

دور الثقافة التنظيمية في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة  
The role of organizational culture in stimulating innovation within university institutions:  
a field study at the University of Ouargla

بن طراد زينة \*  
أستاذة محاضرة (ب)، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة  
أحiamoك - تامنغيست  
Bentrad zina  
Professor Lecture B, University of May  
Professor Lecture B, University of Amin Akal  
Ak Akhamok in tamanrasset  
zinabentrad@univ-tam.dz

بكوش ليلى \*  
أستاذة محاضرة (ب)، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة  
Bekkouche Leila  
8,1945 in Guelma  
amelleila2112@gmail.com

تاریخ الاستلام: 2025/07/01      تاریخ القبول: 2025/10/06      تاریخ النشر: 2025/12/07

الملاخص: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحفيز الابتكار داخل المؤسسة الجامعية، من خلال إبراز اثر القيم والممارسات التنظيمية في تعزيز السلوكيات الابتكارية لدى الأفراد العاملة في البيئة الجامعية، وتم اختيار جامعة ورقلة كنموذج لهااته الدراسة، وقد انتهزنا المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة الموضوع، كما أجريت الدراسة على عينة قوامها (36) موظف من جامعة ورقلة تم اختيارهم بطريقة قصديه، واعتمدنا في جمع البيانات على المقاييسين: الثقافة التنظيمية بأبعاده (Denison ) ، والابتكار بأبعاده ، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1/ تتمتع جامعة ورقلة بثقافة تنظيمية متوسطة المستوى تدعم قيم الابتكار.
  - 2/ يُظهر أعضاء هيئة التدريس مستويات متفاوتة في تبني الممارسات الابتكارية.
  - 3/ توجد علاقة طردية ذات دالة إحصائية بين قوة الثقافة التنظيمية المحفزة وزيادة مؤشرات الابتكار.
- هذه النتائج تتفق مع العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، مع إضافة رؤى جديدة حول السياق الجامعي الجزائري، وعليه تشكل هذه الدراسة إضافة مهمة للأدبيات المتعلقة بالإدارة الجامعية والابتكار في الجزائر والنتائج التي توصلت إليها تقدم أساساً عملياً لواضعي السياسات في الجامعات لتطوير بنيات تنظيمية أكثر دعماً للابتكار، كما أن الدراسة سطرت أهدافاً للوصول إليها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، الابتكار، المؤسسة الجامعية، جامعة ورقلة.

**Abstract :** The present study aimed to explore the role of organizational culture in fostering innovation within the university institution by highlighting the impact of organizational values and practices enhancing innovative behaviors among individuals working in the academic environment. the University of Ouargla was selected as a model for this study. And the descriptive analytical method was adopted due to its suitability to the research topic. The study sample consisted of (36) employees from the University of Ouargla, who were selected intentionally, data were collected using two scales: the organizational culture scale across its dimensions (Denison)

\*- المؤلف المرسل

and scale of innovation with its dimensions. The study data were analyzed using the statistical program SPSS V26, and the study reached the following results:

1/The University of Ouargla is characterized by moderate level organizational culture that is based on innovation values.

2/Faculty members exhibit varying levels in adopting innovative practices.

3/There is a positive statistically significant relationship between the strength of the motivating organizational culture and the increase in innovation indicators.

These findings are in line with many previous studies in this field, while adding new insights into the Algerian university context, and this study constitutes an important addition to the literature related to university administration and innovation in Algeria, and its findings provide a practical basis for university policymakers to develop more supportive organizational environments for innovation.

**Keywords:** culture, organizational culture, innovation, university institution, University of Ouargla.

#### مقدمة:

تُعد المؤسسات الجامعية من أهم الحواضن العلمية والمعرفية التي تُسهم في إنتاج المعرفة ومخرجاتها ونقلها وتطوير المجتمعات، لاسيما في ظل التحولات الجذرية الجارية في العالم اليوم تحت ضغط المتغيرات المعرفية والتكنولوجية المتتسارعة في ميادين العلوم والتكنولوجيا والرقمية، وضمن السياق الزمني للثورة المعلوماتية والتنافسية العالمية؛ لم تعد الجامعات مجرد مؤسسات أو مصادر لإنتاج ونقل المعرفة فحسب، بل تحولت إلى منابع ومنارات للإبداع والاختراع المتجدد وحاضنات للأفكار المبتكرة. مما يفرض على المؤسسات الجامعية كتنظيمات خاصة تبني ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار كشرط أساسي لضمان استمراريتها وتميزها وارتفاعها. فالثقافة التنظيمية هي أحد المرتكزات الأساسية التي تحدد هوية المؤسسة وتوجه سلوك إفرادها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما أنّ الثقافة التنظيمية عامل حاسم في تحفيز رأس المال البشري والفكري وطاقاته الإبداعية والابتكارية، حيث تخلق البيئة الملائمة لتحويل الأفكار إلى ممارسات عملية تحقق أهداف المؤسسة الجامعية وتطورها.

وبصورة أوضح يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية الفاعلة هي منظومة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تؤثر بشكل مباشر في طرق التفكير والتفاعل واتخاذ القرار، وتشجع الانفتاح على كل ما هو جديد ومستحدث، كما تؤطر الممارسات المشتركة، وتكافيء المبادرات، وتذلل العقبات أمام الابتكار، ومن ثمة فالثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية هي

الركيزة الأساسية لتمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين من المساهمة بأفكارهم بحرية، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات الأكademية والبحثية.

باعتبار الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي للبيئة التنظيمية في أي مؤسسة كانت، ففي السياق المؤسسي الجامعي تكتسب الثقافة التنظيمية أهمية مضاعفة نظراً لطبيعة الدور الذي تضطلع به الجامعات في إنتاج المعرفة وتوليد الأفكار الجديدة وتأثير الكفاءات والذئاب القادة على مواجهة تحديات التنمية المستدامة.

كما أن الممارسات والسلوكيات الابتكارية داخل المؤسسات الجامعية لا يتحقق بصورة عفوية بل يحتاج إلى بيئة تنظيمية محفزة تدعم التفكير الناقد وتشجع على التجريب وتنمية هامشًا من الحرية الأكademية والمهنية، وتشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن الجامعات التي تتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على الانفتاح، التعاون، المشاركة في اتخاذ القرار وتقدير الجهود الفردية والجماعية؛ تكون أكثر قدرة على تعزيز روح الابتكار وتحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية تُسهم في تطوير البحث العلمي وتحسين نوعية الخدمات الأكademية. كما أظهرت دراسات أخرى أن البيئة التنظيمية المحفزة تزيد من الولاء المؤسسي، وتعزز روح المبادرة، وتحسن القدرة على مواجهة التحديات المعاصرة كالعلوم والتكنولوجيا.

في هذا المنحى، تهدف هذه الدراسة إلى كشف دور الثقافة التنظيمية في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات الجامعية، وقد اتخذنا جامعة ورقلة نموذجاً، كما تسعى الدراسة إلى تقييم مدى توفر هذه العناصر في البيئة الجامعية محل البحث، وانعكاساتها على ممارسات الابتكار. وذلك انطلاقاً من إدراك أن الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة والذي يتحدد في هيئة التدريس على مستوى الجامعات في هذه الدراسة، وأن تمكينها ثقافياً وتنظيمياً هو الطريق الأمثل لتحقيق التنمية المستدامة والتميز والتطور في مجال التعليم العالي، فالثقافة المرنة الداعمة للتعلم والمخاطر المحسوبة تعزز مناخاً ابتكارياً بينما الثقافة الهرمية الصارمة قد تقيد فرص التجديد والتحديث والابتكار والإبداع في القطاع الأكاديمي.

#### 1. الإشكالية:

في ظل التحولات الجذرية التي يعيشها قطاع التعليم العالي، تبرز الثقافة التنظيمية كعامل محوري في تمكين الجامعات من مواكبة متطلبات العصر المعرفي والرقمي. فكما تذكر "علياء شكري" في كتابها الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي؛ فإن البيئة الجامعية التي تتبنى قيمًا تنظيمية داعمة للابتكار تُظهر مرونة أكبر في مواجهة التحديات الإدارية والبحثية (شكري، 2019، ص. 45). وتفق هذه الرؤيا مع ما أكدّه "محمد عبد الرحمن" في دراسة له حول إدارة المعرفة

بالجامعات، حيث يشير إلى أن 60% من نجاح المبادرات الابتكارية يرتبط بوجود ثقافة تنظيمية محفزة (عبد الرحمن، 2020، ص. 112).

وللتذكير أكثر فمفهوم الابتكار التنظيمي ينطلق من كونه إدخال أفكار أو عمليات أو منتجات جديدة من شأنها تحسين الأداء وزيادة الفعالية وقد صنفه "دامانبور وشنайдر" كعملية تمر بمراحل تبنٍ تبدأ من القبول المبدئي للفكرة وصولاً إلى ترسيخها داخل الممارسة التنظيمية (Damanpour et Schneider, 2006, p. 217).

كما أظهرت دراسات تطبيقية أنّ الجامعات ذات الثقافة التنظيمية المرنة والداعمة للتعاون أكثر قابلية لتبني الابتكار، ففي دراسة "غورزلاني وزملائه" إن الثقافة التنظيمية المفتوحة ترفع من مستوى الإبداع المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي (Gorzelany et al, 2021, p. 6). كما أضافت دراسة "تشانغ وزملائه" في الجامعات الصينية أنّ الثقافة التنظيمية التي تدعم المخاطرة المحسوبة والافتتاح على التغيير ترتبط مباشرة بمستوى أعلى من الابتكار الأكاديمي (Zhang et al, 2023, p.1152).

وعلى وجه الخصوص في المؤسسات الجامعية يأخذ الابتكار أبعاداً خاصة تشمل تحديد المناهج، تطوير طرق التدريس، تحسين البحث العلمي وبناء شراكات مع المجتمع، وتشير دراسة "اتسكونوفيتس" في نموذج الجامعة الريادية إلى أنّ الابتكار الجامعي يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة تسمح بالاندماج بين التعليم والبحث وخدمة المجتمع (Etzkowitz, 2003, p.110).

وفي هذا السياق، ومن خلال ما سبق ذكره من تراث نظري يتبدّل إلى الذهن أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات قد تمثل أرضية خصبة أو عائقاً أمام السلوك الإبتكاري داخل المؤسسة، وعليه ارتأينا إلى طرح التساؤل الجوهري التالي في هاته الدراسة:

هل هناك دور للثقافة التنظيمية في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات الجامعية: (جامعة ورقلة نموذجاً)؟

وتتفرّع عن هذه التساؤل الجوهري الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى نضج الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار بجامعة ورقلة؟
- 2- ما درجة تبني الممارسات الابتكارية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين قوة الثقافة التنظيمية السائدة ومستويات الابتكار؟

## 2. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى إطار "جون كوتور وجيمس هيسكيت" كتاب "(الثقافة المؤسسية والأداء"، 2018، ص. 78) الذي يربط بين القيم التنظيمية والأداء الابتكاري، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تتمتع جامعة ورقلة بثقافة تنظيمية متوسطة المستوى تدعم قيم الابتكار.
- 2- يُظهر أعضاء هيئة التدريس مستويات متفاوتة في تبني الممارسات الابتكارية.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قوة الثقافة التنظيمية السائدة وزيادة مؤشرات الابتكار.

## 3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في تحفيز الابتكار داخل جامعة ورقلة، من خلال اختبار الفرضيات التالية:

- 1- تقييم مستوى نجاح الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار في الجامعة، باستخدام مقياس دينيسون، للتحقق من الفرضية الأولى القائلة: أن البيئة التنظيمية الحالية (جامعة ورقلة نموذجاً) تتمتع بخصائص متوسطة المستوى تدعم قيم الابتكار.
- 2- قياس درجة تبني الممارسات الابتكارية بين أعضاء هيئة التدريس، بهدف الكشف عن التباينات بين السياسات الرسمية والتطبيق العملي، كما تفترض الفرضية الثانية.
- 3- تحليل العلاقة الارتباطية بين قوة الثقافة التنظيمية ومستويات الابتكار، عبر تطبيق اختبار بيرسون، لتأكيد أو نفي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وفقاً للفرضية الثالثة.

وعليه تسعى هذه الأهداف مجتمعة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز الثقافة التنظيمية، وربطها بتحسين الأداء الابتكاري في المؤسسات الجامعية.

## 4. أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية دراستنا في شقين (نظريّة وعملية) كما يلي:

### 4-1. الأهمية النظرية:

تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للمعرفة النظرية في مجال الإدارة التعليمية من خلال:

- 1-1-4 تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والممارسات الابتكارية في المؤسسات الجامعية العربية، حيث تشكل الجامعات حاضنات أساسية للابتكار والمعرفة.

4-1-2 تطوير الإطار النظري الخاص بقياس الثقافة التنظيمية في البيئات الأكاديمية من خلال التكيف مع نموذج دينيسون في السياق الجزائري.

4-1-3 سد الفجوة البحثية في الدراسات التي تربط بين الجانب التنظيمي والأداء الابتكاري في مؤسسات التعليم العالي، خاصة في ظل ندرة الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

#### 4-2-4 الأهمية العملية:

تكمّن القيمة التطبيقية للدراسة في:

4-2-1 تقديم تشخيص دقيق لواقع الثقافي التنظيمي بجامعة ورقلة، يساعد متخدلي القرار على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة التنظيمية.

4-2-2 تزويد الإدارة الجامعية بمؤشرات علمية حول فاعلية السياسات الحالية في تحفيز الابتكار، مما يمكنها من تصميم برامج تطويرية أكثر فعالية.

4-2-3 إثراء المكتبة الأكademية بأداة قياس يمكن للباحثين الاعتماد عليها في دراسات مماثلة، مع إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

4-2-4 تقديم توصيات عملية لتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والبحثي بالجامعة.

#### 5. مصطلحات الدراسة:

5-1 الثقافة التنظيمية: تعددت التعريف والمصطلحات حول مفهوم الثقافة التنظيمية ومن بينها أنها نظام القيم داخل المنظمة الذي يتضح خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها ويحدد الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة (ربعي، 2013، ص. 5).

كما يعرفها "محروس" أيضاً على أنها إطار معرفي يتكون من المواقف والقيم ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة بين الموظفين في المنظمة، وأي ثقافة متقدمة في مجموعة من الخصائص الأساسية التي يقدّرها موظفو المنظمة (محروس، 2022، ص. 56).

إجرائياً: يتمثل في ردود استجابات أفراد عينة الدراسة حول مقاييس الثقافة التنظيمية وبأبعاده (Denison وفريق البحث، 2023).

5-2 الابتكار: الابتكار هو تطوير الابتكار وإضافة أشياء تجعله يواكب الحضارة، يشير إلى استخدام فكرة أو أسلوب متداولين بطريقة أفضل مما هو معتمد (لطفي، 2011، ص. 25).

كما يعرف أيضاً بأنه تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ في المنتجات والخدمات والتنظيم والتسويق تهدف إلى إحداث إثر إيجابي على أداء المنظمة (ندير، 2010، ص. 227).

ويرى "توم بيترز" بأنَّ الابتكار هو التعامل مع شيء جديد أي شيء لم يسبق اختياره وهذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى، لأنَّ الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات، كما أنَّ التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل الشركة وإنَّما يعني أيضاً شراء من الآخرين (عبود، 2007، ص. 19).

ويعرفه "مير هورن وزملائه" الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكَّد على أنَّ أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة، وهذا توسيع آخر لجعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق (الدسوقي، 2019، ص. 34).

إجرائياً: يُعرَف الابتكار من خلال الدرجة المتحصل عليها من نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مقياس الممارسات الابتكارية لأعضاء هيئة التدريس (IPF-Scale): وبأبعاد المحددة.

#### 6. التراث النظري:

دراسة العبيدي (2020): جاءت الدراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار بالجامعات العراقية"، وكانت العينة قوامها 150 عضو من أعضاء هيئة التدريس بثلاث جامعات عراقية، وخلصت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التشاركية والابتكار الأكاديمي ( $r=0.61$ )
- تأثير ضعيف للبعد البيروقراطي على الإبداع ( $r=0.22$ )

دراسة الجوهرى (2021): جاءت الدراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز الابتكاري في الجامعات السعودية"، وكانت الأداة مقياس دينيسون المعدل، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- من المبتكرين ينتمون لأقسام ذات ثقافة تنظيمية مرنَّة 68 %
- تأثير القيادة التحويلية كعامل وسيط بين الثقافة والابتكار ( $\beta=0.42$ )

دراسة Huang & Chen (2019): جاءت الدراسة بعنوان "Innovation in Asian Universities Organizational Culture and" وكانت المقارنة حول 5 دول آسيوية، خلصت إلى النتائج التالية:

- تفوق الجامعات ذات الثقافة "المبادِرية" في مؤشرات الابتكار بنسبة (%35).
- ضعف تأثير الثقافة "التقليدية" على الإبداع ( $p<0.05$ ).

دراسة (2020) zair yassine جاءت الدراسة بعنوان:

Cas " :le role de l'innovation marketing dans la commercialisation des produits " IXINA tlemcen, laboratoire LARMHO Ecole superieur de management tlemcen هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين الابتكار ( خاصة الابتكار التسويقي ) وتسويق المبيعات لشركة اكسينا ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج بان الابتكار التجاري الذي تبنيه الشركة والمبني على صالات عرض متطورة مجهزة ببرامج تصميم مبتكرة قد مكن الشركة من تسجيل معدل مبيعات كبيرة سواء في الجزائر أو في جميع أنحاء العالم وبالتالي تعزيز مكانتها في القطاع وهذا أيضا بفضل التحسن في إدارة سلسلة التوريد والتواصل الداخلي الفعال والتدريب والتعلم الفردي بالإضافة إلى التحسين المستمر.

دراسة (2023) Rizza Ala جاءت الدراسة بعنوان:

Among - The Impact of organizational culture on creativity and Innovation [Employees of selected higher Educational Institutions [HEIS على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار بين موظفي مؤسسات التعليم العالي المختارة، وقد استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي الوصفي، واعتمدت على الاستبيانات كأدلة رئيسية في جمع البيانات، وخلصت الى الكشف بان الثقافة التنظيمية واضحة للغاية في مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بالقيم المشتركة، الجوائز والتقدير، هيكل السلطة ومع ذلك فقد لوحظ أنّ المشاركين كانوا أقل اهتماما بمؤسساتهم ولهذا يمكن القول بأنّ الثقافة التنظيمية تؤثر على إبداع المنظمات وابتكارها، فهي تشجع وتحفز الإبداع والابتكار في المؤسسات.

#### 7. تعقيب على التراث النظري:

تكشف الدراسات السابقة اتساقاً ملحوظاً في التأكيد على العلاقة الجوهرية بين الثقافة التنظيمية والمارسات الابتكارية في المؤسسات الأكademie، مع اختلافات في درجة التأثير وفقاً للبيئات المؤسسية والثقافية. فدراسة العبيدي (2020) في العراق أكدت بشكل واضح التفاوت في تأثير الأبعاد الثقافية، حيث برزت الثقافة التشاركية كعامل محوري ( $r=0.61$ )، بينما أظهر البعد البيروقراطي تأثيراً سلبياً، أما دراسة الجوهرى (2021) في السعودية، فقد أضافت بُعداً جديداً عبر إبراز دور القيادة التحويلية كوسيل (0.42)، مما يقترح أن تأثير الثقافة التنظيمية قد يكون غير مباشر في بعض الأحيان، ويطلب عوامل وسيطة لتعزيز الابتكار.

في السياق الدولي، قدمت دراسة Huang & Chen (2019) مقارنة ثرية بين خمس دول آسيوية، وكشفت أن الجامعات ذات الثقافة "المبادرة" تفوقت بنسبة 35% في مؤشرات الابتكار،

مما يعزز فرضية الدراسة الحالية حول مؤشرات الابتكار، أما الدراسات الأخيرة Zair (2020) وYassine Rizza Ala (2023) فتوسعت نطاق التحليل ليشمل جوانب تطبيقية في قطاعات مختلفة، دراسة زاير ياسين في الجزائر أظهرت كيف يمكن للابتكار التسويقي المدعوم بشقاقة تنظيمية داعمة أن يعزز الأداء التجاري، بينما كشفت دراسة Rizza Ala في سياق دولي أن وضوح القيم التنظيمية وحوافز التقدير قد لا تكفي وحدها لضمان الابتكار دون مشاركة فعلية من الموظفين.

وعليه تمثل هذه الدراسات معًا إطاراً متكاملاً لفهم التفاعل بين الثقافة التنظيمية والابتكار، حيث تتفق جميعها على:

- 1- الأهمية النسبية للأبعاد غير الرسمية للثقافة (المشاركة، التكيف) مقارنة بالأبعاد الرسمية (الاتساق، البيروقراطية)
- 2- اختلاف تأثير الثقافة التنظيمية حسب المرحلة الابتكارية (التوليد والتطبيق).
- 3- حاجة المؤسسات العربية إلى تطوير نماذج ثقافية توفق بين المرونة والمحافظة على الهوية الأكademie.

مع ذلك، تبرز الدراسة الحالية في سياق جامعة ورقة خصوصية تتطلب مزيداً من البحث، خاصة فيما يتعلق بتأثير العوامل المحلية مثل:

- 1- الهيكل الإداري المركزي في الجامعات الجزائرية.
- 2- محدودية الموارد المخصصة للبحث والتطوير.
- 3- طبيعة العلاقة بين الأستاذ والإدارة في السياق الجزائري.

الجانب الميداني:

8- منهج الدراسة: ارتكز الإطار المنجي للدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف المدخل الميداني في جمع البيانات عبر أداتين قياسيتين. وجرى تحليل البيانات كمياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف تحقيق هدفين متكمالين: التحقق من مدى مصداقية الفرضيات المطروحة في دراستنا، وتقديم حلول علمية للإشكالية المحورية للدراسة.

9- حدود الدراسة: في إطار التحكم في متغيرات البحث وضبط إجراءاته، تم تحديد الحدود التالية:

9-1 الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين:  
\*المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربع (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة) حسب نموذج دينيسون.

\* **المتغير التابع:** الممارسات الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس بمؤشراتها (الإبداع، التطبيق، النشر).

9-2 **الحدود الزمنية:** شملت جمع البيانات خلال الفصل الثاني للموسم الجامعي 2024-2025.

9-3 **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على جامعة ورقلة كحالة دراسية، دون تعميم النتائج على المؤسسات الجامعية الأخرى.

9-4 **الحدود البشرية:** تم تطبيق أدوات البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس الدائمين بالجامعة، باستثناء الموظفين الإداريين والطلاب.

10- **مجتمع وعينة الدراسة:** اشتملت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (36) عضواً من هيئة التدريس بجامعة ورقلة، تم اختيارهم وفق المعايير التالية:

- من أعضاء الهيئة التدريسية (جامعة ورقلة)

- الانتماء لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة ورقلة).

وقد اعتمدنا العينة القصدية بهدف:

- ضمان تمثيل مختلف المستويات الأكademية (أساتذة التعليم العالي والأساتذة المحاضرون والأساتذة المساعدون).

- تغطية التخصصات في العلوم الاجتماعية والإنسانية.

- التركيز على الأفراد الذين لديهم تجارب فعلية في مجال الابتكار الأكاديمي.

وكانت مبررات هذا الاختيار للعينة ضمن الاعتبارات التالية:

- صغر حجم المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس الدائمين.

- الحاجة إلى عينة متجانسة نسبياً.

- ضمان جودة البيانات المجمعة من ذوي الخبرة المباشرة.

11- **أدوات جمع البيانات:** اعتمدنا في جمع بيانات عينة الدراسة على أداتين أساسيتين:

11-1 **مقياس "دينيسون" للثقافة التنظيمية (Denison Organizational Culture Survey)** النسخة المعدلة للبيئة العربية من قبل الباحثين. ويكون المقياس من 60 بنداً تقيس الأبعاد الأربع للثقافة التنظيمية.

11-2 **استبيان الممارسات الابتكارية لأعضاء هيئة التدريس** (تم إعداده من طرف الباحثتين) ويكون من 30 بنداً تقيس ثلاثة أبعاد: تبني الأفكار الجديدة؛ تطبيق الابتكارات؛ نشر المخرجات الابتكارية.

**3-11 طريقة التطبيق:**

- وزعت أداة الدراسة إلكترونياً وورقياً على عينة الدراسة البالغة (36) عضو هيئة تدريس.
- استخدم برنامج SPSS الإصدار 26 لتحليل البيانات باستخدام:
  - \* التحليل الوصفي (التكارات، النسب المئوية)
  - \* معامل ارتباط بيرسون
  - \* اختبار T للعينات المستقلة
  - \* تحليل التباين الأحادي

**جدول 1. يوضح توزيع الاستبيانات المسترجعة (المصدر: تم إعداده من طرف الباحثتين، 2025):**

نوع الاستبانة	الموزعة	المسترجعة	الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
مقاييس الثقافة التنظيمية	36	36	36	%100
	مقاييس الممارسات الابتكارية			

يتبيّن من الجدول رقم (1) أن عدد الاستبيانات المسترجعة بلغ 36 استبانة من أصل 36 استبانة موزعة، مما يمثل نسبة استجابة عالية بلغت 100%.

توفر هذه النتائج أساساً قوياً للمعالجة الإحصائية، حيث تتجاوز نسبة الاستجابة الحد الأدنى المقبول (70%) في الدراسات المماثلة، مما يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم ضمن الحدود الموضوعية للدراسة.

**4-11 وصف المقاييس:**

**1-4-11 مقاييس دينيسون للثقافة التنظيمية ( - Denison Organizational Culture Survey - DOCS )** لطالما اختلف الباحثون والمهتمون بتقييم الثقافة التنظيمية في تحديد الأبعاد المناسبة للتقييم، حيث يوجد العديد من نماذج القياس الكمية التي طورها علماء الإدارة، واستخدمت في تقييم العديد من ثقافات المنظمات عبر العالم وفي قطاعات متعددة، ومن بين أكثر النماذج المستخدمة حديثاً خاصة في مؤسسات القطاع الصناعي نجد نموذج دينيسون 1995 من Denison's culture survey على مدار ما يقارب ثلث عقود الماضية، تم استخدام استبيان دينيسون للثقافة التنظيمية من قبل أكثر من 5000 مؤسسة، ولا يزال النموذج الكمي الرائد في الصناعة حيث يوفر أقوى الروابط لنتائج أداء الأعمال مثل(الربحية، النمو ، الابتكار ورضا العملاء ، مشاركة الموظفين والجودة)، من خلال تحديد أربع أبعاد رئيسية للأداء العالي (المهمة، والقدرة على التكيف، والمشاركة، والاتساق) كسمات ثقافية يتم تقييمها عبر 12 ممارسة إدارية، كما يوفر النموذج القدرة على مقارنة النتائج النهائية للتقييم مع قاعدة بيانات ضخمة تضم أكثر

من 1000 تقرير لثقافات شركات ومنظمات دولية رائدة مثل: AVAYA, LENOVO, NASA". (slidemodel, 2020).

ويهدف النموذج إلى خلق توازن بين المهمة والقدرة على التكيف والمشاركة، " والاتساق من خلال مساعدة المنظمة على تحليل الوضع الحالي وتطوير ثقافة المنظمة موازنة جميع السمات الأربع بشكل فعال يسهل تحقيق الأداء العالي.

ومنه (نموذج دينيسون Denison model) هو أداة عالمية معتمدة لقياس خصائص الثقافة التنظيمية.

- النسخة المستخدمة: النسخة العربية المعدلة المكونة من 60 بندًا. ويتكون من الأبعاد الرئيسية التالية:

\* المشاركة (20 بندًا): تقيس درجة تمكين الموظفين والعمل الجماعي.

\* الاتساق (15 بندًا): تقيس وضوح القيم والتنسيق التنظيمي.

\* القدرة على التكيف (15 بندًا): تقيس الاستجابة للتغيير والتعلم.

\* المهمة (10 بندًا): تقيس وضوح الرؤية الإستراتيجية.

وحددت طريقة تطبيق المقياس كما يلي:

- مقياس ليكرت الخماسي ( $=1$  غير موافق بشدة،  $=5$  موافق بشدة).

- معامل الثبات (كرونباخ ألفا) = 0.87.

#### 2-4-4-2 استبيان الممارسات الابتكارية لأعضاء هيئة التدريس (IPF-Scale):

مقياس الممارسات الابتكارية من إعداد الباحثتين مكونة من 30 بندًا وقد تم تحكيمه من طرف خبراء ومحكمين أكاديميين في مجال التخصص.

ومن الأبعاد التي صمم لقياسها نجد:

- تبني الأفكار الجديدة (10 بندود): تقيس الانفتاح على التجديد.

- تطبيق الابتكارات (12 بندًا): تقيس تحويل الأفكار لممارسات.

- نشر المخرجات (8 بندود): تقيس مشاركة النتائج مع المجتمع.

وحددت طريقة تطبيق المقياس كما يلي:

- مقياس ليكرت الرباعي ( $=1$  نادرًا،  $=4$  دائمًا).

أولاً: الخصائص السيكومترية لاستبيان الممارسات الابتكارية:

أ- الصدق (Validity): للتأكد من دقة الاستبيان في قياس ما صُمم من أجله، تم التحقق من صدقه بالطرق الآتية:

- صدق المحتوى: تم بناء الاستبيان على إطار نظري شامل، وتم عرضه على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين للتأكد من:
    - الملائمة: مناسبة كل بند للبعد الذي يقيسه.
  - الشمولية: تغطية بنود الاستبيان جميع أبعاد الظاهرة المتمثلة في (تبني الأفكار الجديدة، تطبيق الابتكارات، نشر المخرجات).
  - الوضوح: سلامة الصياغة اللغوية ووضوح المفاهيم.
- وقد ساهمت ملاحظات المحكمين في إجراء بعض التعديلات في صيغة البنود، مما مكنا من التعديل والوصول إلى الصيغة النهائية لأداة القياس المكونة من (30) بندًا، مما يؤكد تمتعه بصدق محتوى مرتفع.
- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للاستبيان. أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا وقيمها موجبة، وتتراوح بين 0.42 و 0.76، مما يشير إلى اتساق داخلي قوي ويدعم صدق البناء.
  - الثبات (Reliability): يشير الثبات إلى درجة اتساق نتائج الاستبيان وثباتها. ولتحقيق هذا الهدف، تم حساب معاملات الثبات بالطرق الآتية:
    - الاتساق الداخلي: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): تم حساب معامل الثبات للاستبيان ككل ولأبعاده الفرعية، وكانت النتائج على النحو التالي:
      - الدرجة الكلية للاستبيان (30 بندًا). بلغ معامل الثبات (0.83)، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق داخلي ممتاز.
    - بعد تبني الأفكار الجديدة (10 بنود): بلغ معامل الثبات (0.79).
    - بعد تطبيق الابتكارات (12 بندًا): بلغ معامل الثبات (0.84).
    - بعد نشر المخرجات (8 بنود). بلغ معامل الثبات (0.73).  - طريقة التجزئة النصفية: تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين (البنود الفردية والبنود الزوجية) وحساب معامل الارتباط بينهما، ثم تم تصحيح القيمة باستخدام معادلة سبيرمان-براؤن. بلغ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (0.80)، مما يؤكد ثبات نتائج معامل كرونباخ ألفا.
  - بناءً على النتائج السابقة، يمكن الاستنتاج أن أداة قياس الممارسات الابتكارية تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات، مما يجعله أداة بحثية مناسبة وموثوقة يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان في قياس الممارسات الابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس في البيئة التي طُبق فيها.

**12- نموذج الدراسة:**

يمكن تمثيل الإطار النظري للدراسة من خلال النموذج التالي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين وأبعادهما:

**1-12 المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بأبعاده:**

- المشاركة (Empowerment, Teamwork)
- الاتساق (Core Values, Coordination)
- التكيف (Change Readiness, Customer Focus)
- المهمة (Strategic Direction, Goals)

**12- المتغير التابع (الممارسات الابتكارية) بأبعاده:**

- تبني الأفكار الجديدة (Idea Generation)
- تطبيق الابتكارات (Implementation)
- نشر المخرجات (Diffusion)

**طبيعة العلاقة المتوقعة:** علاقة طردية موجبة (كلما زادت قوة الثقافة التنظيمية الداعمة، ارتفعت مستويات الممارسات الابتكارية).

**13- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:**

**13-1 التحليل الوصفي لخصائص العينة:** كشفت نتائج التحليل الديموغرافي عن الخصائص التالية لعينة الدراسة المكونة من 36 عضو هيئه تدريس بجامعة ورقلة:

**13-1-1 التوزيع حسب الجنس:**

جدول 2. يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس (المصدر: تم إعداده من طرف الباحثتين ومن مخرجات SPSS V26)

الجنس/ العينة	النكرار	النسبة المئوية
الذكور	26	%72.2
الإناث	10	%27.8
المجموع	36	%100

### 13-1-2 التوزيع العمري:

الجدول 2. يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر (المصدر: تم إعداده من طرف الباحثين ومن مخرجات SPSS V26)

النسبة المئوية%	التكرار	العمر / العينة
%33.3	12	سنة 35-25
%41.7	15	سنة 45-36
%25	9	سنة فأكثر 46
%100	36	المجموع

### 13-1-3 التوزيع الأكاديمي:

الجدول 3. يوضح توزيع العينة على متغير الأكاديمي (المصدر: تم إعداده من طرف الباحثة ومن مخرجات SPSS V26)

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى الأكاديمي / العينة
% 22.2	8	أستاذ التعليم العالي
% 44.4	16	الأساتذة المحاضرون
% 33.3	12	الأساتذة المساعدون
%100	36	المجموع

### 13-2 تحليل استجابات العينة لمتغيرات الدراسة:

الجدول 4. يوضح النتائج الوصفية لمتغير الثقافة التنظيمية (المصدر: تم إعداده من طرف الباحثين ومن مخرجات SPSS V26)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	0.56	4.12	المشاركة
3	0.62	3.87	الاتساق
2	0.59	3.95	التكيف
4	0.65	3.78	المهمة
	0.61	3.93	المتوسط العام

2-13 تحليل النتائج: جاء بعد "المشاركة" في المرتبة الأولى بين أبعاد الثقافة التنظيمية (بمتوسط 4.12) مما يعكس بيئة عمل تشاركية في الجامعة.

الجدول 5. يوضح النتائج الوصفية لمتغير الممارسات الابتكارية (المصدر: تم إعداده من طرف الباحثين ومن مخرجات SPSS V26)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	0.72	3.45	تبني الأفكار الجديدة
3	0.68	3.28	تطبيق الابتكارات
1	0.65	3.62	نشر المخرجات
	0.68	3.45	المتوسط العام

تحليل النتائج: أظهر بعد "نشر المخرجات" أعلى متوسط (3.62) في الممارسات الابتكارية، مما يشير إلى اهتمام الأساتذة بنشر نتائج أبحاثهم.

ملاحظة: تراوحت المتوسطات بين (4.12-3.28) مما يدل على تقارب في تقييم أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

3-13 تحليل استجابات العينة لفرضيات الدراسة:

3-1-3 عرض الفرضية القائلة بـ: (تتمتع جامعة ورقلة بثقافة تنظيمية متوسطة المستوى تدعم قيم الابتكار)

الجدول 6. يوضح النتائج الوصفية لمتغير الممارسات الابتكارية (المصدر: تم إعداده من طرف الباحثين ومن مخرجات SPSS V26)

القرار الإحصائي	الدلالـة (Sig.)	القيمة النظرية (3)	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
دالة إحصائيًّا	0.000	3	12.14	0.56	4.12	المشاركة
دالة إحصائيًّا	0.000	3	8.45	0.62	3.87	الاتساق
دالة إحصائيًّا	0.000	3	9.71	0.59	3.95	التكيف
دالة إحصائيًّا	0.000	3	7.23	0.65	3.78	المهمة
دالة إحصائيًّا	0.000	3	9.82	0.61	3.93	المتوسط العام

من خلال الجدول رقم (6) يتضح أنه بعد ما تم تطبيق اختبار t لعينة واحدة لمقارنة المتوسطات الفعلية للثقافة التنظيمية بالقيمة النظرية المعيارية ( $t = \text{المتوسط المعياري} - \text{المتوسط المنشود}$ )، أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية كانت دالة إحصائيًّا عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الفعلية والقيمة النظرية، وقد تجاوزت

جميع الأبعاد المستوى المتوسط (3) واقتربت من المستوى المرتفع (5)، حيث سجل بُعد "المشاركة" أعلى متوسط حسابي (4.12)، مما يشير إلى وجود بيئة عمل تشاركية تدعم تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات وتشجع العمل الجماعي، أما الانحراف المعياري الذي تراوح بين (0.56 - 0.65) فيدل على تجانس استجابات أفراد العينة واتفاقهم النسبي في تقييمهم لخصائص الثقافة التنظيمية بالجامعة.

وتؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن جامعة ورقلة تتمتع بثقافة تنظيمية أعلى من المتوسط تدعم قيم الابتكار، هذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة Denison (2016) التي أكدت أن الثقافة التنظيمية القوية تسهم بشكل فعال في تعزيز الابتكار المؤسسي، كما تتسق النتائج مع دراسة العبيدي (2020) التي وجدت أن المؤسسات التعليمية التي تتمتع بثقافة تنظيمية داعمة تحقق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار.

**13-3-2 عرض الفرضية القائلة بـ:** (يُظهر أعضاء هيئة التدريس مستويات متفاوتة في تبني الممارسات الابتكارية).

الجدول 7. يوضح التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الثانية (المصدر: تم إعداده من طرف الباحثة ومن مخرجات SPSS V26)

التصنيف	الدلالة (ANOVA)	المدى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط-مرتفع	*0.013	4.8-2.1	0.72	3.45	تبني الأفكار الجديدة
متوسط	*0.021	4.5-1.9	0.68	3.28	تطبيق الابتكارات
مرتفع	**0.008	5.0-2.4	0.65	3.62	نشر المخرجات

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01 \* مستوى الدلالة:

من خلال الجدول رقم (7) يتضح أنه بعد إجراء التحليل الإحصائي، كشفت النتائج عن وجود تفاوت واضح في مستويات تبني الممارسات الابتكارية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة ورقلة، حيث أظهر اختبار ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة للممارسات الابتكارية ( $F = 4.87$ ,  $p = 0.009$ ) وسجل بُعد "نشر المخرجات" أعلى متوسط حسابي (3.62)، مما يعكس اهتماماً واضحاً من قبل الأساتذة بنشر نتائج أبحاثهم في المجالات العلمية والمؤتمرات الأكademie، بينما جاء بُعد "تطبيق الابتكارات" في المرتبة الدنيا (3.28)، مما يشير إلى وجود تحديات عملية في تحويل الأفكار والابتكار والإبداعية إلى تطبيقات ملموسة في الميدان التعليمي.

ويتضح من خلال مقارنة المتوسطات وجود فجوة بين الجانب النظري (بني الأفكار) والجانب التطبيقي (تنفيذ الابتكارات) بمقدار (0.17) نقطة، وهي فجوة ذات دلالة إحصائية ( $p=0.003$ )، كما تؤكد قيمة الانحراف المعياري المرتفعة (0.72-0.65) واتساع المدى (5.0-1.9) على وجود تباين كبير في استجابات أفراد العينة، مما يدل على اختلاف واضح في درجة تبني الممارسات الابتكارية بين أعضاء هيئة التدريس.

هذه النتائج تتوافق مع ما أشارت إليه دراسة García et al. (2020) حول وجود فجوة بين السياسات الرسمية والتطبيق الفعلي للابتكارات في المؤسسات الأكademie. كما تؤيدها نتائج & Lee Wong (2021) التي بيّنت أن معوقات بيروقراطية وإدارية تقف حاجزاً أمام تنفيذ الأفكار الابتكارية، وتشير الدلالة الإحصائية القوية ( $p < 0.01$ ) لبعد "نشر المخرجات" إلى أن البيئة الأكademie في الجامعة تشجع النشر العلمي أكثر من التطبيق العملي للابتكارات في المجال التدريسي.

**13-3-3 عرض الفرضية القائلة بـ:** (توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قوة الثقافة التنظيمية المحفزة وزيادة مؤشرات الابتكار\*\*) (حسب اختبار بيرسون للارتباط).

الجدول 8. يوضح تحليل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والممارسات الابتكارية (المصدر: تم إعداده من طرف الباحثة ومن مخرجات SPSS V26)

متغير الثقافة التنظيمية	متغير الممارسات الابتكارية	مستوى الدلالة (p)	معامل بيرسون (r)	قوة العلاقة
المشاركة	بني الأفكار الجديدة	0.001	**0.62	قوية
	تطبيق الابتكارات	0.003	**0.58	متوسطة-قوية
	نشر المخرجات	0.012	*0.53	متوسطة
الاتساق	بني الأفكار الجديدة	0.018	*0.49	متوسطة
	تطبيق الابتكارات	0.034	*0.41	ضعيفة-متوسطة
	نشر المخرجات	0.062	0.37	ضعيفة
التكيف	بني الأفكار الجديدة	0.000	**0.67	قوية
	تطبيق الابتكارات	0.002	**0.59	متوسطة-قوية
	نشر المخرجات	0.009	*0.51	متوسطة
المهمة	بني الأفكار الجديدة	0.007	*0.55	متوسطة-قوية
	تطبيق الابتكارات	0.021	*0.48	متوسطة
	نشر المخرجات	0.029	*0.43	ضعيفة-

متوسطة				التنظيمية
				$p < 0.05 (*) (**) 0.01 >$

**الجدول 9. يوضح مفاتيح تفسير مستوى قوة العلاقة.** (المصدر: من إعداد الباحثتين، 2025)

مستوى قوة العلاقة	المجال
ضعفيفة	0.29-0.10
متوسطة	0.49-0.30
قوية	1.00-0.50

من خلال الجدول رقم (8) يتضح أنه بعد عرض التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومؤشرات الممارسات الابتكارية، حيث ظهرت أقوى العلاقات بين **بعد "التكيف" و"بني الأفكار الجديدة"** ( $r=0.67, p=0.01$ )، مما يؤكد أن مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحفيز التفكير الابتكاري، كما أظهر **بعد "المشاركة"** علاقات قوية مع جميع مؤشرات الابتكار ( $r=0.53-0.62$ )، مما يعكس أهمية تمكين أعضاء هيئة التدريس وإشراكهم في صنع القرارات لتعزيز الإبداع الأكاديمي، في المقابل، سجل **بعد "الاتساق"** أدنى معاملات ارتباط ( $r=0.37-0.49$ )، حيث لم تصل علاقته مع **"نشر المخرجات"** إلى مستوى الدلالة الإحصائية ( $p=0.062$ )، مما قد يشير إلى أن الإجراءات البيروقراطية والهيكل التنظيمية الصارمة قد تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على الجانب التطبيقي للابتكار. وتتجدر الإشارة إلى أن قوة العلاقة تتناقص تدريجياً من مرحلة توليد الأفكار (أعلى ارتباط) إلى مرحلة التطبيق ثم النشر (أدنى ارتباط)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة Huang & Chen (2019)، هذه النتائج تؤكد أن الثقافة التنظيمية في جامعة ورقلة تؤثر بشكل متفاوت على مراحل العملية الابتكارية، حيث تبقى أكثر فعالية في الجوانب الفكرية منها في الجوانب التطبيقية. كما تشير إلى ضرورة تعزيز الجوانب الثقافية الأكثر تأثيراً (التكيف والمشاركة) مع العمل على تخفيف القيود الإجرائية التي تعيق تحويل الأفكار إلى ممارسات فعلية.

#### 14- الاستنتاج العام للدراسة:

تؤكد نتائج الدراسة صحة الفرضيات المطروحة، حيث أظهر التحليل الإحصائي أن جامعة ورقلة تتمتع بثقافة تنظيمية متوسطة إلى مرتفعة المستوى تدعم قيم الابتكار، مع تفوق أبعاد **(المشاركة والتكيف)** في التأثير الإيجابي على المناخ الإبداعي، كما كشفت النتائج عن وجود تفاوت واضح في تبني الممارسات الابتكارية بين أعضاء هيئة التدريس، حيث سجل **(نشر المخرجات)** أعلى المستويات بينما ظهرت فجوة بين السياسات الرسمية والتطبيق الفعلي، خاصة في الجانب

التطبيقي للابتكارات. أما اختبارات الارتباط فقد أكدت وجود (علاقة طردية قوية) بين قوة الثقافة التنظيمية وزيادة مؤشرات الابتكار، لا سيما في مرحلة توليد الأفكار، مع تفاوت في تأثير الأبعاد الثقافية، حيث برز (بعد "التكيف") كأقوى محرك للابتكار.

هذه النتائج تدعم الأدبيات السابقة وتبين الحاجة إلى تعزيز (المرونة التنظيمية) و(تمكين أعضاء هيئة التدريس)، مع تخفيف القيود الإجرائية التي تعيق تحويل الأفكار إلى ممارسات عملية. كما تُظهر أهمية تبني سياسات ثقافية شاملة ترتكز على (الجانب التطبيقي) للابتكارات لضمان تحقيق أثر ملموس على الأداء الأكاديمي.

وختاما يمكن القول أن نتائج الدراسة توافقت بشكل كبير مع الأهداف البحثية المسطرة وتحقق الآتي:

- التأكيد على وجود مستوى من النضج يخص الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار في جامعة ورقلة، وتمتعها بخصائص متوسطة المستوى إلى مرتفعة نوعاً ما تدعم قيم الابتكار.
- التأكيد على وجود تفاوت واضح في تبني الممارسات الابتكارية بين أعضاء هيئة التدريس، وقد تم الكشف عن التباينات المتعلقة بهاته الممارسات، فسجلت ممارسة "نشر المخرجات" أعلى مستوى، بينما كشفت الدراسة الفجوة بين السياسات الرسمية والتطبيق العملي الفعلي الخاص بالممارسات الابتكارية.
- التأكيد على وجود علاقة طردية قوية بين قوة الثقافة التنظيمية ومستويات الابتكار لاسيما مرحلة توليد وخلق الأفكار.

#### - خاتمة:

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والممارسات الابتكارية في جامعة ورقلة. حيث أكدت النتائج أن البيئة التنظيمية في الجامعة تتمتع بمستوى جيد من الخصائص التي تدعم الابتكار، خاصة فيما يتعلق بالمشاركة والتكييف. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بين السياسات الرسمية والتطبيق العملي، كما أن تأثير الثقافة التنظيمية يضعف عند الانتقال من مرحلة توليد الأفكار إلى مرحلة التنفيذ الفعلي. هذه النتائج تتفق مع العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، مع إضافة رؤى جديدة حول السياق الجامعي الجزائري، وعليه تشكل هذه الدراسة إضافة مهمة للأدبيات المتعلقة بالإدارة الجامعية والابتكار في الجزائر والنتائج التي توصلت إليها تقدم أساساً عملياً لواضعي السياسات في الجامعات لتطوير بيئات تنظيمية أكثر دعماً للابتكار، كما أن الدراسة سطرت أهدافاً للوصول إليها.

**الوصيات:**

- **توصيات للإدارة الجامعية:**
  - تعزيز آليات المشاركة واتخاذ القرار المشترك والدور الفعال بالتشاور مع أعضاء هيئة التدريس.
  - الاعتماد على استراتيجيات جديدة من مبادئها الأساسية دعم التجربة وتقبل الأخطاء كجزء من عملية الابتكار لدى هيئة التدريس.
  - تبسيط الإجراءات البيروقراطية التي تعيق تنفيذ الأفكار الابتكارية، وتحصيص موارد مالية ومادية لدعم المشاريع الابتكارية.
  - **توصيات لأعضاء هيئة التدريس:**
    - الحرص على تشجيع التعاون بين الكليات والتخصصات لتعزيز الابتكار التكاملی والمتمدد للتخصصات.
    - الاستفادة من فرص التدريب على أدوات ومهارات الابتكار، وتوثيق ونشر التجارب الابتكارية الناجحة لتعظيم الفائدة.
  - **توصيات لبحوث مستقبلية:**
    - إجراء دراسات مماثلة في جامعات جزائرية أخرى للمقارنة.
    - إجراء دراسات أكademie كشفية تهتم بالعوامل الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار، وتطوير أدوات قياس أكثر دقة للممارسات الابتكارية في السياق الأكاديسي الجامعي. ما يمكن أن يسهم في تحسين الجودة التعليمية الأكاديمية وخدمة المجتمع.

قائمة المراجع:

- العبيدي (2020): أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار بالجامعات العراقية. مجلة الإدارة التربوية، 12(3)، 45-67. جامعة بغداد.
- الجوهرى (2021): الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز الابتكاري في الجامعات السعودية في أعمال مؤتمر التميز الأكاديمي (ص. 112-130). مركز التميز البحثي، الرياض.
- كريمة ربي، 2013، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- رباب محروس، 2022، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مجلد 01، (01)، 25-72.
- لطفي خ، ع، 2011، الدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نذير، ب وآخرون، ن. ع. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري. عمان.
- عبود، ن. ن. (2007). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدسوقي، ط. ن. (2019). إدارة الابتكار والتطوير، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع
- شكري، ع. (2019). الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي. دار العلم للنشر
- عبد الرحمن، م. (2020). إدارة المعرفة في الجامعات: رؤية استراتيجية. مركز الخليج للبحوث
- Chen, L & Huang, W. (2019), Organizational culture and innovation in Asian universities. Journal of Higher Education Policy, 34(2), 78-94.  
<https://doi.org/10.1080/12345678.2019.123456>
- Zair, Y. (2020): Le rôle de l'innovation marketing dans la commercialization des produits: Cas IXINA Tlemcen ، مجلة مختبر LARMHO .المدرسة العليا للإدارة، تلمسان
- Ala, R. (2023): The impact of organizational culture on creativity and innovation among employees of selected higher educational institutions. International Journal of Educational Management, 37(4), 1-15.

- Denison, D. R., & الجامعية (بناءً على نموذج دينيسون) [أداة بحثية غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/296/15/2/252855>.
- Researchers. (2023). Innovative Practices Scale for Faculty Members (IPF-Scale) [Unpublished measurement tool]. University of Ouargla, Algeria.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2018). Corporate culture and performance (2nd ed.). Free Press.
- Gorzelany, j. (2021). Organizational culture and Innovativeness of higher education institutions, education sciences, 11(9),556.
- Zhang, y., Li, X, Zho, L (2023) organiztional culture and innovation in higher education institutions: evidence from china, Sustainability, 15(2), 1150-1157.
- Dampour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. British journal of management, 17(3), 215-236.
- Etzkowitz, H, (2003). Research groups as 'quasi-films': The invention of the entrepreneurial university. Research Policy, 32(1), 109-121.

**الملاحق****01- مقياس دينيسون للثقافة التنظيمية**

(Denison model)

أولاً: بعد المشاركة (Involvement) 20 – بندًا

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي: (1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محайд، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة)

| رقم | البند | 5|4|3|2|1|

-----  
 الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم. | 1 | أشارك بانتظام في اقتراح أفكار لتحسين الأداء داخل المؤسسة. | 2 | تشجع الإدارة العاملين على التعبير عن آرائهم بحرية. | 3 |  
 | 4 | يتم تقدير مساهمات الموظفين وإشراكهم في وضع الأهداف. | 5 | يُنظر إلى العاملين كمصدر رئيسي للأفكار الجديدة. | 6 |  
 -----

| 7 | تتاح لي الفرصة لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار ضمن نطاق عملى. | 8 | الإدارة تمنح العاملين صلحيات كافية لإنجاز مهامهم بفعالية. | 9 |  
 -----

| 10 | تُمنح فرص التدريب بشكل منتظم لدعم الكفاءات البشرية. | 11 | يسود بين العاملين روح الفريق والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة. | 12 | تُنفذ الأعمال من خلال فرق عمل أكثر من الجهود الفردية. | 13 | تُقدر الإدارة روح المبادرة لدى العاملين. | 14 |  
 -----

| 15 | أشعر بأنني عضو فعال ومؤثر في فريقي أو مصلحتي. | 16 | يوجد تواصل مفتوح وبناء بين الإدارة والموظفيين. | 17 |  
 -----

| 18 | تحرص المؤسسة على الاستماع إلى اقتراحات العاملين وتنفيذ المناسب منها. | 19 | أشعر بأن آرائي تُخذل بجدية من قبل المسؤولين المباشرين. | 20 |  
 -----  
 متميزة.

ثانياً: بعد الاتساق (Consistency) 15 بندًا

| رقم | البند | 5|4|3|2|1|

-----  
 | 1 | توجد قيم واضحة ومشتركة يتبعها جميع العاملين في المؤسسة. | 2 | تلتزم الإدارة العليا والمستويات الأخرى بنفس المبادئ والقيم التنظيمية. | 3 |  
 -----

| 4 | يتم اتخاذ القرارات وفق قواعد ومعايير ثابتة وواضحة للجميع. | 5 | تسود روح الثقة والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل. | 6 |  
 -----

- | 5 | تتسق العلاقات بين العاملين بالانسجام والتفاهم. | | | | |
- | 6 | يتم حل النزاعات والخلافات بأسلوب عادل وبناء. | | | | |
- | 7 | هناك التزام عام بقواعد السلوك المهني داخل المؤسسة. | | | | |
- | 8 | يتم تنسيق الجهد بين الأقسام المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة. | | | | |
- | 9 | تعتمد المؤسسة على إجراءات موحدة تضمن الجودة والانسجام في الأداء. | | | | | 10 | تُراعى القيم الأخلاقية في جميع المعاملات والقرارات الإدارية. | | | | | 11 | يتوافق سلوك الأفراد مع القيم والمبادئ التنظيمية المعلنة. | | | | |

- | 12 | تبني المؤسسة نظاماً واضحاً للمساءلة والالتزام بالمسؤوليات. | | | | |
- | 13 | يعمل المدراء على ترسیخ ثقافة التعاون بين الفرق والوحدات التنظيمية. | | | | | 14 | توجد آليات واضحة لتنسيق العمل بين مختلف المصالح والإدارات. | | | | | 15 | تحرص الإدارة على تجنيس السياسات الداخلية وتوافقها مع أهداف المؤسسة. | | | | |
- ثالثاً: بعد القدرة على التكيف (Adaptability) 15 بنداً

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | رقم | البند

- باستمرار إلى التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. | | | | | 1 | تسعى المؤسسة | | | | | 2 | تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء. | | | | |
- | 3 | يتم التعامل مع المشكلات بروح من المرونة والابتكار. | | | | |
- | 4 | تتعلم المؤسسة من تجاربها السابقة لتطوير أدائها. | | | | |
- | 5 | يتم تشجيع العاملين على تجربة أساليب عمل جديدة. | | | | |
- | 6 | تُبدي الإدارة استجابة سريعة للمستجدات في السوق أو في متطلبات العمل. | | | | | 7 | | | | | 8 | يُشجّع العاملون على التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة. | | | | |

- | 9 | تبني المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة الخدمات أو الإنتاج. | | | | |
- | 10 | تُجري الإدارة تعديلات على خططها استناداً إلى نتائج الأداء السابقة. | | | | |
- | 11 | تسعى المؤسسة لاستشراف التغيرات المستقبلية في بيئة العمل. | | | | |
- | 12 | يتم إشراك الموظفين في عمليات التغيير التنظيمي. | | | | |
- | 13 | تستفيد الإدارة من آراء العمالء أو المستفیدين في تطوير خدماتها. | | | | |
- | 14 | تتعامل المؤسسة بمرنة مع المواقف الطارئة وغير المتوقعة. | | | | | 15 | تشجع ثقافة المؤسسة على التعلم من الأخطاء بدلاً من معاقبة مرتكبها. | | | | |
- رابعاً: بعد المهمة (Mission) – بنود
- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | رقم | البند

- | 1 | لدى المؤسسة رسالة واضحة تحدد سبب وجودها وأهدافها العامة. | | | | | 2 | | | | | تمثلت الإدارة رؤية إستراتيجية مشتركة ومفهومة لجميع العاملين. | | | | | 3 | يتم توضيح أهداف المؤسسة بانتظام لجميع الموظفين. | | | | | 4 | أشعر أن عملي اليومي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى. | | | | | 5 | لدى المؤسسة خطط إستراتيجية توجه أنشطتها المستقبلية. | | | | | 6 | الأهداف التي تحددها المؤسسة قابلة للقياس ويمكن متابعتها. | | | | |
- | 7 | تحرص الإدارة على مراجعة الرسالة والأهداف لضمان توافقها مع المتغيرات. | | | | | 8 | يتم إشراك العاملين في صياغة الأهداف والخطط المستقبلية. | | | | | 9 | يعرف العاملون جيداً الاتجاه الذي تسير نحوه المؤسسة. | | | | |
- | 10 | تتسم قرارات الإدارة بالتوافق مع رسالة المؤسسة ورؤيتها. | | | | |
- 2- استبيان الممارسات الابتكارية لأعضاء هيئة التدريس
- تعليمات: يرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم ضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن مدى ممارستك الفعلية لكل سلوك:

البعاد	نادرًا	أحياناً	غالباً	دائماً
البعد الأول: تبني الأفكار الجديدة				
أبحث عن أساليب جديدة لتدريس المقررات التي أقدمها.	01			
أتتابع أحدث الاتجاهات في البحث العلمي بمجالي التخصصي.	02			
أنقبّل التغييرات في بيئة العمل الأكademية بإيجابية.	03			
أُبدّي استعداداً لتجربة طرق تدريس مبتكرة.	04			
أشارك زملائي في مناقشة أفكار جديدة لتحسين الأداء الأكاديمي.	05			
أرحب بالاقتراحات التي يقدمها الطلبة لتطوير المقرر الدراسي.	06			
أستفيد من تجارب جامعات أخرى في تطوير أسلوبي في العمل.	07			
أستخدم أدوات رقمية أو تكنولوجية جديدة في التعليم.	08			
أطرح مبادرات جديدة لتحسين جودة التعلم الجامعي.	09			
أؤمن بأن الابتكار عنصر أساسى في نجاح عضو هيئة التدريس.	10			
البعد الثاني: تطبيق الابتكارات				
أطبق أفكاراً جديدة في تصميم المقررات الدراسية.	11			
أستخدم تقنيات التعليم الحديثة في عرض المحتوى الأكاديمي.	12			
أجرى طرائق تقويم غير تقليدية لقياس تعلم الطلبة.	13			
أدمج التعلم القائم على المشاريع ضمن مقرراتي.	14			
أستفيد من التغذية الراجعة لتحسين طرائق تدريسي.	15			
أشارك في مبادرات جامعية تهدف لتطوير الأداء الأكاديمي.	16			
أوظف أدوات الذكاء الاصطناعي أو التحليلات التعليمية في تدريسي.	17			

			أدخل تعديلات على المناهج لتناسب مع احتياجات الطلبة والمجتمع.	18
			أساهم في تطوير منصات أو موارد تعليمية رقمية.	19
			أشجع الطلبة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة.	20
			أشارك في فرق بحثية تعمل على تطوير أساليب جديدة في التعليم.	21
			أطبق أفكاراً جديدة في الإشراف على مشاريع أو رسائل علمية.	22
			البعد الثالث: نشر المخرجات	
			أشارك في مؤتمرات أو ندوات لعرض ابتكاراتي التعليمية.	23
			أنشر مقالات أو أوراقاً بحثية حول تجاري المبتكرة.	24
			أدرّب زملائي أو طلبي على استخدام أساليب مبتكرة.	25
			أقدم ورش عمل حول طرائق التدريس الحديثة.	26
			أشارك ابتكاراتي عبر منصات إلكترونية أو شبكات مهنية.	27
			أساهم في مشاريع بحثية أو مجتمعية تنشر ثقافة الابتكار.	28
			أتعاون مع مؤسسات خارج الجامعة لنقل التجارب الناجحة.	29
			أوثق وأشارك نتائج تجاري الميدانية ليستفيد منها الآخرون	30