

## أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري - دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب، عنابة-

ط.د. ملوكي عمر، جامعة الوادي، الجزائر

ط.د. العباسي رمزي، جامعة الوادي، الجزائر

د. زهواني رضا، جامعة الوادي، الجزائر

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لموظفي الإدارة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب - عنابة -، ولقياس هذا الأثر تم تصميم إستبانة شملت 67 موظف إداري من مجموع 98 موظف بالمؤسسة كحجم عينة، وخلصت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكون (الأساطير، أنظمة الرقابة)، وإلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكون (الهيكل التنظيمية) ضمن مكونات الثقافة التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بتمتين الخبرات السابقة بالمؤسسة للاستفادة منها مستقبلاً، وفسح مجال الحرية للتعبير عن الأفكار والآراء حول العمل لكافة الموظفين. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، الأساطير، أنظمة الرقابة، الهياكل التنظيمية.

### Abstract:

The objective of the study was to investigate the effect of organizational culture on the managerial creativity of the management staff of the National Pipe Manufacturing Corporation. In order to measure this effect, a questionnaire consisting of 67 administrative staff of 98 employees was designed as a sample size. ), And the absence of a statistically significant impact on the component (organizational structures) within the components of the organizational culture. The study recommended valuing the previous experiences of the institution to benefit from them in the future, and allowed the freedom of expression of ideas and opinions about work for all employees.

**Key words:** Organizational culture, management innovation, legends, control systems, organizational structures.

## 1. المقدمة:

يعد الإهتمام بالإبداع ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات وسبب لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة، فالكثير من المؤسسات اليوم تسعى للتقليل من المنهج التقليدي ومحاولة توظيف منهج إبداعي جديد يجعل من عمل المؤسسة يسير بطريقة متجددة، ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع الإداري خاصة في مجال التقدم العلمي والتقني، وحتى يبدع الفرد العامل في المؤسسة، يجب توفر بيئة تقبل الإبداعات وتشجعها، إذ لا يمكن للفرد أن يبدع في بيئة ترفض كل ما هو جديد، فإدراك الإداريين بدور الإبداع الإداري وأهميته يعطي صورة حسنة للمؤسسة بصفة عامة وللمورد البشري بصفة خاصة.

ومن هنا وجب على المؤسسات التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية من الإبداع الإداري أن تبذل جهوداً لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع باعتبار الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية يجب بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع حيث يشكل الإبداع قيمة هامة ضمن قيمها التنظيمية.

## 2. مشكلة البحث:

ما مدى أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب - وحدة عناية -؟

## 3. فرضيات البحث:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكون الأساطير على الإبداع الإداري عند (0.05)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكون أنظمة الرقابة على الإبداع الإداري عند (0.05)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكون الهياكل التنظيمية على الإبداع الإداري عند (0.05).

## 4. منهج وأدوات البحث:

يهدف معالجة موضوع الدراسة اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الدراسات السابقة واستخدام الإستبانة بناءً على مقياس ليكرت الخماسي ومعالجتها وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS باستخدام نوعان من الأساليب هما:

- أساليب الإحصاء الوصفي: لقياس الإتجاه العام لمخاور الدراسة.
- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وقد استخدمت منها الإختبارات التالية:

- ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات الإستبانة؛
- الإنحدار المتعدد التدريجي لمعرفة معنوية الإنحدار واختبار الفروض؛

#### 5. الدراسات السابقة:

- دراسة عواد أبو جامع، أحمد عواد (2009) بعنوان " الثقافة التنظيمية والابداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية، وتوصلت الدراسة الى أن الثقافة التنظيمية والابداع الإداري السائد لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في ادراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة، وكلما ارتفعت الثقافة لدى العاملين زادت درجة إبداعهم.

- دراسة Schneider (2000) بعنوان " لماذا تفشل الأفكار الإدارية الجديدة؟: الطاقة المهملة للثقافة التنظيمية " هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح الأفكار الإدارية، كون أن جودة الأفكار الإدارية لا تكفي للنجاح في حالة عدم توفر الثقافة التنظيمية اللازمة لتنفيذ هذه الأفكار، وتوصلت الدراسة الى أن ثقافة المشاركة والتعاون هي الثقافة السائدة في المنظمات التي تقوم على فلسفة فريق العمل، وثقافة التهذيب والرعاية هي السائدة في المنظمات التربوية، أما ثقافة الضبط والرقابة فهي السائدة في المنظمات الصناعية.

#### 6. الإطار النظري للبحث:

##### 1.6. تعريف مصطلحات الدراسة:

- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة الافتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العامل عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة ويؤثر فيها<sup>1</sup>.

- الإبداع الإداري: يعرف على أنه " القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين تحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والادائية الأفضل"<sup>2</sup>.

## 2.6. مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية:

حاز مفهوم الثقافة التنظيمية على إهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة وصدرت العديد من الدراسات التي تعالج هذا الموضوع.

**1.2.6. مفهوم الثقافة التنظيمية:** يمكن أن تدرس الثقافة التنظيمية في ملاحظة النحو الذي تتصرف به المنظمات أو القطاعات أو حتى الأمم فعلياً ويكمن مفهوم الثقافة التنظيمية حيث درس (Kennedy and Deal، 1999) القيم والطقوس والشعائر، واتفق كل من (Denison، 1999) و (Ellen، 2001) على بعدي المناخ والروح المعنوية، وأكدوا على أهمها أبرز أبعاد الثقافة التنظيمية، أما (Davis، 2002) فحددها بالشعائر، الطقوس، القصص، الحكايات الشعبية، الرموز، اللغة، القيم والمعتقدات.<sup>3</sup>

وتعرف الثقافة في قاموس (Random): " هي طرق أو أنماط الحياة يتم بناءها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل "

وهكذا فإن ثقافة كل مجتمع تشكل إطاراً عاماً، يقوم الإنسان بأفعاله وتصرفاته المختلفة ضمن هذا الإطار، ويلخص علماء الإنسان تأثير الثقافة على الإنسان بالقول " إن الإنسان هو نتاج ثقافة إلى حد كبير وأن سلوك الإنسان هو محصلة تفاعل الفرد مع بيئته"<sup>4</sup>.

- **تعريف الثقافة التنظيمية:** تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، ومن أبرز التعاريف الواردة نذكر منها:

تعريف (هو فستاد) : " مجموعة من القيم السائدة التي تساعد العاملين في المؤسسة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات غير المقبولة"<sup>5</sup>.

تعريف (Edgard/ Scgein ,1689) في كتابه الثقافة التنظيمية: " هي نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها في التكيف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للعاملين الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها "<sup>6</sup>.

وفي تعريف شامل للثقافة التنظيمية " هي مجموع القيم والمعتقدات والفرضيات الضمنية في منظمات ما، وتمثل المظاهر والتجليات الثقافية "

### 2.2.6. سمات وأهمية الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من السمات التي تعتبر مؤشرا للثقافة التنظيمية الفعالة نذكر منها<sup>7</sup>:

- المبادرة الفردية؛
- تحمل المخاطر: مدى التشجيع على الابتكار وتحمل المخاطر والمخاطرة؛
- وضوح الأهداف: مدى قيام المؤسسة بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء؛
- التكامل: مدى تشجيع التعاون والتنسيق؛
- الرقابة: عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.

ومن خلال هذه السمات نبرز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>8</sup> :

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية لها دور في فاعلية المؤسسة ومستويات أدائها، من خلال إثبات العديد من المفكرين قوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكامنة، والثقافة التنظيمية القوية تكون مصدر للميزة التنافسية، وتكمن أهميتها في كونها توحد الطاقات والامكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتعمل على تحقيق بين العاملين في المؤسسة والبيئة ذات الصلة، وتعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة من غيرها من المؤسسات .

### 3.2.6. أنواع الثقافة التنظيمية:

نظراً لتعدد مفهوم الثقافة التنظيمية فقد تعددت وجهات النظر في رؤية أنواع الثقافات التنظيمية، وتصنف ثقافة المنظمة بصفة عامة الى نوعين رئيسيين وهما: - ثقافة قوية (مكثفة)، وثقافة ضعيفة (ركيكة)<sup>9</sup>.

### 4.2.6. مكونات الثقافة التنظيمية:

يمكن أن تدرس الثقافة في ملاحظة النحو الذي تتصرف به المنظمات أو القطاعات أو حتى الأمم فعليا، وتكون منتجات المنظمات " الروتينيات، الأعراف والتقاليد، الأساطير، الهياكل والنظم) مؤشرات أو دلائل على تصوراتها ومداركها للأشياء وللعالم من حولها وهي كالآتي<sup>10</sup>:

- الروتينيات: تشير الى الطريقة التي يتصرف بها الأعضاء في المنظمة ومع الخارج وهي تدلنا على طرق العمل اليومية.

- **الأساطير والقصص:** هي ذاكرة جماعية سواءً كانت تسرد داخل أو خارج المنظمة وتستخدم لإدراج الحاضر في الاستمرارية التاريخية " ربط الماضي بالحاضر " وتتميز بعض الوقائع أو بعض الشخصيات.
- **الرموز:** تشير إلى الشعارات أو التعويذات، كتوزيع المكاتب على الموظفين والسيارات الوظيفية والرتب، أو المصطلحات المستعملة داخل المنظمة، كلها تشكل تمثيلاً مرمزاً للمنظمة.
- **الهيكل التنظيمية:** الهياكل التنظيمية تحيل إلى التوزيع الرسمي للسلطة وتشير إلى من هو مهم في المنظمة بتحديد. صلاحيات مختلف الوظائف مثلاً الهياكل المتمركزة هي مؤشر على أن الإستراتيجية حكراً على المدراء السامين وتفرض على الأعضاء الآخرين.
- **هياكل السلطة:** هياكل السلطة مرتبطة هي الأخرى بالمعتقدات الأساسية والقيم المشتركة ويتم بناؤها مع مر الزمن، السلطة هنا ليست مرهونة فقط بالأقدمية أو السلطة الرسمية ولكنها تسند على الخبرة التقنية كما هو حال الخبراء.
- **أنظمة الرقابة:** أنظمة قياس الأداء والمكافآت تركز على ما هو هام وتحتاج للمراقبة في المنظمة وما يجب أن يحظى بالعناية والإهتمام، أنظمة الحوافز والتعويضات لها تأثير كبير على السلوكيات، وقد تعيق تطبيق استراتيجية جديدة.

### 3.6. مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري:

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعاً كثيراً من قبل كافة المختصين وغير المختصين، ويمكننا التعرف على المقصود بالإبداع الإداري من خلال ما يلي:

#### 1.3.6. مفهوم الإبداع الإداري:

تعريف الإبداع لغة: هو الإختراعاتو الابتكار على غير سابق مثال، وبصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة<sup>11</sup>.  
وتعددت التعاريف لمفهوم الإبداع الإداري بإختلاف اتجاهات الباحثين ومن أهم التعاريف الواردة:

عرف (فرمان 2010) " هو منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان ولا بد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها"<sup>12</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الإبداع الإداري لا يتعلق فقط بالأفكار الجديدة الخاصة بالمنتجات والخدمات فقط، بل يتعداها إلى الأفكار الجديدة المتعلقة بأساليب التسيير والتغيير في الهياكل التنظيمية والإستراتيجية وغيرها من العناصر الموجودة في المؤسسة.

### 2.3.6. مستويات الإبداع الإداري:

يؤكد أغلب الباحثين في مجال الإبداع أن هناك ثلاثة مستويات من الإبداع في المؤسسات وهي كالتالي<sup>13</sup>:

- الإبداع على مستوى الفرد (الفردى): وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد العاملين، ويعبر عن توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة؛
- الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي): وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة بإعتبارها تتجاوز المجموع الجبري لأعضائها، وحتى يتحقق الإبداع الجماعي يجب أن يتفاعل الإبداع الفردي لكل عضو من أعضاء الجماعة مع الإبداع الفردي للأخرين؛
- الإبداع على مستوى المؤسسة (الإبداع المؤسسي): هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، وهو عبارة عن استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف تحسين مستوى الأداء.

### 3.3.6. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري:

تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما داخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على

التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى الإهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينات من القرن العشرين<sup>14</sup>.

والثقافة التنظيمية الإبداعية تعتبر استراتيجية حيوية لبقاء نمو المؤسسة، فالمؤسسات اليوم بحاجة إلى إضافة الطابع المؤسسي على عملية الإبداع من خلال خلق ثقافة تنظيمية وممثل التفكير الإبداعي عنصر مهم ضمن قيمها وافترضاها وإجراءاتها، فبناء الثقافة التنظيمية الإبداعية يعني الإهتمام بعناصر الإختيار والبحث والمكافأة والبقاء<sup>15</sup>.

### 7. الإطار الميداني للبحث:

لمعالجة موضوع الدراسة من الجانب التطبيقية على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب عناية تامة لإعتماد على:

#### 1.7. إجراءات الدراسة الميدانية:

##### 1.1.7. مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من (67) موظف إداري بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب وحدة عناية من مجموع (98) موظف إداري.

##### 2.1.7. متغيرات الدراسة: اشتملت على المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة (مكونات الثقافة التنظيمية):

- متغير الأساطير؛

- متغير أنظمة الرقابة؛

- متغير الهياكل التنظيمية.

##### 3.1.7. المتغير التابع:

- متغير الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب وحدة عناية، وتتمثل في استجابة عينة الدراسة على فقرات الإستبانة فقرة.

##### 2.7. اختبار الثبات *Fiabilité* والاتجاه العام لمحاوير الإستبانة:

- بلغ ثبات الإستبانة 0.83 الفاكرو نباخ وهو ثبات قوي يعتدى به لتحليل الإستبانة لمجموع 14 فقرة.



- بلغ ثبات محاور الإستبانة 0.82 الفاكرونباخ وهو ثبات يعتدى به لتحليل الاستبانة لمجموع أربعة محاور.
- الإحصاءات الوصفية للخبرة المهنية لموظفي الإدارة:

الجدول (01): الخبرة المهنية لموظفي الإدارة

الوحدة سنة	التكرارات	النسبة المئوية
5-1	38	56,70
10-6	25	37,30
أكبر 11	4	6,00
المجموع	67	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

- نستنتج من الجدول أعلاه ان الخبرة المهنية لموظفي الإدارة بلغت 56.70 بالمائة للفئة من (1 إلى 5 سنة)، ويرجع لسياسة التوظيف للمؤسسة في السنوات الأخيرة.
- الإتجاه العام لمحاور الإستبانة حسب ما يوضحه الجدول رقم (02):

الجدول (02): الإتجاه العام لمحاور الإستبانة

المحور	العنوان المحور	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام	عدد افراد العينة
1	الإبداع الإداري	3.80	0.56	2	الموافقة	67
2	الهياكل التنظيمية	2.66	0.58	4	المحايدة	67
3	أنظمة الرقابة	3.66	0.66	3	الموافقة	67
4	الأساطير	4.00	0.76	1	الموافقة	67

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

- يوضح الجدول (02) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات (الإبداع الإداري، الهياكل التنظيمية، أنظمة الرقابة، الأساطير) وتشير بيانات الجدول إلى أن متوسط الإبداع الإداري يصل إلى حوالي

3.80 وحدة بإنحراف معياري قدره 0.56 أما متوسط الهياكل التنظيمية بلغ 2.66 وحدة لكل وحدة بإنحراف معياري قدره 0.58، ومتوسط أنظمة الرقابة بلغ 3.66 وحدة لكل موظف بإنحراف معياري 0.66، ومتوسط الأساطير بلغ 4.00 وحدة لكل موظف بإنحراف معياري 0.76، ضمن العينة التي بلغ عددها 67 موظف إداري.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن الإتجاه العام للإجابات حول (الإبداع الإداري)، أنظمة الرقابة، الأساطير) يأخذ شكل الموافقة مما يدل على تصريح الموظفين الإداريين بتوجه المؤسسة نحو الإبداع الإداري من خلال الموظفين السابقين وأنظمة الرقابة، أما بخصوص الهياكل التنظيمية فالإتجاه العام يأخذ شكل المحايدة وهو ما يدل على أن أغلب الموظفين يواجهون صعوبة في الإتصالات التنظيمية والحوار حسب السلطة السلمية في المؤسسة .

### 3.7. نتائج الدراسة واختبار الفروض:

قصد التحقق من الفروض الأساسية و التي تجيب عن تساؤلات الدراسة والتي تعد إجابة ونتائج مسبقة وأولية، بما أن توزيع المتغير التابع (الإبداع الإداري) يتبع التوزيع الطبيعي . نحاول من خلال الجوانب التالية:

#### 4.7. اختبار الفروض العامة:

- لبناء نموذج عام للدراسة ومعرفة درجة الارتباط العام بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والذي يوضحه نموذج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Régression Pas à Pas، من خلال الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت في تحليل الانحدار للمتغير التابع (الإبداع الإداري) والمتغيرات المستقلة (الهياكل التنظيمية، الأساطير، أنظمة الرقابة) الممثلة للثقافة التنظيمية حسب ما يلي:

- الفرض الصفري  $H_0$ : الإنحدار بين المتغير التابع الإبداع الإداري والمتغيرات المستقلة يساوي الصفر أي أن الإنحدار غير معنوي والمتغير المستقل غير مرتبط بالمتغير التابع.
- الفرض البديل  $H_1$ : الإنحدار بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة لا يساوي الصفر أي ان الإنحدار المعنوي والمتغيرات المستقلة مرتبطة بالمتغير التابع.

#### 5.7. نتائج الإنحدار المتعدد التدريجي:

##### 1.5.7. مصفوفة الارتباطات:

الجدول (03): مصفوفة الارتباطات Corrélations

		الإبداع الإداري	الأساطير	أنظمة الرقابة	الهيكل التنظيمية
<b>Corrélation de Pearson</b>	المتغير التابع	1,000	,51	,51	,17
<b>Sig. (unilatéral)</b>	الإبداع الإداري	.	,000	,000	,079
<b>N</b>		67	67	67	67

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع (الإبداع الإداري)، ونلاحظ أن الدلالة المعنوية للارتباط أقل من (0.05) بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (الأساطير، أنظمة الرقابة) بدرجة ارتباط طردي متوسط (0.51) الدلالة المعنوية للارتباط أكبر من (0.05) بين المتغير التابع والمتغير المستقل (الهيكل التنظيمية) بدرجة ارتباط طردي ضعيف جداً (0.079).

### 2.5.7. تحليل التباين الأحادي:

الجدول (04): تحليل التباين الأحادي ANOVA

Modèle		F	Sig.
1	Régression	23,54	,000 <sup>b</sup>
2	Régression	21,38	,000 <sup>c</sup>
a. Variable dépendante (المتغير التابع)		الإبداع الإداري	
b. : (النموذج الأول)		الأساطير	
c. (النموذج الثاني)		أنظمة الرقابة، الأساطير	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول (04) تحليل التباين الأحادي ANOVA تبين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار معنوية الإنحدار بين الإبداع الإداري، المتغيرات المستقلة، وحسب

النموذج رقم (1) في الجدول ولما كانت قيمة F المحسوبة للأساطير،: (23.54) وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة (0.000) sig وهي أصغر من (0.05) وبالتالي:

– نرفض الفرض الصفري ( $H_0$ ): ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) وهو أنه هناك فروقات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإبداع الإداري ومكون الأساطير.

وحسب النموذج رقم (2) في الجدول ولما كانت قيمة F المحسوبة للأساطير، وأنظمة الرقابة: (21.38) وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة (0.000) sig وهي أصغر من (0.05) وبالتالي:

– نرفض الفرض الصفري ( $H_0$ ): ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) وهو أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإبداع الإداري ومكون (الأساطير، وأنظمة الرقابة) معاً.

– تحديد معادلة خط الإنحدار والتي تمثل تأثير المتغيرات المستقلة (الأساطير، وأنظمة الرقابة) والمتغير التابع الإبداع الإداري.

#### 7.6. معادلة خط الإنحدار المتعدد:

الجدول (05): يوضح معاملات الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي Coefficients للإبداع الإداري

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.24	,31		7.31	,000
	الأساطير	,38	,08	,0.52	4,85	,000
2	(Constante)	1,45	,35		4,18	,000
	الأساطير	,29	,08	,40	3,83	,000
	أنظمة الرقابة	,33	,09	,39	3,80	,013

a. Variable dépendante : المتغير التابع: الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول (05) معاملات نموذج الانحدار والتي تساعد في الحصول على معادلة خط الانحدار بين المتغيرات وتكون معادلات خط الانحدار كما يلي:

- المعادلة الأولى بدلالة مكون الأساطير فقط حسب الانحدار التدريجي المتعدد حسب قيمة الدلالة المعنوية أقل من 0.01 وأقل من الدلالة المعنوية 0.05

$$(0.38 * \text{الأساطير}) + 2.24 = \text{الإبداع الإداري}$$

ومن المعادلة الأولى يتضح أن الإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب وحدة عناية غير معدوم ويساوي (2.24) ويتأثر بمعامل إنحدار (0.38) من كل وحدة واحدة من المتغير المستقل (الأساطير).

- المعادلة الثانية بدلالة الأساطير، أنظمة الرقابة حسب الانحدار التدريجي حسب قيمة الدلالة المعنوية الأقل من (0.05).

$$(0.33 * \text{أنظمة الرقابة}) + (0.29 * \text{الأساطير}) + 1.45 = \text{الإبداع الإداري}$$

- ومن المعادلة الثانية يتضح أن الإبداع الإداري لدى الموظفين بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب - عناية - غير معدوم و يساوي (1.45) ويتأثر بمعاملات إنحدار (0.29) من كل وحدة واحدة من المتغير المستقل (الأساطير)، و (0.33) بمعامل من كل وحدة واحدة من المتغير المستقل (أنظمة الرقابة)، وتم قبول الفرضية البديل ( $H_1$ ) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير الإبداع الإداري والمتغيرات المستقلة (الأساطير، وأنظمة الرقابة).

ولفهم وتفسير الدلالة المعنوية (sig) لإستبعاد المتغير المستقل (الهياكل التنظيمية)، حيث أن الارتباط بينها وبين الإبداع الإداري غير دال إحصائياً، كما يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية (sig) أكبر من (0.05) وعليه:

- رفضت الفرضية ( $H_1$ ): القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة sig(0.05) بين الإبداع الإداري لموظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب وبين الهياكل التنظيمية، ونقبل الفرض الصفري ( $H_0$ ).

## 8. النتائج البحث:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب - وحدة عناية -، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- بينت نتائج التحليل أن مكون الأساطير له أثر "متوسط" بمتوسط حسابي قدره (4.00)؛
- بينت نتائج التحليل أن مكون أنظمة الرقابة لها أثر متوسط بمتوسط حسابي قدره (3.66)؛
- بينت نتائج التحليل أن مكون الهياكل التنظيمية له أثر ضعيف جداً بمتوسط حسابي قدره (2.66)؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكون الأساطير له أثر متوسط عند مستوى دلالة 0.05؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكون أنظمة الرقابة عند مستوى دلالة 0.05؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الهياكل التنظيمية عند مستوى دلالة .

## 9. خاتمة

رغم إهتمام عديد الباحثين بالثقافة التنظيمية لكونها تؤثر بشكل كبير على كافة أنشطة المؤسسة، منها الإبداع الإداري باعتباره عامل هام للإرتقاء بأداء المؤسسة. ومن هنا وجب على المؤسسات التي ترغب الوصول لمستويات عالية من الإبداع الإداري أن تبذل جهوداً لتفعيل الثقافة التنظيمية المشجعة على الإبداع، لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على أداء المؤسسة وتطورها الضروري التركيز على النقاط التالية:

- تامين الخبرات السابقة بالمؤسسة للإستفادة منها في المستقبل؛
- الإهتمام بنظام مكافأة يتماشى مع طبيعة أداء الموظفين لتحفيزهم؛
- تنمية القدرات الإبداعية للعمال من خلال التدريب وفتح فرص للترقية؛
- الإعتماد على قواعد ولوائح تنظيمية داخلية مناسبة ؛
- تبني أسلوب الحوار والاتصال الدائم داخل المؤسسة ؛
- فسح مجال للحرية في التعبير عن الأفكار في الآراء والعمل.

## 10. الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> - حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الأردن، المجلد 2، العدد 2، 15 فيفري 2006، ص: 30.
- <sup>2</sup> - محمد الصيرفي، إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تمييز العاملين بها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص: 217.

- <sup>3</sup> - محمد فلاق، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في الشركة العمومية الجزائرية للبتروول، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2010، ص: 13، بتصرف.
- <sup>4</sup> - سوسن محمد إسماعيل عبد الله، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات العامة في الأردن، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2010، ص: 19.
- <sup>5</sup> - Olivier Devillard, Dominique Rey, Culture d'entreprise : un actif stratégique, 3ème édit, Dunod, Paris, 2005, P 7.
- <sup>6</sup> - دحماني زهير، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص: 12.
- <sup>7</sup> - ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص: 9.
- <sup>8</sup> - ربيعة عياد، المرجع السابق، ص: 11، بتصرف.
- <sup>9</sup> - سوسن محمد إسماعيل عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 24، بتصرف.
- <sup>10</sup> - حمزاوي محمد الشريف: إدارة التغيير، محاضرات مقدمة لطلبة الماستر 2 إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2015-2016.
- <sup>11</sup> - جمال خير الدين، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص: 7.
- <sup>12</sup> - أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2012-2013، ص- ص: 65-66.
- <sup>13</sup> - بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادية، العدد 06، جامعة بسكرة، ديسمبر 2016، ص- ص: 5-6.
- <sup>14</sup> - الليثي محمد بن علي بن حسن، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري التعليم الابتدائي، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 3 .
- <sup>15</sup> - MunaKalyani, "innovate culture; an intervention strategy for sustainable growth in changing scenario, international journal of business administration, utkal university, India, vol2, N°4, November 2011, pp 86-87.