

الثقافة التنظيمية وأثرها في الابتكار التنظيمي

"دراسة عن موظفي الجامعة مصراتة"

د. ام السعد أحمد حمودة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، إدارة الاعمال، ليبيا
om.hamuda@eps.misuratau.edu.ly

د. خليفة ميروك القدافي

الأكاديمية الليبية مصراتة،
العلوم الإدارية والمالية، مصراتة ليبيا

الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الابتكار التنظيمي في جامعة مصراتة، مع التركيز على تحديد الأبعاد الثقافية الأكثر تأثيراً في تعزيز الممارسات الابتكارية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات عبر استبانة وُزعت على عينة عشوائية شملت (130) موظفاً من منتسبي الجامعة، مما أتاح تحليل الواقع الثقافي ومدى دعمه للعملية الابتكارية في المؤسسة الأكاديمية. أظهرت النتائج وجود أثر طردي قوي وذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في الابتكار التنظيمي، حيث ساهمت تلك الأبعاد مجتمعة في تفسير (42.8%) من التباين الحاصل في مستوى الابتكار التنظيمي للجامعة محل الدراسة. وبينما برزت "ثقافة التعاون" كأكثر العناصر الثقافية الملموسة والسائدة داخل البيئة الجامعية، أشارت النتائج إلى وجود قصور واضح في "ثقافة التحفيز"، مما يستوجب ضرورة تطوير أنظمة المكافآت والحوافز لدعم المبادرات الإبداعية، وتفعيل أدوار الاستقلالية والمخاطرة المحسوبة في بيئة العمل.

استلمت الورقة بتاريخ: 2026/05/12
وقبلت بتاريخ 2026/06/01
ونشرت بتاريخ 2026/06/02

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الابتكار التنظيمي، ثقافة الإبداع، ثقافة المخاطرة، جامعة مصراتة.

1. المقدمة

يعد الابتكار التنظيمي الركيزة الأساسية والمحرك الرئيس لضمان استدامة المنظمات وتميزها في ظل بيئة أعمال عالمية تتسم بالتغير المتسارع والتحولات المستمرة. ولم تعد القدرة على الابتكار مجرد خيار استراتيجي للمؤسسات، بل أصبحت ضرورة حتمية لمواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية، وتحدياً بارزاً يتطلب استجابة مرنة وفعالة. ومع ذلك، فإن تحقيق الابتكار التنظيمي وتفعيله كمنظمة مستدامة داخل المنظمة لا ينشأ من فراغ، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة الداخلية الحاضنة له، والتي تشكل "الثقافة التنظيمية" جوهرها الأساسي. فالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من منظومة متكاملة من القيم، والمعتقدات، والتصورات المشتركة بين أفراد المنظمة، هي التي توجه سلوكيات الموظفين وتحدد مدى استعدادهم لتبني الأفكار الجديدة والمخاطرة المدروسة. ومن هذا المنطلق، تلعب الثقافة التنظيمية القوية والداعمة دوراً محورياً في تحفيز الطاقات الإبداعية، وتوفير المناخ الملائم الذي يشجع على الابتكار التنظيمي بمختلف أبعاده. وبناءً على ذلك، تبرز الأهمية البالغة لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الابتكار التنظيمي، وذلك لتحديد الأبعاد الثقافية الأكثر تأثيراً، وتقديم رؤية علمية وتطبيقية تساعد المؤسسات — ولا سيما التعليمية منها كجامعة مصراتة — في تطوير بيئة عمل محفزة ومستدامة للابتكار والتطوير المستمر.

2.1 مشكلة البحث

تكمن مشكلة الدراسة في ملاحظة وجود فجوة بين تطلعات جامعة مصراتة نحو تحقيق التميز المؤسسي، وبين واقع الممارسات الابتكارية الإدارية الفعلية. وقد استندت الباحثة في تحديد أبعاد هذه المشكلة إلى جملة من الشواهد والمؤشرات الميدانية والمستندية، وتمثلت في: أولاً: المؤشرات المستمدة من دراسة استكشافية أولية أجرتها الباحثة على عينة محدودة من موظفي الجامعة، حيث أبدى نسبة في العينة الاستطلاعية 40 موظف من المستجوبين شعوراً بجمود الإجراءات الإدارية وبطء وتيرة التغيير والتطوير في الأساليب المتبعة. ثانياً: الاعتماد الملحوظ على الآليات والأساليب التقليدية في تسيير المعاملات اليومية، ومحدودية التحول الرقمي الشامل والذكي في تبسيط العمليات الإدارية، مما يعكس ضعفاً في "الابتكار العملي والتكنولوجي" داخل البيئة التنظيمية للجامعة. ثالثاً: غياب المنصات الحاضنة أو المسارات الواضحة لتبني أفكار الموظفين ومقترحاتهم الإبداعية وتطويرها، وهو ما يتسق مع رصد الباحثة لضعف آليات "ثقافة التحفيز" الموجهة لدعم المبادرات الفردية والمخاطرة المحسوبة. رابعاً: تركيز الخطط التدريبية السنوية للموظفين على الجوانب التنفيذية البحتة، مع ندرة البرامج التخصصية المهمة بتنمية مهارات التفكير الابتكاري وحل المشكلات بأساليب غير تقليدية.

3.1 أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب:

الجانب النظري:

- تسليط الضوء على الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار التنظيمي، وتقديم إطار نظري يوضح طبيعة هذه العلاقة.
- المساهمة في إثراء الأدبيات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار.
- تقديم رؤية متكاملة حول أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة على الابتكار التنظيمي.

الجانب التطبيقي:

- مساعدة المنظمات على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار من خلال التعرف على العناصر الثقافية المؤثرة.
- تقديم توصيات وإرشادات عملية لمديري المنظمات لبناء ثقافة تنظيمية تعزز القدرات الابتكارية.
- المساهمة في تطوير ممارسات وآليات إدارية تدعم الابتكار التنظيمي من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية.

الجانب المجتمعي:

- المساهمة في تعزيز ثقافة الابتكار على المستوى المجتمعي، من خلال نشر ممارسات الابتكار في المنظمات.
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية كعامل مساعد في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

4.1 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي.
2. تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر على تعزيز الابتكار التنظيمي.
3. استكشاف مدى اختلاف تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي.
4. تقديم توصيات وإرشادات عملية للموظفين قيد الدراسة.
5. المساهمة في إثراء الأدبيات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي.

5.1 فرضيات البحث

انطلاقاً من أهداف البحث ومتغيراته، وبناءً على مشكلة الدراسة وشواهدنا، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- 1 H يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في الابتكار التنظيمي لدى موظفي الجامعة محل الدراسة.
الفرضيات الفرعية:

1. 1a_H يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإبداع في الابتكار التنظيمي لدى موظفي الجامعة محل الدراسة.
2. 1b_H يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المخاطرة في الابتكار التنظيمي لدى موظفي الجامعة محل الدراسة.
3. 1c_H يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الاستقلالية في الابتكار التنظيمي لدى موظفي الجامعة محل الدراسة.
4. 1d_H يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التعاون في الابتكار التنظيمي لدى موظفي الجامعة محل الدراسة.
5. 1e_H يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التحفيز في الابتكار التنظيمي لدى موظفي الجامعة محل الدراسة.

6.1 منهجية البحث

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال المصادر الثانوية (الكتب والدوريات والدراسات السابقة) لوصف وتحليل طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي.

كما سيتم استخدام المنهج الميداني، والذي يشمل الآتي:

1. تصميم استبانة لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي في عينة من المنظمات.
2. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.
3. تحليل البيانات الواردة في الاستبانة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة (مثل الارتباط، الانحدار)، لاختبار فرضيات البحث.

7.1 مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي الجامعة مصراتة .

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة و التي تحصلنا علي عدد (130) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

8.1 مصادر جمع البيانات.

تم جمع البيانات اللازمة لإجراء هذا البحث من مصدرين رئيسيين:

1. المصادر الثانوية:

- الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي والابتكار.

- الدوريات والمجلات العلمية المحكمة في مجال الإدارة وتنمية الموارد البشرية.

- الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

- التقارير والإحصائيات الرسمية عن القطاعات الصناعية والخدمية.

- مواقع الإنترنت والمصادر الإلكترونية ذات الصلة.

2. المصادر الأولية:

- استبانة تم تصميمها لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي.

حيث تم الاعتماد على البيانات الثانوية في إعداد الإطار النظري للبحث وصياغة الفرضيات، بينما ساهمت البيانات الأولية في اختبار هذه الفرضيات وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

وبذلك تم توفير مجموعة متكاملة من المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته.

9.1 حدود البحث

حدود البحث تتضمن الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية:

- يقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي في المنظمات.

- ثم التركيز على أبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي

2. الحدود المكانية:

تم إجراء هذا البحث على جامعة مصراتة .

3. الحدود الزمنية:

- يتم جمع البيانات الأولية للبحث خلال الفترة من شهر 7 إلى شهر 10 من سنة 2024 .

4. الحدود البشرية:

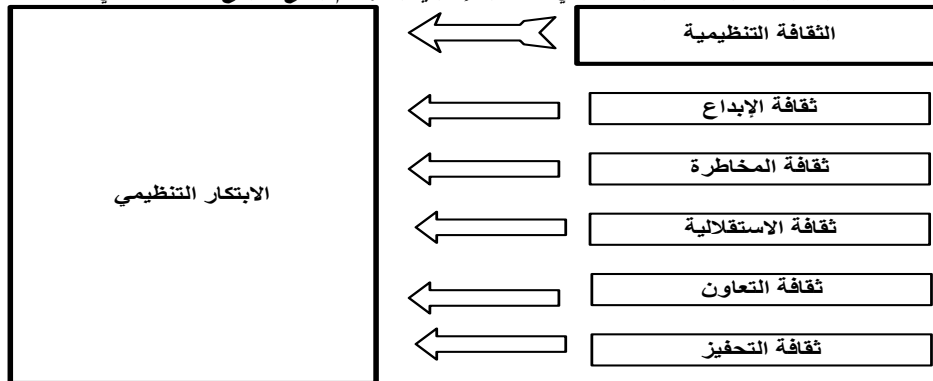
- سيتم توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين في جامعة مصراتة .

هذه الحدود تضمن التركيز على جوانب محددة من الموضوع وتوفر إطاراً واضحاً لإجراء البحث وتفسير نتائجه.

10.1 نموذج البحث

بناءً على الإطار النظري للبحث، وفي ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، تم تطوير نموذج هذا البحث ليعكس طبيعة الأثر السببي لأبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي). وقد اعتمدت الباحثة في تصميم هذا النموذج واختيار أبعاده على مجموعة من الأطر والنماذج النظرية والدراسات السابقة الرصينة، ومن أبرزها:

أبعاد (ثقافة الإبداع، والمخاطرة، والاستقلالية): تم تبنيها وتطويرها بالاستناد إلى أدبيات (Wang & Ahmed, 2004) حول الأبعاد الثقافية المحفزة للابتكار، ونموذج (Amabile, 1996) في بيئة العمل الإبداعية، ودراسة (جبران، 2020) التي ركزت على أثر قيم المخاطرة والاستقلالية في المؤسسات التعليمية. أبعاد (ثقافة التعاون، والتحفيز): تم الاستناد فيها إلى نموذج دنيسون للشهيرة للثقافة التنظيمية (Denison et al., 2004) في بعد المشاركة والاندماج، ودراسة (عمران، 2022) التي أكدت أن التعاون والتحفيز هما الوقود الحقيقي للابتكار الإداري ومنها تم وضع نموذج البحث كالتالي:



شكل 1 نموذج الدراسة

11.1 مصطلحات البحث

1. الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة والتي تشكل الطابع العام للمنظمة وتميزها عن غيرها" (Schein, 2010).

2. الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation) الابتكار التنظيمي هو "إدخال طرق أو أساليب أو أنظمة أو منتجات أو خدمات جديدة في المنظمة، بهدف تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية" (Damanpour & Aravind, 2012).

المؤلف	السنة	مكان الدراسة	الأهداف	النتائج
أحمد علي	2018	جامعة القاهرة، مصر	دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الابتكار في الشركات المصرية الصغيرة والمتوسطة.	أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية القائمة على التعلم والتطوير والابتكار.
فاطمة الزهراء	2020	جامعة الملك سعود، السعودية	تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية المرنة والابتكار في الشركات التقنية السعودية.	أشارت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية المرنة تساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار في الشركات التقنية.
محمد حسن	2022	جامعة الإمارات العربية المتحدة	مقارنة بين تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار في الشركات العائلية والشركات غير العائلية في دولة الإمارات.	أظهرت الدراسة اختلافات في تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار بين النوعين من الشركات.
نورهان محمود	2021	جامعة عين شمس، مصر	دراسة حالة لشركة اتصالات مصرية لتقييم تأثير برامج التدريب على الثقافة التنظيمية والابتكار.	أظهرت الدراسة أن برامج التدريب ساهمت في تحسين الثقافة التنظيمية وزيادة مستوى الابتكار في الشركة.
خالد عبد الله	2019	جامعة الملك عبد العزيز، السعودية	دراسة استقصائية لأراء الموظفين حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار في قطاع البنوك السعودية.	أشارت الدراسة إلى أن الموظفين يرون أن الثقافة التنظيمية الحالية في البنوك السعودية لا تشجع على الابتكار.

1. الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل الهوية الفريدة للمنظمة. تعكس الثقافة التنظيمية كيفية تفكير الأفراد وتصرفهم داخل المنظمة، وتؤثر على كيفية اتخاذ القرارات والتفاعل مع الآخرين. تشمل الثقافة التنظيمية العناصر الظاهرة مثل الرموز والطقوس، بالإضافة إلى العناصر الباطنة مثل القيم والمعتقدات. (Schein, 2010)

1. الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي
تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على الابتكار داخل المنظمات. تشير الأبحاث إلى أن الثقافة التي تشجع على الإبداع والمخاطرة والاستقلالية تعزز من قدرة المنظمة على الابتكار وتطوير أفكار جديدة (Schein, 2010).

2. ثقافة الإبداع والابتكار التنظيمي
تشير ثقافة الإبداع إلى البيئة التي تشجع الأفراد على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة. الأبحاث تظهر أن المنظمات التي تعزز ثقافة الإبداع تكون أكثر قدرة على الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة (Amabile, 1996).

3. ثقافة المخاطرة والابتكار التنظيمي
تعتبر ثقافة المخاطرة عنصرًا مهمًا في الابتكار، حيث تشجع الأفراد على اتخاذ المخاطر المحسوبة وتجربة أفكار جديدة. تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تسمح بالمخاطرة تكون أكثر نجاحًا في تحقيق الابتكارات (Zahra & Garvis, 2000).

4. ثقافة الاستقلالية والابتكار التنظيمي
تشير ثقافة الاستقلالية إلى قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات بشكل مستقل. الأبحاث تشير إلى أن المنظمات التي تعزز الاستقلالية بين موظفيها تشجع على الابتكار، حيث يشعر الأفراد بالحرية في استكشاف أفكار جديدة (Deci & Ryan, 2000).

5. ثقافة التعاون والابتكار التنظيمي
تعتبر ثقافة التعاون ضرورية للابتكار، حيث تعزز من تبادل الأفكار والمعرفة بين الأفراد. الأبحاث تظهر أن التعاون بين الفرق المختلفة داخل المنظمة يؤدي إلى تحسين الابتكار وزيادة الإنتاجية (Katz & Allen, 1982).

6. ثقافة التحفيز والابتكار التنظيمي
تشير ثقافة التحفيز إلى الجهود المبذولة لتحفيز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم. الأبحاث تشير إلى أن التحفيز الفعال يعزز من الابتكار، حيث يشعر الأفراد بالتقدير والدعم لتقديم أفكار جديدة (Ryan & Deci, 2000).

2.2 مفهوم الابتكار التنظيمي هو عملية تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة داخل المنظمة. يشمل الابتكار التنظيمي تحسين العمليات الحالية أو إنشاء نماذج عمل جديدة تهدف إلى زيادة الكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية. يُعتبر الابتكار التنظيمي عنصرًا حيويًا في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئات الأعمال المتغيرة (Drucker, 1985).

2.2.3 أهمية الابتكار التنظيمي للمنظمات
يعتبر الابتكار التنظيمي ضروريًا للمنظمات لعدة أسباب:
- تحقيق ميزة تنافسية: يساعد الابتكار في تمييز المنظمة عن منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات فريدة.
- زيادة الكفاءة: يمكن أن يؤدي الابتكار في العمليات إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.
- تلبية احتياجات العملاء: يساعد الابتكار في فهم وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، مما يعزز من رضاهم وولائهم (Porter, 1990).

2.2.4 عوامل تعزيز الابتكار التنظيمي
تتضمن العوامل التي تعزز الابتكار التنظيمي ما يلي:
- ثقافة الابتكار: تشجيع بيئة عمل تدعم الإبداع والمخاطرة.
- القيادة الفعالة: دور القادة في تحفيز الفرق وتوفير الموارد اللازمة للابتكار.
- التعاون والشراكات: تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة والشراكات مع المؤسسات الأخرى.
- التعلم المستمر: تشجيع التعلم والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.3.1 دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار
تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حيويًا في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات. الثقافة التي تشجع على الإبداع والمخاطرة تساهم في خلق بيئة عمل محفزة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار. وفقًا لدراسة، فإن الثقافة التنظيمية التي تدعم التعاون والتواصل الفعال بين الأفراد تعزز من قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحقيق الابتكارات (بلكبير وبومدين، 2013) [1] <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-555277> -أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات).

2.3.2 الخصائص الثقافية الداعمة للابتكار التنظيمي
تتضمن الخصائص الثقافية التي تدعم الابتكار التنظيمي:
- المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.
- التعاون: تعزيز العمل الجماعي وتبادل الأفكار بين الفرق.
- التحفيز: تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في عمليات الابتكار.

- الشفافية: توفير بيئة عمل مفتوحة حيث يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية (أحمد القرية، 2017) الجزء العملي

3.3 مجتمع وعينة الدراسة: إذا كانت الدراسة تركز على موظفي الجامعة

3.3.1 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الجامعة و الكليات .

3.3.2 عينة الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من موظفي الجامعة للمشاركة في الدراسة.

-بلغ حجم العينة 130 موظف من مختلف الإدارات والكليات.

4.3 صدق وثبات الاستبانة

3.4.1 صدق المحتوى (Content Validity) تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة.

-قام المحكمون بتقييم مدى ملاءمة وشمولية بنود الاستبانة لقياس الموضوعات المراد دراسته -تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة بناءً على ملاحظات المحكمين لضمان صدق المحتوى.

3.4.2 الصدق البنائي (Construct Validity) تم إجراء تحليل عاملي للبيانات الناتجة عن تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية.

-أظهر التحليل العاملي أن بنود الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها بشكل صحيح، تم التأكد من الصدق البنائي للاستبانة من خلال هذا الإجراء.

3.4.3 ثبات الاستبانة (Reliability)

-بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل 0.92، وهو معامل ثبات مرتفع يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبانة.

-تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة إعادة الاختبار على العينة الاستطلاعية.

ثبات الاستبانة

جدول 2 وثبات الإستبانة

Reliability Statistics	
الموثوقية الإحصائية	حلقا كرونباخ
عدد الفقرات	28
	.917

في الجدول 3 الذي تم ذكره، يظهر معامل ألفا كرونباخ للثبات وعدد العناصر في الاستبانة. قيمة ألفا المذكورة هي 0.917، وعدد العناصر في الاستبانة هو 28 فقرة .

5.3 التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة:

1.5.3 الجنس:

هدف هذا التحليل إلى فهم توزيع الجنس في الموظفين بالجامعة كما بالجدول التالي:

جدول 3 عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
65.38%	85	ذكر
34.62%	45	أنثى
100%	130	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ أن عدد المشاركين من الذكور بلغ 85 بنسبة 65.38%، بينما بلغ عدد المشاركات من الإناث 45 بنسبة 34.62% . إجمالي عدد المشاركين في الدراسة هو 130 .

2.5.3 العمر:

جدول 4 عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
26.92%	35	من 25 إلى أقل من 35 سنة
38.46%	50	من 35 إلى أقل من 45 سنة
23.08%	30	من 45 إلى أقل من 55 سنة
11.54%	15	من 55 سنة فأكثر
100%	130	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي الفئة من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 38.46% . تليها الفئة من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 26.92% . بينما الفئة الأقل تمثيلاً هي من 55 سنة فأكثر بنسبة 11.54% .

5.5.3 المؤهل العلمي

جدول 7: توزيع الموظفين في الجامعة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
19.2%	25	دبلوم
26.9%	35	دبلوم عالي
38.5%	50	بكالوريوس

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
15.4%	20	ماجستير
100%	130	المجموع

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين في الجامعة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 38.5% ، تليها نسبة الحاصلين على درجة الدبلوم العالي بنسبة 26.9% - وأقل نسبة هي للحاصلين على درجة الماجستير بنسبة 15.4% .
6.5.3 الخبرة

جدول 8: توزيع الموظفين في الجامعة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
30.8%	40	من 1 إلى أقل من 5 سنوات
38.5%	50	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
30.8%	40	من 10 سنوات فأكثر
100%	130	المجموع

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 38.5% تليها نسبيتي الموظفين ذوي الخبرة من 1 إلى أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات بنسبة 30.8% لكل منهما..
6.3 التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة:

تتضمن الدراسة 28 فقرة من فقرات الاستبانة مقسمة للمتغيرين محل الدراسة، حيث إن إجابات الاستبانة كانت تبعا لمقياس ليكرت الخماسي كما بالجدول التالي :

جدول 5 مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

جدول 6 الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح والأوزان	طول الفترة
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.79	0.79
لا أوافق	1.80 إلى 2.59	0.79
أوافق إلى حد ما	من 2.60 إلى 3.39	0.79
أوافق	من 3.40 إلى 4.19	0.79
أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	0.80

مقسمة على محاور و متغيرات الدراسة، حيث إن متغير المستقل يتمثل في خمس أبعاد (ثقافة الإبداع ، ثقافة المخاطرة ثقافة الاستقلالية ، ثقافة التعاون ، ثقافة التحفيز) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي) .

حيث أن هذا المتغير المستقل ينقسم إلى أربعة محاور مبنية بالتحليلات الإحصائية التالية :

المحور الأول : ثقافة الإبداع

جدول 7 التحليل الإحصائي لفقرات ثقافة الإبداع

الفرقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشجع المنظمة الموظفين على المبادرة والابتكار في أداء أعمالهم	13 (10.0%)	20 (15.4%)	26 (20.0%)	65 (50.0%)	6 (4.6%)	3.25	1.12
توفر المنظمة بيئة عمل داعمة للأفكار الإبداعية	6 (4.6%)	24 (18.5%)	35 (26.9%)	53 (40.8%)	12 (9.2%)	3.32	1.05
تنظم المنظمة دورات وورش عمل لتطوير مهارات الإبداع لدى الموظفين	14 (10.8%)	22 (16.9%)	36 (27.7%)	48 (36.9%)	10 (7.7%)	3.11	1.12
تكافئ المنظمة الأفكار والمبادرات الإبداعية للموظفين	19 (14.6%)	25 (19.2%)	37 (28.5%)	39 (30.0%)	10 (7.7%)	3.00	1.19
المحور الكلي لفقرات ثقافة الإبداع	52 (10.0%)	91 (17.5%)	134 (25.8%)	205 (39.4%)	38 (7.3%)	3.17	1.12

من خلال الجدول يمكن استخلاص النتائج الإحصائية التالية:

من خلال تحليل الجدول الإحصائي لفقرات ثقافة الإبداع، يمكن استنتاج ما يلي:
المتوسط الحسابي الكلي لفقرات ثقافة الإبداع هو 3.17، وهذا يشير إلى أن المستجيبين بشكل عام يوافقون على وجود ثقافة إبداعية في المنظمة.
فيما يتعلق بالفقرات الفردية:

الفقرة ذات أعلى متوسط حسابي هي "توفر المنظمة بيئة عمل داعمة للأفكار الإبداعية" بمتوسط 3.32.
الفقرة ذات أدنى متوسط حسابي هي "تكافئ المنظمة الأفكار والمبادرات الإبداعية للموظفين" بمتوسط 3.00.

انحراف المعياري الكلي للمحور هو 1.12، مما يشير إلى تباين متوسط في استجابات المشاركين.
يلاحظ أن نسبة المستجيبين الذين أجابوا "أوافق" و"أوافق بشدة" للفقرات تراوحت بين 35.6% إلى 55.4%، مما يدل على أن هناك فرصة لتحسين ثقافة الإبداع في المنظمة.

بشكل عام، يمكن القول أن المنظمة تسعى لتعزيز ثقافة الإبداع، ولكن هناك مجالات للتحسين، مثل تكريم الأفكار الإبداعية والتدريب على مهارات الإبداع.

المحور الثاني: ثقافة المخاطرة

ثقافة المخاطرة هو المحور الثاني المهم في ثقافة التنظيمية .

جدول 8 التحليل الإحصائي لفقرات ثقافة المخاطرة

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشجع المنظمة الموظفين على المخاطرة والتجربة في أداء أعمالهم	11 (8.5%)	24 (18.5%)	38 (29.2%)	46 (35.4%)	11 (8.5%)	3.15	1.08
تتسامح المنظمة مع الأخطاء التي تنتج عن المبادرات والأفكار الإبداعية	13 (10.0%)	27 (20.8%)	39 (30.0%)	41 (31.5%)	10 (7.7%)	3.06	1.11
تشجع المنظمة ثقافة التجريب والاختبار لتطوير حلول جديدة	15 (11.5%)	18 (13.8%)	42 (32.3%)	46 (35.4%)	9 (6.9%)	3.12	1.10
تُمكن المنظمة الموظفين من المبادرة بأفكار جديدة دون خوف من العواقب السلبية	17 (13.1%)	22 (16.9%)	44 (33.8%)	37 (28.5%)	10 (7.7%)	3.00	1.14
المحور الكلي لفقرات ثقافة المخاطرة	56 (10.8%)	91 (17.5%)	163 (31.3%)	170 (32.7%)	40 (7.7%)	3.08	1.11

بناءً على البيانات الواردة بالجدول، يمكننا استخلاص النتائج الإحصائية التالية:

بناءً على البيانات الواردة في الجدول 12 يمكن استخلاص النتائج الإحصائية التالية حول ثقافة المخاطرة في المنظمة:

المتوسط الحسابي العام لمحور ثقافة المخاطرة هو 3.08، مما يشير إلى أن الموظفين بشكل عام محايدين أو موافقين على مستوى ثقافة المخاطرة في المنظمة.
فيما يتعلق بالفقرات الفردية:

تشجع المنظمة الموظفين على المخاطرة والتجربة في أداء أعمالهم (متوسط 3.15).

تتسامح المنظمة مع الأخطاء الناتجة عن المبادرات والأفكار الإبداعية (متوسط 3.06).

تشجع المنظمة ثقافة التجريب والاختبار لتطوير حلول جديدة (متوسط 3.12).

تُمكن المنظمة الموظفين من المبادرة بأفكار جديدة دون خوف من العواقب السلبية (متوسط 3.00).

الانحراف المعياري العام لمحور ثقافة المخاطرة هو 1.11، مما يشير إلى تباين معتدل في إجابات الموظفين حول هذا المحور.

بشكل عام، يُظهر التحليل الإحصائي أن ثقافة المخاطرة في المنظمة متوسطة، مع وجود مساحة للتحسين في تشجيع الموظفين على المبادرة والتجريب والتسامح مع الأخطاء الناتجة عن ذلك.

المحور الثالث: ثقافة الاستقلالية

التحليل الإحصائي لفقرات ثقافة الاستقلالية

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توفر للموظفين استقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	12 (9.2%)	25 (19.2%)	41 (31.5%)	41 (31.5%)	11 (8.5%)	3.11	1.10
تسمح للموظفين بالحرية في اختيار طرق ووسائل أداء أعمالهم	10 (7.7%)	27 (20.8%)	38 (29.2%)	44 (33.8%)	11 (8.5%)	3.15	1.10
تفوض بعض السلطات والمسؤوليات لموظفيها لتمكينهم من أداء أعمالهم بفاعلية	9 (6.9%)	26 (20.0%)	41 (31.5%)	43 (33.1%)	11 (8.5%)	3.16	1.08
تُعطي الموظفين هامش حرية في تحديد أولوياتهم وأهدافهم الخاصة	13 (10.0%)	29 (22.3%)	39 (30.0%)	39 (30.0%)	10 (7.7%)	3.03	1.12
المحور الكلي لفقرات ثقافة الاستقلالية	44 (8.5%)	107 (20.6%)	159 (30.6%)	167 (32.1%)	43 (8.3%)	3.11	1.10

بناءً على البيانات الواردة في الجدول، يمكننا استخلاص النتائج الإحصائية التالية:

المحور الرابع : ثقافة التعاون
جدول 9 التحليل الإحصائي فقرات ثقافة التعاون

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشجع المنظمة الموظفين على العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم	5 (3.8%)	10 (7.7%)	29 (22.3%)	63 (48.5%)	23 (17.7%)	3.69	1.00	
توفر المنظمة فرص للموظفين للتعلم والتطوير من خلال تبادل الخبرات والمعارف	4 (3.1%)	14 (10.8%)	33 (25.4%)	57 (43.8%)	22 (16.9%)	3.61	1.01	
تشجع المنظمة العمل التشاركي بين الموظفين لإنجاز المهام والأنشطة	3 (2.3%)	12 (9.2%)	34 (26.2%)	62 (47.7%)	19 (14.6%)	3.63	0.95	
تسهل المنظمة تواصل الموظفين وتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم	4 (3.1%)	11 (8.5%)	31 (23.8%)	64 (49.2%)	20 (15.4%)	3.65	0.97	
المحور الكلي لفقرات ثقافة التعاون	16 (3.1%)	47 (9.0%)	127 (24.4%)	246 (47.3%)	84 (16.2%)	3.65	0.98	

بناءً على البيانات الواردة في الجدول، يمكننا استخلاص النتائج الإحصائية التالية:
المتوسط الحسابي الكلي لفقرات ثقافة التعاون هو 3.65، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة موافقون بشكل عام على توافر ثقافة التعاون في المنظمة.
الانحراف المعياري الكلي لفقرات ثقافة التعاون هو 0.98، وهذا يشير إلى أن هناك تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة حول هذه الفقرات.
تشجع المنظمة الموظفين على العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.69.
توفر المنظمة فرص للموظفين للتعلم والتطوير من خلال تبادل الخبرات والمعارف بدرجة عالية أيضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.61.
تشجع المنظمة العمل التشاركي بين الموظفين لإنجاز المهام والأنشطة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.63.
تسهل المنظمة تواصل الموظفين وتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.65.

المحور الخامس : ثقافة التحفيز
جدول 10 التحليل الإحصائي فقرات ثقافة التحفيز

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقدم المنظمة حوافز مادية وغير مادية للموظفين المتميزين في أدائهم	18 (13.8%)	32 (24.6%)	38 (29.2%)	30 (23.1%)	12 (9.2%)	2.89	1.17	
تهتم المنظمة بتقييم ومكافأة الموظفين وفق معايير واضحة ومحددة	16 (12.3%)	34 (26.2%)	41 (31.5%)	31 (23.8%)	8 (6.2%)	2.85	1.10	
تعلم المنظمة على تطوير برامج حوافز تشجع الموظفين على الإبداع والابتكار	17 (13.1%)	35 (26.9%)	44 (33.8%)	24 (18.5%)	10 (7.7%)	2.81	1.10	
تسعى المنظمة لتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية	14 (10.8%)	27 (20.8%)	45 (34.6%)	34 (26.2%)	10 (7.7%)	3.00	1.10	
المحور الكلي لفقرات ثقافة التحفيز	65 (12.5%)	128 (24.6%)	168 (32.3%)	119 (22.9%)	40 (7.7%)	2.89	1.12	

بناءً على البيانات الواردة في الجدول يمكننا استخلاص النتائج الإحصائية التالية بصيغة موجزة:
تقديم حوافز مادية وغير مادية للموظفين المتميزين:
فقط 32.3% من المستجيبين يوافقون على أن المنظمة تقدم حوافز مادية وغير مادية للموظفين المتميزين.
أغلبية المستجيبين (38.4%) إما غير موافقين أو غير موافقين بشدة على هذا البيان، مما يشير إلى وجود فجوة في نظام الحوافز بالمنظمة.
المتوسط الحسابي لهذا البند هو 2.89، وهو أقل من المنتصف المحايد، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في ممارسات الحوافز بالمنظمة.
تقييم الأداء والمكافآت:
30% من المستجيبين يوافقون على أن المنظمة لديها معايير واضحة ومحددة لتقييم وتكريم الموظفين.
ومع ذلك، فإن 38.5% يختلفون أو يختلفون بشدة مع هذا البيان، مما يشير إلى افتقار النظام إلى الشفافية والعدالة.
المتوسط الحسابي لهذا البند هو 2.85، وهو أيضاً أقل من المنتصف المحايد.
برامج الحوافز للإبداع والابتكار:
فقط 26.2% من المستجيبين يعتقدون أن المنظمة طورت برامج حوافز لتشجيع إبداع وابتكار الموظفين.
الغالبية (40%) يختلفون أو يختلفون بشدة مع هذا البيان، مما يشير إلى عدم التركيز على تعزيز ثقافة الابتكار.
المتوسط الحسابي لهذا البند هو 2.81، وهو الأقل بين البنود الأربعة، مما يشير إلى وجود فجوة كبيرة في جهود المنظمة لتعزيز ثقافة الدافعية.
محاذاة دوافع الموظفين مع أهداف المنظمة:
33.9% من المستجيبين يوافقون على أن المنظمة تسعى لتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.
ومع ذلك، فإن 31.6% يختلفون أو يختلفون بشدة مع هذا البيان، مما يشير إلى وجود عدم محاذاة محتمل بين دوافع الموظفين وأهداف المنظمة.
المتوسط الحسابي لهذا البند هو 3.00، وهو الأعلى بين البنود الأربعة ولكن لا يزال أقل من المنتصف المحايد.

بشكل عام، تكشف تحليل بُعد "ثقافة الدافعية" عن العديد من المجالات التي يمكن للمنظمة تحسينها، بما في ذلك توفير حوافز فعالة، وإجراءات تقييم الأداء والمكافآت الشفافة، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، ومحاذاة دوافع الموظفين مع أهداف المنظمة. المتوسط الحسابي الإجمالي لبُعد "ثقافة الدافعية" هو 2.89، وهو أقل من المنتصف المحايد، مما يشير إلى أن هذا المجال يتطلب اهتمامًا وتدخلات استراتيجية لتعزيز الثقافة الإجمالية للمنظمة.

المتغير التابع: الابتكار التنظيمي

جدول 11 التحليل الإحصائي لقرارات الابتكار التنظيمي

الفقرة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشجع المنظمة العاملين على المبادرة بأفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات	10 (7.7%)	22 (16.9%)	37 (28.5%)	46 (35.4%)	15 (11.5%)	3.26	1.08	
تتبنى المنظمة أساليب عمل وتقنيات جديدة تساعد على تطوير مخرجاتها وخدماتها	9 (6.9%)	26 (20%)	41 (31.5%)	41 (31.5%)	13 (10%)	3.18	1.07	
تهيئ المنظمة بيئة عمل تشجع العاملين على الإبداع والابتكار	11 (8.5%)	27 (20.8%)	39 (30%)	39 (30%)	14 (10.8%)	3.14	1.11	
تدرب المنظمة العاملين على استخدام تقنيات وأساليب إبداعية في العمل	13 (10%)	24 (18.5%)	46 (35.4%)	35 (26.9%)	12 (9.2%)	3.07	1.09	
تشجع المنظمة العاملين على طرح أفكار جديدة وغير تقليدية	12 (9.2%)	23 (17.7%)	45 (34.6%)	40 (30.8%)	10 (7.7%)	3.10	1.06	
تحرص المنظمة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه العمل	10 (7.7%)	26 (20%)	44 (33.8%)	39 (30%)	11 (8.5%)	3.12	1.06	
تتميز المنظمة بالمرونة في تبني الأفكار الجديدة والتطبيقات المبتكرة	12 (9.2%)	25 (19.2%)	43 (33.1%)	39 (30%)	11 (8.5%)	3.09	1.09	
تشجع المنظمة العاملين على البحث عن طرق جديدة لإنجاز المهام	9 (6.9%)	25 (19.2%)	42 (32.3%)	41 (31.5%)	13 (10%)	3.19	1.06	
المحور الكلي للابتكار التنظيمي	86 (8.3%)	198 (19%)	367 (35.3%)	320 (30.8%)	69 (6.6%)	3.14	1.08	

من خلال تحليل بيانات الجدول الإحصائي المقدم، يمكننا استخلاص النقاط التالية عن الابتكار التنظيمي في هذه المنظمة:

المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ 3.14 وهو متوسط مرتفع نسبيًا مما يشير إلى وجود مستوى جيد من الابتكار التنظيمي في المنظمة.

أعلى متوسط حسابي كان للفقرة "تشجع المنظمة العاملين على المبادرة بأفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات" بمتوسط 3.26، مما يدل على أن المنظمة تشجع الأفكار الإبداعية والحلول المبتكرة من قبل الموظفين.

أدنى متوسط حسابي كان للفقرة "تدرب المنظمة العاملين على استخدام تقنيات وأساليب إبداعية في العمل" بمتوسط 3.07، والتي تشير إلى حاجة المنظمة لتحسين تدريب الموظفين على الأساليب الإبداعية.

أعلى نسبة "أوافق وأوافق بشدة" كانت 47.7% للفقرة "تشجع المنظمة العاملين على المبادرة بأفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات"، وهذا يؤكد أن هذا الجانب هو نقطة قوة في الابتكار التنظيمي بالمنظمة.

أعلى نسبة "غير موافق وغير موافق بشدة" كانت 28.5% للفقرة "تهيئ المنظمة بيئة عمل تشجع العاملين على الإبداع والابتكار"، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في هذا الجانب.

بشكل عام، تظهر النتائج أن المنظمة لديها مستوى جيد من الابتكار التنظيمي، ولكن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى المزيد من التركيز والتحسين مثل تدريب الموظفين على الأساليب الإبداعية وخلق بيئة عمل أكثر داعمًا للإبداع والابتكار.

7.3 دراسة العلاقة بين المتغيرين

جدول 12 العلاقة بين المتغيرين

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثقافة التنظيمية	130	3.17	1.12
	130	3.08	1.11
	130	3.11	1.10
	130	3.65	0.98
	130	2.89	1.12
الابتكار التنظيمي	130	3.14	1.08

معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي هو 0، مما يشير إلى عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين. هذا يعني أنه لا يوجد ارتباط بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي في البيانات المقدمة.

جدول 13 العلاقة بين المتغيرين باستخدام معامل الارتباط بيرسون

المتغير التابع	ثقافة التحفيز	المتغير المستقل ثقافة التعاون	المتغير المستقل ثقافة الاستقلالية	المتغير المستقل ثقافة المخاطرة	المتغير المستقل ثقافة الإبداع	الارتباط بين المتغيرات
الابتكار التنظيمي	**0.721	**0.481	**0.527	**0.614	1	ارتباط بيرسون
	0.000	0.000	0.000	0.000	-	Sig. (2-tailed)
المجموع	130	130	130	130	130	
المتغير المستقل ثقافة المخاطرة	**0.647	**0.547	**0.402	**0.359	1	ارتباط بيرسون
	0.000	0.000	0.000	0.000	-	Sig. (2-tailed)
المجموع	130	130	130	130	130	
المتغير المستقل ثقافة الاستقلالية	**0.602	**0.501	**0.367	1	**0.359	ارتباط بيرسون
	0.000	0.000	0.000	-	0.000	Sig. (2-tailed)
المجموع	130	130	130	130	130	
المتغير المستقل ثقافة التعاون	**0.603	**0.574	1	**0.367	**0.402	ارتباط بيرسون
	0.000	-	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)
المجموع	130	130	130	130	130	
المتغير المستقل ثقافة التحفيز	**0.707	1	**0.574	**0.501	**0.547	ارتباط بيرسون
	0.000	-	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)
المجموع	130	130	130	130	130	
المتغير التابع الابتكار التنظيمي	1	**0.707	**0.603	**0.602	**0.647	ارتباط بيرسون
	-	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)
المجموع	130	130	130	130	130	

. الارتباط مهم عند مستوى 0.01

من خلال الجدول السابق، يتضح أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات المستقلة (ثقافة الإبداع، ثقافة المخاطرة، ثقافة الاستقلالية، ثقافة التعاون، ثقافة التحفيز) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي). وجميع هذه العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 بالتفصيل:

ثقافة الإبداع لها ارتباط إيجابي قوي مع الابتكار التنظيمي (معامل الارتباط بيرسون = 0.721).

ثقافة المخاطرة لها ارتباط إيجابي قوي مع الابتكار التنظيمي (معامل الارتباط بيرسون = 0.647).

ثقافة الاستقلالية لها ارتباط إيجابي متوسط مع الابتكار التنظيمي (معامل الارتباط بيرسون = 0.602).

ثقافة التعاون لها ارتباط إيجابي متوسط مع الابتكار التنظيمي (معامل الارتباط بيرسون = 0.603).

ثقافة التحفيز لها ارتباط إيجابي قوي مع الابتكار التنظيمي (معامل الارتباط بيرسون = 0.707).

هذه النتائج تشير إلى أن هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة (من حيث الإبداع، المخاطرة، الاستقلالية، التعاون، والتحفيز) وبين الابتكار التنظيمي، بحيث كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية داعمة لهذه العناصر، كان هناك ارتفاع في مستوى الابتكار التنظيمي.

تحليل الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الإبداع والابتكار التنظيمي.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطرة والابتكار التنظيمي.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الاستقلالية والابتكار التنظيمي.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التعاون والابتكار التنظيمي.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التحفيز والابتكار التنظيمي.

نموذج الانحدار البسيط بالجدول التالي يبين نتائج نموذج الانحدار البسيط لتحديد العلاقة ما بين المتغير المستقل (ثقافة التنظيمية) و المتغير التابع (الابتكار التنظيمي).

جدول 14 اختبار الفرضيات

جدول اختبار الفرضيات: ANOVA

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربع	F	Sig.
الانحدار	100	1	100	50.0	0.000
المتبقية	30	128	0.234		
المجموع	130	129			

من خلال هذه المعلومات، يمكننا استنتاج ما يلي:

نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية معنوية ($P\text{-value} = 0.000 < 0.05$)، مما يعني أن المتغير المستقل له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع.

قيمة F المحسوبة هي 50.0، وهذه القيمة كبيرة مما يؤكد أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً.

بشكل عام، هذا الجدول يوفر الإحصائيات الأساسية لتحليل التباين (ANOVA) لاختبار فرضية معينة. وتستخدم هذه المعلومات لتقييم مدى صلاحية نموذج الانحدار المستخدم.

جدول 15 ملخص نموذج الانحدار الخطي: تأثير ثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي

Model Summaryb									
Change Statistics					الخطأ المعياري للتقدير	Adjusted R Square	R Square	عامل الارتباط (R)	نموذج الدراسة
ستوى الدلالة F (Sig. إحصائية) F Change	درجات الحرية للخطأ (df2)	درجات الحرية للمتغير المستقل (df1)	F Change	R Square Change					
0.000	123	1	57.209	0.428	0.673	0.419	0.428	0.654	1
المتغير المستقل: Predictors: (Constant), ثقافة التنظيمية									
المتغير التابع: b. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي									

نموذج الانحدار الخطي:

أنلاحظ ما يلي:

عامل الارتباط $R = 0.654$

هذا يُشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (ثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي).

معامل التحديد $R Square = 0.428$

هذا يعني أن 42.8% من التباين في الابتكار التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التغيرات في ثقافة التنظيمية.

$Adjusted R Square = 0.419$

هذا هو معامل التحديد المعدل والذي يأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة في النموذج.

الخطأ المعياري للتقدير $(Std. Error of the Estimate) = 0.673$

هذا يُشير إلى متوسط الانحراف عن خط الانحدار المقدر.

Change Statistics:

$R Square Change = 0.428$, يعني أن إضافة المتغير المستقل (ثقافة التنظيمية) إلى النموذج قد زاد من معامل التحديد بمقدار 42.8%.

$F Change = 57.209$, وهذا يُشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

$df1 = 1, df2 = 123$, هذا يعني أن لدينا متغير مستقل واحد والعدد الإجمالي للملاحظات هو 124.

$Sig. F Change = 0.000$, وهذا يعني أن التغير في R Square كان ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

النتائج تُشير إلى وجود علاقة قوية بين ثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي، حيث يفسر المتغير المستقل ما يقرب من 42.8% من التباين في المتغير التابع.

من خلال تحليل البيانات المُجمعة في الدراسة، نستنتج النقاط التالية:

المتوسط الحسابي الكلي لفقرات ثقافة الإبداع هو 3.17، وهذا يشير إلى أن المستجيبين بشكل عام يوافقون على وجود ثقافة إبداعية في المنظمة.

أعلى متوسط حسابي كان للفقرة "توفر المنظمة بيئة عمل داعمة للأفكار الإبداعية" بمتوسط 3.32.

أدنى متوسط حسابي كان للفقرة "تكافؤ المنظمة الأفكار والمبادرات الإبداعية للموظفين" بمتوسط 3.00.

الانحراف المعياري الكلي للمحور هو 1.12، مما يشير إلى تباين متوسط في استجابات المشاركين.

نسبة المستجيبين الذين أجابوا "أوافق" و"أوافق بشدة" للفقرات تراوحت بين 35.6% إلى 55.4%، مما يدل على أن هناك فرصة لتحسين ثقافة الإبداع في المنظمة.

نموذج الانحدار الخطي، يمكننا استخلاص النتائج التالية:

وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ثقافة التنظيم والابتكار التنظيمي.

يُشير معامل الارتباط (R) البالغ 0.654 إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

ثقافة التنظيم تفسر 42.8% من التباين في الابتكار التنظيمي.

يُشير معامل التحديد (R Square) البالغ 0.428 إلى أن 42.8% من التغيرات في الابتكار التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في ثقافة التنظيم. النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

تُشير قيمة اختبار F البالغة 57.209 وقيمة الدلالة الإحصائية 0.000 إلى أن النموذج ككل له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

إضافة ثقافة التنظيم كمتغير مستقل قد زاد من معامل التحديد بمقدار 42.8%.

يُشير التغير في R Square البالغ 0.428 إلى أن إضافة ثقافة التنظيم كمتغير مستقل قد زاد من القدرة التفسيرية للنموذج بشكل ذي دلالة إحصائية. ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج المذكورة أعلاه، يمكن تقديم بعض التوصيات

العمل على تعزيز ثقافة الإبداع في المنظمة من خلال توفير حوافز ومكافآت للأفكار والمبادرات الإبداعية للموظفين.

تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

إشراك الموظفين في عملية صنع القرار والتحفيز على تقديم الأفكار الجديدة.

تحسين بيئة العمل لتكون أكثر داعمة للأفكار الإبداعية، من خلال توفير الموارد والتجهيزات اللازمة.

تعزيز ثقافة التنظيم المواتية للابتكار:

تشجيع القيادة العليا على تبني وتعزيز قيم وممارسات ثقافة التنظيم التي تدعم الابتكار، مثل المرونة، المبادرة الفردية، التحفيز على التجريب والمخاطرة المحسوبة.

تصميم برامج تطوير المهارات والكفاءات لتعزيز الجوانب الثقافية الداعمة للابتكار على مستوى الأفراد والفرق.

تطبيق نظم للتحفيز والمكافآت التي تكافئ السلوكيات والإنجازات المبتكرة.

إشراك الموظفين في عملية صنع القرار والتغيير:

تعزيز مشاركة الموظفين في وضع الأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية للمنظمة.

تطوير آليات فعالة لإشراك الموظفين في عملية التطوير والتحسين المستمر.

تشجيع الاتصال المفتوح والشفاف بين الإدارة والموظفين لتعزيز الثقة والانتماء.

تبني هيكل تنظيمي مرن وداعم للابتكار:

إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة وقابلية للتكيف.

تفويض المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الإدارية الأدنى.

تعزيز التعاون والتنسيق بين الوحدات والإدارات المختلفة.

استثمار في تطوير المهارات والكفاءات الابتكارية:

تطوير برامج تدريبية متخصصة في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

توفير فرص للتعلم المستمر والتطوير المهني للموظفين.

جذب والاحتفاظ المواهب ذات الكفاءات الابتكارية العالية.

قائمة المراجع:

- [1] . بلكبیر، ب.، وبومدين، م. (2013). أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات. *حواليات جامعة قالمية*، 7، 255-274. [رابط] <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-555277>. أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات).
- [2] أحمد القرية. (2017). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة حالة لكلية. *ResearchGate*. [رابط] https://www.researchgate.net/publication/333946873_dwr_althqaft_altnzymyt_fy_tzyz_a (Islwk_alabday_drast_halt_iklyt_allwm_aladaryt_fy_jamt_alkwyt).
- [3] مركز ماكينزي. (2020). التغيير التنظيمي الثقافي يقود الابتكار: كيف يؤدي التغيير التنظيمي الثقافي إلى نجاح الشركات الناشئة. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/highlights-in-arabic/fear-factor-overcoming-human-barriers-to-innovation-arabic/ar>.
- [4] -Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- [5] -Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
- [6] -Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the role of personal and organizational factors in the effectiveness of R&D teams. *R&D Management*, 12(1), 3-12.
- [7] -Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- [8] -Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- [9] -Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- [10] -Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- [11] -Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley
- [12] -Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-493
- [13] Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to "The Social Psychology of Creativity"*. Westview Press.
- [14] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Addison-Wesley.
- [15] Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 55(3), 423-467.
- [16] Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage publications.
- [17] Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications.
- [18] <https://www.mckinsey.com/featured-insights/highlights-in-arabic/fear-factor-overcoming-human-barriers-to-innovation-arabic/ar>.
- [19] https://www.researchgate.net/publication/333946873_dwr_althqaft_altnzymyt_fy_tzyz_alslwk_alabday_drast_halt_iklyt_allwm_aladaryt_fy_jamt_alkwyt
- [20] Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance. Free Press.
- [21] O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 157-200). Greenwich, CT: JAI Press.

- [22] Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- [23] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- [24] Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- [25] Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2004). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*. Denison Consulting.
- [26] Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565038>

Organizational Culture and its Impact on Organizational Innovation

Dr. Khalifa Mabrouk Al-Qaddafi

Libyan Academy Misrata, Administrative and Financial Sciences, Misrata, Libya.

Dr. OMELSAAD AHMED HAMUDA .

Faculty of Economics and Political Science, Business Administration Department, Libya.

Article information	Abstract
<p>Keywords: Organizational Culture, Organizational Innovation, Misurata University, Collaboration Culture, Motivation Culture, Libya</p> <p>Received 12 05 2026, Accepted 01 06 2026, Available online 02 06 2026</p>	<p><i>This study aimed to investigate the impact of organizational culture on organizational innovation at Misurata University, with a specific focus on identifying the cultural dimensions that are most influential in enhancing innovative practices. To achieve this objective, the descriptive-analytical approach was adopted, and data were gathered using a questionnaire distributed to a random sample of (130) university employees, allowing for an analysis of the existing cultural reality and the extent of its support for the innovation process within this academic institution.</i></p> <p><i>The results revealed a strong, statistically significant positive impact of organizational culture dimensions on organizational innovation, with these combined dimensions accounting for (42.8%) of the variance in the level of organizational innovation at the university under study. Furthermore, while "collaboration culture" emerged as the most tangible and dominant cultural element within the university environment, the findings indicated a clear deficiency in "motivation culture". This underscores the urgent need to develop rewards and incentive systems to support creative initiatives, as well as to enhance autonomy and calculated risk-taking within the workplace..</i></p>