اللغة والإعلام، الطبعة الخامسة والعشرون، بيروت، دار المشرق، 1981.
- ليانا جابر: الثقافة المدرسية ، مجلة رؤى تربوية ، العدد الرابع ، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي ، رام الله ، فلسطين ، 2001.

- الليثي، محمد ابن علي بن حسين: ثقافة مدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مدير مدارس التعليم الابتدائي، رساله ماجستير، تخصص الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.
- محمد ، ماهر ومرسي ، عمر (2012) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط ، ج. م. ع ( المجلة العلمية ، مج28 ، ع33 ) .
- محمد ،إسماعيل: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999.
- محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- محمد القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط3 ، الاردن ، دار الشروق ، 2010 .
- محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان؛ القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، ط2 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ،2008.
- محمد حسين محمد رشيد: الإحصاء في التربية ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان،2002.
- محمد خليل عباس وآخرون ؛ مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان، دار المسيرة، 2011 .
- محمد زاهر السماك ، وآخرون ؛ اصول البحث العلمي ، ط1: (جامعة الموصل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 1986).
- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2006.
- محمد عبد السلام احمد ؛ القياس النفسي والتربوي ، ط2 ، المجلد الأول ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، 1981 .

- محمد عبدالوهاب العزاوي ، أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين مجلة الإدارة والاقتصاد ، مجلد 36 ، العدد 96 ، 2013.
- محمد مكسي: الحياة المدرسية وإشكالية الحداثة والتطرف، مطبعة النجاح الجديدة ، الدار البيضاء، الطبعة الأولى، 2003.
- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3 ، عمان ، دار للطباعة والنشر، 2000 .
- المدهون موسى توفيق والجزراوي ، إبراهيم محمد علي: تحليل السلوك التنظيمي : عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995.
- المشاقي ألاء ، وجيه توفيق: الاحتياجات التدريبية لمشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين .
- المطيري سعد، أنماط الثقافة السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل ، المملكة العربية السعودية ، 2014.
- المطيري، نواف بجاد: التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الابداع الاداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1425.
- المعايطه، سليمان فلاح: أثر بيئة العمل في الابداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الإداريين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة ، الأردن، 2006.
- المغربي ، كامل: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط4، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، 2010.
- المومني، واصل جميل: الإدارة المدرسية الفعالة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008.



- مؤيد، سعيد السالم: العلاقة بين إبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات في العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية مجلد 26، العدد1، الاردن، 1999.
- الناطور، فايز عبدالكريم: التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط1، دار إسامة للنشر والتوزيع عمان،2011.
- نايف بن سليمان الفالح : " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2001.
- النصر، مدحت: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 200
- النمر، سعود بن محمد: السلوك الإداري ، جامعة الملك سعود، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1990.
- النمر، سعود بن محمد: الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة. 1992.
- همشري، عمر: معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن. مجلة دراسات، مج (21)، ع (4)، 1994.
- الهواري، سيد: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 2002.
- وجيه محجوب ؛ طرائق البحث العلمي ومناهجه ، ط2 ، الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1988 .
- وليد عبد الرحمن خالد : تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، السعودية ، 2008.

- وهيب مجيد الكبيسي : القياس النفسي بين التنظير والتطبيق ، لبنان ، العالمية المتحدة ، 2010 .
- يسرية الشربيني ، وزكريا صادق : أطفال فوق القمة ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2002 .

### ثانياً- المصادر الأجنبية :

- Adler, RB and Rodmanm G: Understanding Human Communication, Chicago, (2002).
- Alfred Chandler, Stratgy And Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise, Cambridge Mass: Mit press, UK, 1962, P13.
- Daniel, R. Denison., Wat Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate, Academy Of Management Review Vo.. 21 NO. 3, 1996.
- Daniel, R. Denison., Watt Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate, Academy Of Management Review Vo.. 21 NO. 3, 1996.
- Edgan Schein, The Corporate Culture : Survival Guide, Published By Jossey Bass, New An Revised Edition, San Francisco, United States Of America, 2009.
- Ford, M. Teachers 'Beliefs About Mathematical Problem Solving in, The elementary School. School Science and Mathematics Vol94,no(6), (1994).
- Freeman, F. S . Theory and Praction of Psychological Testing , New York , 1962.
- Gaëtane Chapelle, Denis Meuret, Améliorer l'école, PUF, Paris, 2006. p. 126.
- Giselle , E.E. et al , Measurement Theory for Behavioral Sciences , San Francisco ; W . H . Freeman and Company , 1981.

- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A, Behavior In Organizations : Understanding And Managing The Human Side of work. New jersey: prentice hall, 2003.
- Hofstede. G. Cultures Consequences: International Differences in Work Related Vales, Beverly Hills Co: Saga Publications. Inc. . (1980) P: 222
- Keifer, S., Ware, K., Organize teams of teachers. Journal of Staff Development, 2002, (3).
- organizational<sup>(1)</sup>Refik BALAY and Cemalettin Ipek: Teachers' of organizational culture and commitment in Turkish primary schools : vol (1).
- Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise Bts- tame 2éme édition d'organisation, paris 1991.
- Riad, S: The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration, Organization Studies, (2005). Vol. 26, no. (10).
- Robbins,S,P, Organizational Behavior," 9<sup>th</sup>ed,New Delhi,San Digo State University, ,2001.
- Simons, Robert P, Performance Management & Control System For Implementation Strategy: Text & Cases " Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Spence ,W.R. Innovation The Communication of change in Ideas ,fifty ed chapman Hall.UK, (2008).
- Thomas, R. Roosevelt, Diversity And Organizations Of The Future, In Hesselbein, Goldsmith, & Beck hard (eds.) The Organization of The Future, san Francisco, Josser-bass Publishers, (1997).
- Wong \_ S\_ C & Ladkin \_ A: Creative relationship behavior for worker's motives associated with the job , (2008) vol (27) .



## ملحق (1)

## المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع السادة الخبراء والمختصين

ت	الأسماء	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.د عبدالكريم عطا كريم	علم النفس	جامعة ذي قار / كلية التربية للعلوم الإنسانية
2	أ.د أنعام قاسم خفيف	علم النفس والإرشاد التربوي	جامعة ذي قار / كلية التربية للعلوم الإنسانية
3	أ.د ضرام موسى عباس	علم النفس الرياضي	جامعة القادسية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
4	أ.م.د علي محمد جواد	طرائق تدريس	المديرية العامة لتربية النجف
5	أ.م.د مضر عبدالباقي	الإدارة والتنظيم	جامعة بابل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	أ.م.د رأفت عبد الهادي كاظم	علم النفس الرياضي	جامعة القادسية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
7	أ.م.د جاسر سعد جاسر	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة ذي قار / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
8	أ.م.د جاسر علي محمد	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة ميسان / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
9	أ.م.د نبيل كاظم نهير	العلوم النفسية والتربوية	جامعة البصرة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
10	أ.م.د عدي كريم رحمان	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة ديالى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

## ملحق (2)

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة ميسان - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
الدراسات العليا / الماجستير

م/ استبانة اراء الخبراء لتحديد أبعاد المقياسين

أستاذي الفاضل.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يروم الباحث إجراء بحثة الموسوم (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لمدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار).

ونظراً لما تتمتعون به من معرفة ودراية في هذا التخصص يرجو الباحث تفضلكم بأبداء آرائكم السديدة حول ادوات الدراسة من حيث:

- الابعاد الاساسية للاستبانة ومدى ملائمتها لموضوع الدراسة.
- مدى صحة التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة.
- الصحة والسلامة العلمية واللغوية.

مع فائق شكرنا وتقديرنا

الاسم الثلاثي:-

اللقب العلمي وتاريخه:-

التخصص:-

مكان العمل:-

التاريخ والتوقيع:-

الباحث

لا يصلح	يصلح	التعريف	الأبعاد	التعريف	نوع المتغير
		هو البعد الذي يشتمل على القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمعتقدات والتوقعات والاعراف التي يحملها الافراد تجاه الاشياء.	البعد الادراكي		المتغير المستقل
		هو نشاط الانسان وتصرفه في موقع العمل المرتبط باتخاذ القرارات وعملية التخطيط ويشتمل هذا البعد على نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، اسلوب الرقابة، الحوافز والمكافآت، تنمية الابداع.	البعد الاداري	هي القيم والمعتقدات والاتجاهات الموجودة في المنظمة، الموجهة لسلوك اعضائها بالشكل الذي يعطي المنظمة هويتها الخاصة.	الثقافة التنظيمية
		بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية والغير الرسمية على اداء العاملين ويشتمل هذا البعد على تبسيط الاجراءات، نمط الاتصال، الانظمة والقوانين، ممارسة السلطة، التكيف مع البيئية	البعد التنظيمي		
		يعنى هذا البعد بالتعرف على اثر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة بتأثيره على الجانب الانساني ويشتمل هذا البعد على عمل الفريق، الولاء والانتماء، الامن الوظيفي، العدالة، دوافع العمل.	البعد الانساني		

لا يصلح	يصلح	التعريف	الأبعاد	التعريف	نوع المتغير
		يعكس هذا البعد مدى اندماج العاملين بقلوبهم وعقولهم في العمل بإذ يشعرون بأنهم جزء من المنظمة ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، التوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.	بُعد الاحتواء والترابط		
		يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية ومتماسكة كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.	بُعد الاتساق والتجانس		
		يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.	بُعد التكيف		
		يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حساً واضحاً بالهدف الذي يحدد توجهاته المستقبلية طويلة الأجل ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والاستراتيجية، والاهداف والغايات.	بُعد المهمة		



نوع المتغير	التعريف	الأبعاد	التعريف	يصلح	لا يصلح
		البعد الاستراتيجي	هو البعد الذي يكون فيه انشاء وتغيير الثقافة التنظيمية وفقا لتوجه المنظمة الاستراتيجية.		
		التوجه نحو النتائج	يعني ذلك الاهتمام بتفاصيل العمل للحصول على النتائج المطلوبة.		
المتغير التابع		القدرة على حل المشكلات	هو اختلاف الافراد في قدراتهم وتفكيرهم في سد الفجوة التي تظهر عند المقارنة بين النتائج المتوقعة والمحقة فعلا، ووضع البدائل المناسبة كلها ثم تقييمها.		
		القدرة على التغيير	كل فرد يمتلك مجموعة من القدرات الفكرية والذهنية القادرة على تغيير الوضع الحالي نحو الاحسن.		
السلوك الابداعي		الأصالة	المقدرة على توليد أفكار جديدة نادرة ومفيدة وغير مكرره.		
		الطلاقة	قدرة الشخص على انتاج كمية كبيرة من الافكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة.		
		المرونة	تعني النظر الى الاشياء من عدة زوايا مما ينتج لنا اكبر عدد من الافكار المختلفة، وهي تعني ايضا عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة.		
		روح المجازفة	وتعني اخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها.		
		سعة الاتصالات	ان تنمية القدرات الابداعية		
	هو السلوك الذي يتفرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها، ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين.				

لا يصلح	يصلح	التعريف	الأبعاد	التعريف	نوع المتغير
		للأفراد تعتمد على قدرتهم في الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة وامكانية التفاعل والاستجابة لتأثيراتها.			
		تنمية السلوك الابداعي لدى الافراد ويحتاج الى مناخ تنظيمي يشكل التسامح حده الاول والتشجيع حده الاوسط والتعزيز والتقدير حده الاعلى.	تشجيع الابداع		
		هي القدرة على ادراك العلاقات بين الاثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج او توليف علاقات جديدة.	التحليل والربط		
		ويقصد بها معرفة حقائق البيئة المحيطة وكذلك الامام بتفاصيل العمل.	المعرفة		

## ملحق (3)

## قائمة بأسماء الخبراء والمختصين المعتمدين في تحديد صلاحيات أبعاد وفقرات المقياس

ت	الأسماء	الاختصاص	مكان العمل
1	أ.د ناظم شاكر الوتار	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	أ.د خالد اسود لايع	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة المثنى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
3	أ.د جمال شكري	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
4	أ.د بثينة حسين علي	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
5	أ.د نصير قاسم نصير	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة ديالى / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	أ.د حسين علي موسى	علم النفس الرياضي	جامعة ذي قار / كلية التربية البدنية وعلوم
7	أ.د رياض أحمد إسماعيل	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
8	أ.د سلمان عكاب سرحان	الاختبارات والقياس	جامعة الكوفة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
9	أ.م.د سلام حنتوش رشيد	الإدارة والتنظيم الرياضي	الجامعة المستنصرية كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
10	أ.م.د مناف عبدالعزيز محمد	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة الكوفة / كلية التربية للبنات / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
11	أ.م.د غسان محمد عبد السادة	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة الكوفة / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
12	أ.م.د جاسم سعد جاسم	الإدارة والتنظيم الرياضي	جامعة ذي قار / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

## ملحق (4)

## المقياسين بالصيغة الاولى

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الماجستير

استمارة استبيان

لرسالة الماجستير الموسومة (2021)

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لمدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار

الاستاذ الفاضل.....المحترم

يروم الباحث بالبحث الموسوم (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لمدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار) ولغرض تحقيق هدف البحث المتمثل بالكشف عن واقع المعرفة بالثقافة التنظيمية السائدة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لمدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار ونظراً لما تتمتعون به من خبرة وموضوعية، يرجى بيان رأيكم في الحكم على مدى صلاحية الفقرات الخاصة بالاستبيان وذلك بتقويم عبارات الاستبيان بعلامة (✓) امام العبارة التي تراها مناسبة وأبداء الملاحظات امام الفقرة التي لا تعتقد انها صالحة في ضوء ما يأتي:

1- مدى وضوح الفقرة وصلاحيتها.

2- اتفاق الفقرة في مجال المخصص.

3- اية ملاحظات اخرى.

وتعرف الثقافة التنظيمية " اطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.

كما يعرف السلوك الإبداعي " هي انتاج افكار جديدة ومفيدة والعمل على ترجمتها الى الواقع والتي من شأنها تحسين الاداء الكلي للمنظمة.

مع فائق شكرنا وتقديرنا

الاسم الثلاثي:-

اللقب العلمي

التخصص:-

مكان العمل:-

التاريخ والتوقيع:-

الباحث: طاهر حيدر طاهر

بإشراف: أ.د. رحيم حلو علي

## الصيغة الاولى

## 1- استبيان آراء الخبراء حول صلاحية مقياس الثقافة التنظيمية:

البعد الادراكي :- يشتمل هذا البعد على القيم التنظيمية والمعتقدات والتوقعات السائدة في المنظمة وكذلك الاعراف التي يتم من خلالها الحكم على صحة وخطا الافعال التصرفات داخل التنظيم.

الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الاقتراح
1	يعمل مدرسو التربية الرياضية على رفع مكانة المدرسة وتعزيز دورها في المجتمع.			
2	يلتزم مدرسو التربية الرياضية بمواعيد الدوام الرسمي حسب النظام الاداري المعتمد.			
3	تتفق الافكار والقيم السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع.			
4	يلتزم مدرسو التربية الرياضية باخلاقيات مهنة التربية والتعليم.			
5	تتيح ادارة المدرسة فرصة المشاركة لمدرسي التربية الرياضية في تقديم الافكار والاساليب الجديدة.			
6	يسعى مدرسو التربية الرياضية الى الالتزام بتوقيات الانشطة الرياضية للعام الدراسي.			
7	يسعى مدرسو التربية الرياضية الى التأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة.			
8	اتبادل الخبرات والزيارات مع اقراني في المهنة			
9	تهتم المدرسة بالهيئة التدريسية ليشعر الكل بأنه جزء من فريق العمل.			
10	يلتزم مدرسو التربية الرياضية داخل المدرسة بقواعد العمل المهني.			
11	تهتم المدرسة بتطوير المنتسبين لديها وتقودهم الى التميز والابداع.			
12	تسعى ادارة المدرسة الى توفير بيئة تعليمية تربوية معززة.			
13	يهتم مدرسو التربية الرياضية بالتواصل وتعميق ثقافة الحوار مع الآخرين.			
14	يقوم مدرسو التربية الرياضية بأدوارهم التربوية والتعليمية بشكل فاعل.			
15	تحقق المدرسة تطلعات المجتمع.			
16	تسعى المدرسة الى تعميق المواطنة لدى منسوبيها.			
17	توفير اجواء التعاون والمشاركة المتبادلة بين المدرسين والادارة.			
18	تسعى إدارات المدارس ومديريات النشاط الرياضي الى مواكبة			

الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الاقتراح
	التطور العلمي			
19	يسود بيئة العمل في المدرسة مجموعة واضحة من القيم التي تقود سلوكنا داخل العمل وتبين الصح من الخطأ			
20	نشجع باستمرار سلوك العاملين الذي يلائم معتقداتنا			
<b>البعْدُ الإداري: - هو نشاط الانسان وتصرفه في موقع العمل المرتبط باتخاذ القرارات وعملية التخطيط.</b>				
1	اتواصل بسهولة مع رؤسائي في العمل.			
2	اساهم في وضع الاهداف المتعلقة بوظيفتي واختصاصي.			
3	اشترك مدير المدرسة وزملائي في العمل في تطوير علاقات المجتمع المحلي مع المدرسة.			
4	تشجع ادارة المدرسة مدرس التربية الرياضية المشاركة في الدورات التدريبية والندوات لتطوير مهاراته.			
5	يحرص مدرسو التربية الرياضية على تبادل المعرفة في ما بينهم بالمعلومات التي تتعلق بالمهنة.			
6	يسجل التشارك المعرفي كرسيد يسهم في تقييم اداء عضو هيئة التدريس.			
7	يقوم مدرس التربية الرياضية بإبراز الشخصية القيادية المحببة داخل المدرسة.			
8	يؤمن مدرس التربية الرياضية في قدراته على تحقيق الاهداف.			
9	يتمتع مدرس التربية الرياضية بالاستقلالية في ادارة درس التربية الرياضية.			
10	يعمل مدرس التربية الرياضية جاهدا على منع تكرار الاخطاء في مجال الرياضة المدرسية.			
11	علاقة مدرس التربية الرياضية مع الادارة والزملاء ايجابية ومهنية.			
12	يملك روح المبادرة في المواقف الصعبة والازمات.			
13	يهتم بوضع الاهداف لتحقيقها في الوقت المناسب حسب الاولوية.			
14	تلبي الادارة المدرسية حاجات مدرس التربية الرياضية.			

الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الاقتراح
15	يهتم بتوزيع الادوار وتحديد المسؤوليات والواجبات			
16	أعمل على إيجاد حلول لكل المشكلات التي تواجهني في المدرسة.			
17	لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.			
18	اعتبر مشاركتي بما امتلكه من مهارات معرفية مفيدة للآخرين.			
19	يشترك مدرس التربية الرياضية في معظم النشاطات الرياضية والمدرسية التي تقيمها مديرية التربية والنشاط الرياضي.			
20	يحث العاملين في المدرسة على تنفيذ اهداف وتوجهات المدرسة.			
<b>البعد الانساني :-</b> يعنى هذا البعد بالتعرف على اثر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة بتأثره على الجانب الانساني.				
1	يسود التعاون بيننا كزملاء في العمل.			
2	تركز الادارة المدرسية على اداء الفريق بدلا من الاداء الفردي.			
3	يُعد فريق العمل وفق أسس موضوعية.			
4	يعني لي اتقان العمل في المدرسة اثباتاً للذات.			
5	الثقة المتبادلة بين اعضاء عمل الفريق.			
6	التزم بالسلوكيات الايجابية أثناء العمل بالمدرسة.			
7	أتحدث عن المدرسة لمن حولي بانها تستحق أن يعمل المرء فيها.			
8	يهمني كثيراً أن يكون لهذه المدرسة مستقبل افضل			
9	يدفعني المناخ الودي في مدرستي الى التمسك للبقاء فيها.			

البعد الانساني

الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الاقتراح
10	أحقق ذاتي في وظيفتي كمدرس تربية رياضية.			
11	أشجع مؤسسات المجتمع المحلي على دعم الأنشطة المدرسية.			
12	أحافظ على ممتلكات المدرسة التي اعلم فيها.			
13	تنمية روح الانتماء والولاء في نفوس المتعلمين.			
14	أشعر أن عملي في المدرسة يحقق طموحي المستقبلي.			
15	أشعر بالاحترام المتبادل مع زملائي في العمل.			
16	يعمل مدرسي التربية الرياضية من أجل تطوير درس التربية الرياضية في المدرسة			
17	أوظف التجارب والبحوث التربوية الحديثة في الأداء التعليمي.			
18	اعتبر نفسي عضو فعال وجزء من المدرسة.			
19	أحقق ذاتي في وظيفتي كمدرس تربية رياضية.			
20	أشجع مؤسسات المجتمع المحلي على دعم الأنشطة المدرسية.			
البعد التنظيمي :- هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات و آراء العاملين في المنظمات.				
1	يتم إنجاز العمل في المدرسة حسب الاهداف المحددة.			
2	تتفق الأهداف المطلوب تحقيقها مع سياسة المدرسة.			
3	يسعى مدرسو التربية الرياضية على تنفيذ الاعمال المنوطة بهم.			
4	اتاحة الفرصة للهيئة التدريسية للمشاركة في وضع الاهداف والمقترحات.			
5	تساعد الادارة المدرسية في وضع خطط علاجية فاعلة في تنفيذ المنهاج الرياضي المدرسي.			
6	تشجع الادارة المدرسية على استعمال التقنيات الحديثة في المجال الرياضي.			



الاقتراح	لا تصلح	تصلح	الفقرات	الرقم	
			تساعد مدرس التربية الرياضية في تنمية مهاراته.	7	
			تعزيز العلاقات بين الوسط التربوي في المدرسة.	8	
			تجاوز مشكلات العمل بين الهيئة التربوية.	9	
			يعد الالتزام بالوقت من أولويات عمل مدرس التربية الرياضية.	10	
			يحرص على تنفيذ واجباته المكلف بها من قبل إدارة المدرسة والنشاط الرياضي.	11	
			تسهل الانظمة والقوانين في سرعة انجاز العمل.	12	
			توفر المدرسة بيئة تعليمية لدعم عمليتي التعلم والتطوير في جميع المجالات.	13	
			يسود جو العمل في المدرسة حسن النوايا بين الهيئة التدريسية.	14	
			توفر لي بيئة العمل متطلبات المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	15	
			منح المدرسين بعض الصلاحيات يساعد على الابداع.	16	
			تنصت إدارة المدرسة لأراء وطلبات مدرس التربية الرياضية.	17	
			القوانين والانظمة الموجودة في المدرسة تفي بالغرض الذي وجدت من اجله.	18	
			يتوفر لدى مدرس التربية الرياضية المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	19	
			يسود مناخ تنظيمي يساعدني على انجاز عملي.	20	
البعد الاستراتيجي :- هو البعد الذي يكون في انشاء وتغيير الثقافة التنظيمية وفقاً لتوجه المنظمة.					
			تتصف رؤية المدرسة بالوضوح والتماسك.	1	البعد الاستراتيجي
			تتصف رؤية المدرس مع النشاط الذي يمارسه.	2	
			يشارك مدرس التربية الرياضية بصياغة رؤية المدرسة.	3	

الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الاقتراح
4	أومن بضرورة المنافسة على مستوى المدارس .			
5	توجد أهداف واضحة ومحددة للمدرسة .			
6	اومن بضرورة تحديد رؤية المدرسة وما يجب ان تكون عليه في المستقبل .			
7	أهتم بتصحيح الأخطاء مباشرة مع مراعاة المتغيرات الدخيلة .			
8	أضع خطط سنوية وفصلية تغطي أوجه النشاط الرياضي المدرسي .			
9	أتنبا بالمتغيرات المحتملة في البيئة المحيطة بالمدرسة .			
10	أمتلك رؤية لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرون .			
11	تعزير الروى المستقبلية للثقافة البدنية .			
12	تعمل إدارة المدرسة على رفع المستوى المهني لمدرس التربية الرياضية .			
13	أهتم بالثقافة العامة داخل المدرسة واحترم العادات والتقاليد السائدة .			
14	يشارك في صياغة أهداف المدرسة كافة الاطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيقها .			
15	يشارك مدرس التربية الرياضية في صياغة الاهداف المطلوب تحقيقها .			
16	تعمل إدارة المدرسة على تطوير قدرات مدرس التربية الرياضية وفق المستجدات الحديثة .			
17	يتفاعل مدرس التربية الرياضية مع اقرانه لبناء قواعدعمل مشتركة .			
18	أتنبا بالمتغيرات المحتملة في البيئة المحيطة بالمدرسة .			
19	غرس روح الانتماء والعطاء بنفوس المجتمع المدرسي .			
20	يتفاعل مدرس التربية الرياضية مع اقرانه لبناء قواعدعمل مشتركة .			

## 2/ استبيان آراء الخبراء حول صلاحية مقياس السلوك الابداعي

الاعداد	الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الاقتراح
القدرة على حل المشكلات	1	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.			
	2	أقوم بتجربة افكار وطرق جديدة لحل المشاكل.			
	3	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها.			
	4	استفاد من خبرات الاخرين في حل المشكلات.			
	5	يتم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.			
	6	يتم التفاعل الايجابي مع اي من الافكار الجديدة.			
	7	يتم التنازل عن الافكار الخاطئة في مقابل الافكار الصحيحة.			
	8	يقدم عدة افكار لمعالجة المشكلات القائمة.			
	9	يحدد المشكلات ذات الصلة بعمله ويقوم بحلها.			
	10	اتخذ المواقف إزاء تلك المشاكل كل على حده لغرض حلها.			
	11	يتحمل المدرس مسؤولية الحلول التي يقدمها			
	12	ارفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وان كانت شائعة في بيئة عملي.			
	13	يعالج المدرس المشكلات بعد تحليلها بالبحث عن اسبابها			
القدرة على التغيير	1	اكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة طريقة او فكرة جديدة.			
	2	اقوم بتجربة الافكار والاساليب الجديدة في العمل.			
	3	ارغب في الحصول على مكانه متميزة.			
	4	التزم بالتغيير من خلال التصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة التنظيمية الجديدة.			
	5	استخدم وسائل الاعلام التربوي المختلفة وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.			
	6	استخدم الشعارات المعبرة عن القيم الثقافية الجديدة في كل المناسبات.			
	7	اخصص مكافئات للأفراد المتميزين في بيئة التعلم.			

الاقترح	لا تصلح	تصلح	الفقرات	الرقم	الابعاد
			تعمل الادارة المدرسية على غرس مبادئ الابتكار والتجديد في نفوس مدرسي التربية الرياضية .	8	
			ارغب في الحصول على مكانه متميزة .	10	
			اعمل على خلق بيئة من التنافس في مكان عملي .	11	
			انجز عملي بأسلوب متجدد .	12	
			أومن بأن التغيير ظاهرة طبيعية	13	
			يبتكر المدرس طرقا جديدة في العمل قابلة للتنفيذ	14	
			ابتعد عن المحاكاة في حل مشكلات العمل .	1	
			احرص على تقديم افكار وحلول جديدة باستمرار .	2	
			تتوفر لدي مهارات لأقناع الاخرين أثناء التعامل معهم .	3	
			لدي مهارات لإدارة الحوار والنقاش اذا تطلب الامر ذلك .	4	
			لدي القدرة على التجديد في اساليب العمل .	5	الأصالة
			اسعى لاكتساب مهارات جديد للإدارة بأساليب مبتكرة .	6	
			استطيع تقديم اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	7	
			يقوم مدرس التربية الرياضية نفسة ذاتيا لتحسين إدارته لدرس التربية الرياضية .	8	
			استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق أهداف المدرسة .	9	
			احرص على تقديم أفكار وحلول جديدة باستمرار .	10	
			احرص على عدم التعصب لا فكري .	11	

الاعداد	الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الاقتراح
	12	أسعى الى التفكير في طرق مختلفة عن التفكير العادي.			
	13	أسعى بجد أن يكون التمييز السمة الغالبة بطريق عملي			
العلاقة	1	امتلك المهارة الكافية التي تمكنني من التعبير عن افكاري واقناع الاخرين بها.			
	2	اعبر عن آرائي دون تردد حتى وان كانت مخالفة.			
	3	اتمتع بقدرة الدفاع عن افكاري بالحجج والبراهين.			
	4	اتمكن من التحدث بشكل متوازن.			
	5	اعبر عن أفكارى بطلاقة وأصوغها على شكل أفكار مفيدة.			
	6	اتمكن من صياغة أكبر عدد من العبارات ذات المعنى الواحد.			
	7	تعتمد ادارة المدرسة مقترحاتي لتحسين النشاط الرياضي في المدرسة.			
	8	أكون مركز تماماً على الواجب الذي أكلف به .			
	9	امتلك التلقائية في استرجاع الصور اللفوية.			
	10	أعرف تماماً ما أريد ان اعمله .			
	11	أكون مركز تماماً على الواجب الذي أكلف به .			
	12	أهدافي تكون محددة تماماً .			
	13	أستمتع دائماً بخبرتي الرياضية .			
السرورة	1	لا أتردد في تغير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته .			
	2	اتقبل الاختلاف الفكري لكل ما هو متعلق بالعمل .			
	3	أسعى الى أيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل .			

الاقتراح	لا تصلح	تصلح	الفقرات	الرقم	الابعاد
			امتلك قدرة للنظر للأشياء من زوايا مختلفة.	4	
			الاستعانة بأفكار الآخرين يساعد على اكتشاف افكار جديدة.	5	
			استطيع التعبير عن افكاري بلغة يفهمها الجميع.	6	
			اهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	7	
			اركز على تفاصيل العمل ومراعاة قبل تنفيذه.	8	
			افكر بخيال وتأمل خصب.	9	
			احلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها.	10	
			أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً	11	
			أحرص على عدم التعصب لأفكاري	12	
			أستطيع مواجهة المشاكل التي تفاجئني	13	

## ملحق (5)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
الدراسات العليا / الماجستير

استمارة استبيان

لرسالة الماجستير الموسومة

**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لمدرسي  
التربية الرياضية في محافظة ذي قار**

م / المقياسين بالصيغة النهائية

الأستاذ..... المحترم

تحية طيبة:

يروم الباحث إجراء بحثه الموسوم (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة ذي قار) لذلك نرجو التكرم بالإجابة على فقرات المقياسين المرفقة طياً بصراحة وموضوعية وبدون أي تأثير خارجي وذلك بوضع علامة (✓) أمام الفقرة وأسفل الاختيار الذي ترونه يتوافق مع أجابكم.

وإن المعلومات التي ستدلون بها للباحث هي لأغراض البحث العلمي فقط.

● الثقافة التنظيمية "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.

● والسلوك الإبداعي " هي إنتاج أفكار جديدة ومفيدة والعمل على ترجمتها الى الواقع والتي من شأنها تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للعلم وللمعرفة .... مع التقدير

الباحث

## مقياس الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	ما اتفق نوعاً ما	لا اتفق	مطلقاً لا اتفق
1	يعمل مدرسو التربية الرياضية على رفع مكانة المدرسة وتعزيز دورها في المجتمع.					
2	يلتزم مدرسو التربية الرياضية بمواعيد الدوام الرسمي حسب النظام الإداري المعتمد.					
3	تتفق الافكار والقيم السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع.					
4	يلتزم مدرسو التربية الرياضية بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم.					
5	تتيح إدارة المدرسة فرصة المشاركة لمدرسي التربية الرياضية في تقديم الافكار والاساليب الجديدة.					
6	يسعى مدرسو التربية الرياضية الى الالتزام بتوقيات الانشطة الرياضية للعام الدراسي.					
7	يسعى مدرسو التربية الرياضية الى التأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة.					
8	اتبادل الخبرات والزيارات مع اقراني في المهنة					
9	تهتم المدرسة بالهيئة التدريسية ليشعر الكل بأنه جزء من فريق العمل.					
10	يلتزم مدرسو التربية الرياضية داخل المدرسة بقواعد العمل المهني.					
11	تهتم المدرسة بتطوير المنتسبين لديها وتقودهم الى التميز والابداع.					
12	تسعى ادارة المدرسة الى توفير بيئة تعليمية تربوية معززة.					
13	يهتم مدرسو التربية الرياضية بالتواصل وتعميق ثقافة الحوار مع الاخرين.					
14	يقوم مدرسو التربية الرياضية بأدوارهم التربوية والتعليمية بشكل فاعل.					
15	تحقق المدرسة تطلعات المجتمع.					
16	تسعى المدرسة الى تعميق المواطنة لدى منسوبيها.					
17	توفير اجواء التعاون والمشاركة المتبادلة بين المدرسين والادارة.					
1	اتواصل بسهولة مع رؤسائي في العمل.					
2	اساهم في وضع الاهداف المتعلقة بوظيفتي واختصاصي.					
3	اشارك مدير المدرسة وزملائي في العمل في تطوير علاقات المجتمع المحلي مع المدرسة.					
4	تشجع ادارة المدرسة مدرس التربية الرياضية للمشاركة في الدورات التدريبية والندوات لتطوير مهاراته.					
5	يحرص مدرسو التربية الرياضية على تبادل المعرفة في ما بينهم بالمعلومات التي تتعلق بالمهنة.					
6	يسجل التشارك المعرفي كرسيد يساهم في تقييم اداء عضو هيئة التدريس.					
7	يقوم مدرس التربية الرياضية بإبراز الشخصية القيادية المحببة داخل المدرسة.					
8	يؤمن مدرس التربية الرياضية في قدراته على تحقيق الاهداف.					
9	يتمتع مدرس التربية الرياضية بالاستقلالية في ادارة درس التربية الرياضية.					



مطلقاً لا أتفق	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً	الفرقات	الرقم	
					يعمل مدرس التربية الرياضية جاهداً على منع تكرار الأخطاء في مجال الرياضة المدرسية.	10	البعد الانساني
					علاقة مدرس التربية الرياضية مع الإدارة والزملاء ايجابية ومهنية.	11	
					يملك روح المبادرة في المواقف الصعبة والازمات.	12	
					يهتم بوضع الأهداف لتحقيقها في الوقت المناسب حسب الاولوية.	13	
					تلبى الإدارة المدرسية حاجات مدرس التربية الرياضية.	14	
					يتهم بتوزيع الادوار وتحديد المسؤوليات والواجبات	15	
					أعمل على إيجاد حلول لكل المشكلات التي تواجهني في المدرسة.	16	
					يسود التعاون بيننا كزملاء في العمل.	1	
					تركز الإدارة المدرسية على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.	2	
					يعد فريق العمل وفق أسس موضوعية.	3	
					يعني لي إتقان العمل في المدرسة أثباتاً للذات.	4	
					الثقة المتبادلة بين أعضاء عمل الفريق.	5	
					التزم بالسلوكيات الايجابية أثناء العمل بالمدرسة.	6	
					أتحدث عن المدرسة لمن حولي بانها تستحق أن يعمل المرء فيها.	7	
					يهمني كثيراً أن يكون لهذه المدرسة مستقبل أفضل	8	
					يدفعني المناخ الودي في مدرستي الى التمسك للبقاء فيها.	9	
					أحقق ذاتي في وظيفتي كمدرس تربية رياضية.	10	
					أشجع مؤسسات المجتمع المحلي على دعم الأنشطة المدرسية.	11	
					أحافظ على ممتلكات المدرسة التي اعمل فيها.	12	
					تنمية روح الانتماء والولاء في نفوس المتعلمين.	13	
					أشعر أن عملي في المدرسة يحقق طموحي المستقبلي.	14	
					اشعر بالاحترام المتبادل مع زملائي في العمل.	15	
					يتم إنجاز العمل في المدرسة حسب الاهداف المحددة.	1	البعد التقني
					تتفق الأهداف المطلوب تحقيقها مع سياسة المدرسة.	2	
					يسعى مدرسو التربية الرياضية على تنفيذ الاعمال المنوطة بهم.	3	
					اتاحة الفرصة للهيئة التدريسية للمشاركة في وضع الاهداف والمقترحات.	4	
					تساعد الادارة المدرسية في وضع خطط علاجية فاعلة في تنفيذ المنهاج الرياضي المدرسي.	5	
					تشجع الادارة المدرسية على استعمال التقنيات الحديثة في المجال الرياضي.	6	
					تساعد مدرس التربية الرياضية في تنمية مهاراته.	7	
					تعزز العلاقات بين الوسط التربوي في المدرسة.	8	
					تجاوز مشكلات العمل بين الهيئة التربوية.	9	

مطلقاً لا أتفق	لا أتفق	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً	الفرق	الرقم
					يعد الالتزام بالوقت من أولويات عمل مدرس التربية الرياضية.	10
					يحرص على تنفيذ واجباته المكلف بها من قبل إدارة المدرسة والنشاط الرياضي.	11
					تسهل الانظمة والقوانين في سرعة انجاز العمل.	12
					توفر المدرسة بيئة تعليمية لدعم عمليتي التعلم والتطوير في جميع المجالات.	13
					يسود جو العمل في المدرسة حسن النوايا بين الهيئة التدريسية.	14
					توفر لي بيئة العمل متطلبات المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	15
					تتصف رؤية المدرسة بالوضوح والتماسك.	1
					تتصف رؤية المدرس مع النشاط الذي يمارسه.	2
					يشارك مدرس التربية الرياضية بصياغة رؤية المدرسة.	3
					أومن بضرورة المنافسة على مستوى المدارس.	4
					توجد أهداف واضحة ومحددة للمدرسة.	5
					أومن بضرورة تحديد رؤية المدرسة وما يجب ان تكون عليه في المستقبل.	6
					أهتم بتصحيح الأخطاء مباشرة مع مراعاة المتغيرات الدخيلة .	7
					أضع خططاً سنوية وفصلية تغطي أوجه النشاط الرياضي المدرسي.	8
					أنتبأ بالمتغيرات المحتملة في البيئة المحيطة بالمدرسة.	9
					أمتلك رؤية لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	10
					تعزز الروى المستقبلية للثقافة البدنية .	11
					تعمل إدارة المدرسة على رفع المستوى المهني لمدرس التربية الرياضية.	12
					أهتم بالثقافة العامة داخل المدرسة واحترم العادات والتقاليد السائدة.	13
					يشارك في صياغة أهداف المدرسة كافة الاطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيقها.	14
					يشارك مدرس التربية الرياضة في صياغة الاهداف المطلوب تحقيقها.	15
					تعمل إدارة المدرسة على تطوير قدرات مدرس التربية الرياضية وفق المستجدات الحديثة.	16
					يتفاعل مدرس التربية الرياضة مع اقرانه لبناء قواعدعمل مشتركة.	17

## 2/ مقياس السلوك الابداعي

الابعاد	الرقم	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً
القدرة على حل المشكلات	1	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.					
	2	أقوم بتجربة افكار وطرق جديدة لحل المشاكل.					
	3	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها.					
	4	استفاد من خبرات الاخرين في حل المشكلات.					
	5	يتم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.					
	6	يتم التفاعل الايجابي مع اي من الافكار الجديدة.					
	7	يتم التنازل عن الافكار الخاطئة في مقابل الافكار الصحيحة.					
	8	يقدم عدة افكار لمعالجة المشكلات القائمة.					
	9	يحدد المشكلات ذات الصلة بعمله ويقوم بحلها.					
	10	اتخذ المواقف إزاء تلك المشاكل كل على حده لغرض حلها.					
القدرة على التغيير	1	اكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة طريقة او فكرة جديدة.					
	2	اقوم بتجربة الافكار والاساليب الجديدة في العمل.					
	3	ارغب في الحصول على مكانه متميزة.					
	4	التزم بالتغيير من خلال التصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة التنظيمية الجديدة.					
	5	استخدم وسائل الاعلام التربوي المختلفة وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.					
	6	استخدم الشعارات المعبرة عن القيم الثقافية الجديدة في كل المناسبات.					
	7	اخصص مكافآت للأفراد المتميزين في بيئة التعلم.					
	8	تعمل الادارة المدرسية على غرس مبادئ الابتكار والتجديد في نفوس مدرسي التربية الرياضية.					
	9	استطيع المشاركة بأفكار جديدة وناصرة من اجل تحقيق اهداف المدرسة.					
الأصالة	1	ابتعد عن المحاكاة في حل مشكلات العمل.					
	2	احرص على تقديم افكار وحلول جديدة باستمرار.					
	3	تتوفر لدي مهارات لأقناع الاخرين اثناء التعامل معهم.					
	4	لدي مهارات لإدارة الحوار والنقاش اذا تطلب الامر ذلك.					
	5	لدي القدرة على التجديد في اساليب العمل.					
	6	اسعى لاكتساب مهارات جديد للإدارة بأساليب مبتكرة.					
	7	استطيع تقديم اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
	8	يقوم مدرس التربية الرياضية نفسه ذاتيا لتحسين إدارته لدرس التربية الرياضية.					

الابعاد	الرقم	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً
الطلاقة	1	امتلك المهارة الكافية التي تمكنني من التعبير عن افكاري واقناع الاخرين بها.					
	2	اعبر عن ارائي دون تردد حتى وان كانت مخالفة.					
	3	اتمتع بقدرة الدفاع عن افكاري بالحجج والبراهين.					
	4	اتمكن من التحدث بشكل متوازن.					
	5	اعبر عن افكاري بطلاقة واصوغها على شكل افكار مفيدة.					
	6	اتمكن من صياغة اكبر عدد من العبارات ذات المعنى الواحد.					
	7	تعتمد ادارة المدرسة مقترحاتي لتحسين النشاط الرياضي في المدرسة.					
	8	أكون مركز تماماً على الواجب الذي أكلف به.					
المرونة	1	لا أتردد في تغير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.					
	2	اتقبل الاختلاف الفكري لكل ما هو متعلق بالعمل.					
	3	أسعى الى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.					
	4	امتلك قدرة للنظر للأشياء من زوايا مختلفة.					
	5	الاستعانة بأفكار الاخرين يساعد على اكتشاف افكار جديدة.					
	6	استطيع التعبير عن افكاري بلغة يفهمها الجميع.					
	7	اهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.					
	8	اركز على تفاصيل العمل ومراحة قبل تنفيذه.					
	9	افكر بخيال وتأمل خصب.					

## ملحق (6)

## فريق العمل المساعـد

ت	الاسم	اللقب العلمي ومكان العمل
1	حسين كاظم ثجيل	مدرس تربية رياضية – قسم تربية الشرطة
2	محمد كريم عامر	مدرس تربية رياضية – قسم تربية الرفاعي
3	محمد جعفر عيسى	مدرس تربية رياضية – قسم تربية الفهود
4	مصطفى جواد مزهر	مدرس تربية رياضية – قسم تربية سوق الشيوخ
5	حليم محمد الأسدي	مشرف تربوي رياضي – قسم تربية الجبايش
6	زيد ناظم سعد	مدرس تربية رياضية – قسم تربية البطحاء
7	علي فاضل محسن	مدرس تربية رياضية – إعدادية الغراف للبنين
8	حسين كاظم زخير	قسم النشاط الرياضي المدرسي ذي قار
9	حسين ذهب حسن	مدرس تربية رياضية – ثانوية الكندي للبنين
10	ليث علي محمد	ماجستير تربية رياضية – قسم تربية الفهود

*The Republic of Iraq*

*Ministry of Higher Education and Scientific Research*

*University of Maysan*

*Faculty of Education and Sports Sciences*



***The organizing culture and its relationship with  
the creative behavior of sports instructor in dhi-  
qar governorate***

***Thesis presented by***

***Taher Haider Taher Al-Mousawi***

***To the Council of the Faculty of Education and Sports Sciences -  
University of Maysan This is part of the requirements for obtaining  
a master's degree in physical education and sports sciences***

***Supervision***

***Supervised by***

***Assistant Professor.Dr. Raheem Hilo Ali***

***2021A.D***

***1443 A.H***

## *Extract*

### *The organizing culture and its relationship with the creative behavior of sports instructor in dhi- qar governorate*

*Supervisor Researcher*

*pro.Dr. Raheem hilo ali*

*Taher Haider Taher*

**2021**

---

The problem of the study summarized in considered the organizational culture an important factor in directing individual and collective behavior inside and outside the Organization, However , it vary in its influence degree on teachers in general and creative behavior in particular, Hence the problem of research in a basic question, is there a relationship between organizational culture and Creative behavior of physical education teachers in secondary schools for boys in Dhi Qar governorate. The study aims to design two scales for organizational culture and creative behavior for the purpose of knowing the relationship between organizational culture and creative behavior of physical education teachers in secondary schools for boys in Dhi Qar governorate ,, and study has great importance in the field in which it was applied ,which si the Educational field , the research community during the study was represented by physical education teachers in secondary schools for boys in Dhi Qar governorate and their number were (249) teachers and the sample of them was (100) teachers , the researcher used descriptive method in survey style which ( perceptual dimension , the administrative dimension , organizational dimension ,human dimension and strategic dimension ) and the scale of creative behavior consist of dimensions (the ability to change, the ability to solve problems, originality, Flexibility, fluency, researcher using the SPSS statistical pouch to extract results and researcher concluded :

- 1- having a good conditions of organizational culture prevails in the general environment of secondary schools for boys in Dhi Qar governorate based on the scale prepared for this purpose .
- 2- The results showed whenever the prevailing organizational culture in secondary schools for boys in Dhi Qar governorate in satisfactory and well form whenever they affected giving and creativity and vice versa.

- 3- The results showed that the physical education teachers were to highly degree of creative behavior, which justifies that they need to enhance their abilities better.
- 4- Whatever results appear, it is possible to reinforced these these results if they are more suitable conditions are available during the application.
- 5- In the light of the procedures taken by the researcher, creative behavior can be demonstrated by the organizational culture of the school.

### ***Recommended:***

In light of the findings of the study, the researcher submitted a number of recommendations most important of them :

- 1- work to simplify the systems, rules and procedures by moving away from the central and militancy and giving teachers the opportunity to complete the tasks assigned to them .
- 2- The necessity for secondary school administrations in Dhi Qar governorate to pay attention to the concept of organizational culture, and take policies and procedures that work to raise the level of performance of employees.
- 3- The need to understand the concept of school organizational culture as an educational administrative concept by physical education teachers and administrative leaders of secondary schools for boys in Dhi Qar Governorate.
- 4- Expansion of training courses and organizing open meetings among creators physical education teachers to develop and highlight organizational cultures that help creativity.
- 5- Provide the physical environment necessary for creativity processes through the availability of areas, stadiums and equipment for sports activities.