

## الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الإبداع لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة البوفال فرع البرواقية

### Organizational culture and its role in achieving innovation for business organizations -Case Study Poval Barouaguia-

أ. بعاج الهاشمي (\*) & أ. باصور عقيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة عمار ثلجي، الأغواط/الجزائر & جامعة الجزائر 3، الجزائر/الجزائر

#### ملخص :

يهدف هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (القيم المشتركة، النظام المهارات، الأسلوب) وإبداع المنظمات من خلال (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي والإبداع التنظيمي). وحددت مشكلة البحث في تساؤل رئيسي مفاده هل هناك دور للثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع في المنظمات، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات، استعملنا الإستبانة كوسيلة للحصول على البيانات حيث تكون مجتمع البحث من الإطارات في مؤسسة البوفال. وطبق البحث العينة العشوائية في اختيار (38) من الإطارات السامية والمتحكمين. وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية وتوصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات منها، أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة البوفال، تقع ضمن المستوى المتوسط، ووجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية، مجتمعة في الإبداع لدى مؤسسة البوفال، كما وأظهرت نتائج البحث بأن بعد القيم المشتركة والمهارات، له تأثير بالغ الأهمية في الرفع من الإبداع لدى مؤسسة البوفال.

الكلمات المفتاح: الثقافة التنظيمية، الإبداع، السلوك الإبداعي.

تصنيف JEL: C92، D23، M12.

#### Abstract:

This research aims to know the relationship and impact between organizational culture through its dimensions (shared values, system skills, method) and the creativity of organizations through (individual creativity, collective creativity and organizational creativity). The problem of research

was identified in the main question whether there is a role for organizational culture in achieving creativity in organizations, and for this to develop a hypothetical research scheme that translates the main hypotheses and sub-hypotheses, and in order to ensure the validity of hypotheses have all

undergone statistical tests. The research used the questionnaire as a means of obtaining data where the research community was from the frames in the Boval Foundation. The research applied the random sample in selecting (38) of the high tires and controllers. The data were analyzed using a set of statistical methods as well as processed by SPSS 20spss The research reached a set of conclusions and recommendations, including that the prevailing organizational culture in the Boval Foundation, falls within the intermediate level, and found a statistically significant effect of the elements of organizational culture, combined in the creativity

of the Boval Foundation, and the results of the research showed that after the common values and skills, has Significant influence in leveraging Boval's creativity

**Keywords :** organizational culture, creativity, creative behavior.

**Jel Classification Codes:** C92، D23، M12.

## I- البنية الإجرائية للبحث :

يتناول هذا المحور التعرف على مشكلة البحث وأهميته وهدفه والمخطط الفرضي

والفرضيات على النحو :

1- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

أصبحت المنظمات تبحث عن وسائل تميز تمكنها من تتبني فلسفة الإبداع في كافة نشاطاتها ومستوياتها وتجعل منه الاستراتيجية الرئيسية لها والسبب الرئيسي في اكتساب الميزة التنافسية بمختلف أبعادها والسير بذلك نحو تحقيق أعلى مستويات أداء متميز يساعدها للوصول إلى الريادة. وحتى تضمن منظمات العمل نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن الاعتناء بتشكيل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون حاضنة للإبداع والابتكار، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل.

وعلى وفق هذه التجاذبات الفكرية والعملية جرت صياغة مشكلة الدراسة بصيغة تساؤلات ذات اتجاهين، الأول فكري عام، أما الثاني تطبيقي خاص، لتغطية المعضلة الفكرية من خلال تقويم فكري وفلسفي لمتغيرات البحث، بينما جاءت الإجابة عن تساؤلاتها التطبيقية عبر تشخيص مستوى أهمية متغيراتها وتحليل نتائج التأثير والتباين بينها . وفي ضوء ذلك ازدادت أهمية الثقافة التنظيمية بعد أن شخصت بعض الممارسات النظرية اثرها في الابداع والتنافسية، وعليه فقد انحصرت أهداف البحث بما يأتي:

- بناء تأطير فلسفي وفكري للثقافة التنظيمية، الإبداع واغناثه بالمدخل والنظريات والإستراتيجيات والقياس.

- التوصل الى نموذج للربط بين متغيرات البحث (الثقافة، الإبداع).

- قياس تأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع من جهة، وقياس أثرهما.

كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا بالغ الأهمية، فهي تساهم في التأثير على الأداء الوظيفي من حيث توجيهه وتدعيمه وتقويمه. إذ تعد من أهم المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات وفشلها.

ويري الباحثان أن مشكلة الدراسة تتمحور في التعرف على مقومات الإبداع في المنظمة

المبحوثة والنتيجة عن ثقافة المنظمة، ومحاولة تحديد تأثيرات الأبعاد الثقافية في الإبداع في مؤسسة البوفال. ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية الإبداع في مؤسسة البوفال؟

- ما مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع في المنظمة المبحوثة ؟

- هل توجد علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم المشتركة، النظام، المهارات،

الأسلوب) ووالإبداع في مؤسسة البوفال؟

- ما مدى تأثير عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة البوفال على الإبداع؟

## 2- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة البحث جرت صياغة الفرضيات بوصفها إجابات مؤقتة عن مشكلته لحين التحقق منها ووهي كالآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة 95% بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم المشتركة، النظام المهارات، الأسلوب) والإبداع لدى مؤسسة البوفال بالبرواقية.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم المشتركة، النظام المهارات، الأسلوب) على الإبداع (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي الإبداع التنظيمي).

ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (القيم المشتركة، النظام المهارات، الأسلوب) على بعد الإبداع الفردي.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (القيم المشتركة، النظام المهارات، الأسلوب) على بعد الإبداع الجماعي.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (القيم المشتركة، النظام المهارات، الأسلوب) على بعد الإبداع التنظيمي.

3- أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذا البحث إلى معالجة أهم الأفكار المتعلقة به ومحاولة الإلمام بمختلف جوانبه وذلك تحقيقاً للأهداف التالية:

- محاولة إثراء المعرفة الإدارية في هذا المجال من خلال عرض مفاهيم الثقافة التنظيمية والإبداع.

- الإجابة على الإشكالية المطروحة مع التوسع في الموضوع بطريقة عملية وموضوعية.

- تبصير القادة الإداريين، وتمكين المدراء والمهتمين بالعمل الإداري، بأهمية هذا المجال وكيفية تشجيع واستغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

- الوصول إلى اقتراحات بناء على ضوء النتائج المتوصل إليها كل هذا من شأنها توضيح كيفية إيجاد بيئة إبداعية تحقق الأداء المتميز.

## 4- منهجية الدراسة:

1.4- مجتمع وعينة الدراسة: تمت الدراسة الميدانية بتاريخ 14 جويلية 2019 بمؤسسة البوفال، عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 120 مليار سنتيم متخصصة في إنتاج عتاد الري، تقع في المنطقة الصناعية بالبرواقية ولاية المدية تقوم هذه المؤسسة بعدة أنشطة في مجال

الري والمحروقات حيث أنها تنتج المضخات والصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها، ولها ورشات خاصة بصيانة العتاد ووحدات تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات على الأسواق المحلية والأسواق الخارجية أي أنها تسوق إلى مختلف ولايات الوطن وتصدر إلى الخارج إلى مجموعة من الدول مثل إيطاليا، البرتغال... الخ. والدراسة الميدانية أجريت على مستوى وحدة المسبك، وحدة الصمامات، وحدة المضخات، وحدة الصيانة، واستهدفنا من خلالها فئة اطارات التحكم والإطارات السامية، ونوضح في الجدول التالي العدد الإجمالي لإطارات التحكم والإطارات السامية.

الجدول رقم 01: العدد الإجمالي لإطارات التحكم في الوحدتين

إطارات التحكم/الإطارات السامية	العدد الاجمالي (مجتمع الدراسة)	عينة الدراسة 30%
وحدة المسبك	37	11
وحدة الصمامات	27	08
وحدة المضخات	30	09
وحدة الصيانة	33	10

المصدر: من إعداد الباحثين.

ويوضح الجدول أن العينة المستهدفة تمثلت في 30% من العدد الإجمالي لإطارات التحكم والإطارات السامية في الوحدات الأربع، الشيء الذي نتج عنه عينة دراسة من 11 إطار بوحدة إنتاج المسبك و 8 إطارات بوحدة الصمامات و 09 إطارات بوحدة المضخات و 10 إطارات بوحدة الصمامات.

#### 2.4- أداة الدراسة:

تم تطوير استبيان من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وفيما يلي توضيح لجزئي أداة الدراسة.

- الجزء الأول: ويشتمل على المعلومات الشخصية حول المجيبين على الاستبيان في الوحدتين، وهي المعلومات المتعلقة بـ (العمر، الشهادة العلمية).

- الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء (21) فقرات لتشخيص الأبعاد في الوحدات الأربعة، بمعدل ثلاث فقرات لكل بعد مدروسة، وكانت الإجابة على فقرات الجزء الثاني من الاستبيان تتم على سلم تقييم يتضمن أربع درجات كما يلي:

- غير موافق تماما ويحصل على الدرجة (1)
- غير موافق ويحصل على الدرجة (2)
- موافق ويحصل على الدرجة (3)
- موافق تماما ويحصل على الدرجة (4)



التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المؤسسات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والإنتاجية على حد سواء".<sup>3</sup>

وبذلك نجد أن مفهوم الإبداع له تعريف متعددة بتعدد وجهات نظر الباحثين، وأي محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح، قد يتعارض مع فكرة الإبداع ذاته وعلى الرغم من ذلك نقول أن: الإبداع هو مجمل القدرات التي تؤهل الفرد لإنتاج فكرة متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية متميزة مقارنة مع المنافسين.

2.1- مستويات الإبداع: صنف الإبداع إلى ثلاثة مستويات هي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى التنظيمي.<sup>4</sup>

1.2.1- المستوى الفردي: تركزت جزء من أدبيات الإبداع على السلوك الإبداعي للعاملين

ويتعلق السلوك الإبداعي للعاملين بقدرتهم على توليد الأفكار ورغباتهم ومهاراتهم للعمل بهذه الأفكار، فالإبداع الفردي يتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية، متداخلة مثل الشخصية والقدرات الإدراكية، السباق الاجتماعي الذي يشمل النظام القيمي والقاعدة الثقافية والحضارية للمجتمع .

2.2.1- المستوى الجماعي: من المؤكد أن الإبداع الجماعي في أساسه عملية فردية، غير أن

ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد للعمل بشكل جماعي من أجل إيجاد حل للمشكلات التي يواجهونها. وحددت عدة عوامل ضرورية لتفعيل الإبداع الجماعي وهي: أن يكون للجماعة أهداف واضحة، أن يشارك أعضاء الجماعة في وضع تلك الأهداف، تقديم الدعم للمحاولات الإبداعية. ولا بد من الإشارة إلى أن العوامل الجماعية تلعب دورا مهما في تشجيع أو إعاقة الإبداع.

3.2.1- المستوى التنظيمي: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التفاوضي

لجميع الأعضاء. فقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على المستوى للتنظيمي، أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:<sup>5</sup>

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسات والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات العملاء.
- وجود أعضاء ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطور مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها .
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية معا.

- الشدة واللين معا.

## 2- الثقافة التنظيمية الإبداعية:

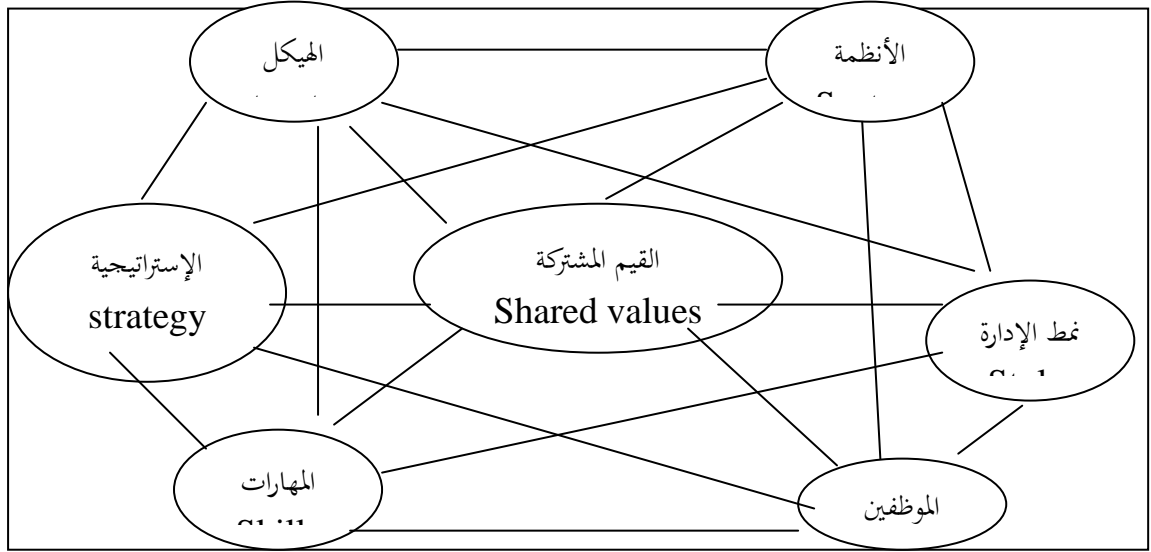
1-2- تعريف الثقافة التنظيمية: يعد تعريف الذي قدمه شان ( E.H. Schein ) من بين التعارف الأكثر شيوعا وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية حيث يعرفها بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي، هذه المبادئ يتم تعليمها كل عضو جديد وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل الجماعي ، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وتقاليد وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى"<sup>6</sup>.

في تعريف بيتر كوك للثقافة التنظيمية الإبداعية بأنها: "الثقافة التي يتحول فيها الإبداع في حد ذاته إلى قيمة ثابتة في المؤسسة"<sup>7</sup>، فالثقافة التنظيمية الإبداعية تتضمن مختلف القيم والاعتقادات والأعراف والتقاليد... التي تحفز على الإبداع وتبني السلوكات الإبداعية، لأنها ترسخ لفكرة أن كل الأفراد في المؤسسة وبغض النظر عن تكوينهم أو خبرتهم أو مستوياتهم الإدارية، قادرين على المساهمة بأفكار وحلول إبداعية.<sup>8</sup>

## 2.2- أهمية الثقافة التنظيمية:

زاد الاهتمام بأهمية البيئة الخارجية ، وأنصبت أفكار المنظرين على السلوك التنظيمي الغير رسمي والمبادرة الشخصية والتطور واستخدام بعض المفاهيم والنظريات الجديدة في الإدارة ومن أهمها مدخل الامتياز لكل من Peters & waterman حيث قام بالبحث حوله موضوع التميز الإداري المنظمات الأمريكية الرائدة المعتمدين في تحليلها على إطار ماك كيتري Mckinsey، وقد استنتج ثمانية مبادئ كانت السبب في تحقيق التميز لهذه المنظمات.

الشكل رقم (1): يوضح إطار مكانزي



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربية الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن 21، النيل العربية، القاهرة 1999، ص 211 .

وقد دلت الدراسة التي قام بها الباحثان على ضرورة أن يتمتع كل منبرج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل: الهيكل، الإستراتيجية، الموظفين، نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) وقد خلصت الدراسة من الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحقيق أداء مميز ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:<sup>9</sup>

- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف ولقيم التي تعطيها المكانة البؤرية في التعامل.

- تأثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء .

- تأثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية للمنظمة .

- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم

مما سبق يتضح لنا جليا أن الكثير من السمات السابقة يمكن أن تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد في مقدمتها وظيفة التوجيه.



**III – الدراسة الميدانية:****1- وصف عينة الدراسة:**

فيما يلي توزيع العينة المختارة من وحدة المسبك، وحدة الصمامات، وحدة المضخات، وحدة الصيانة. حسب متغيرات العمر والشهادة العلمية مع الإشارة إلى استثناءنا لمتغير الأقدمية باعتبار أن المؤسسة المدروسة حديثة النشأة ولا تتعدى مدة نشاطها الستة سنوات.

الجدول رقم 02: التوزيع التكراري للعينة المدروسة حسب متغيري العمر والشهادة العلمية

المتغير	الفئة	وحدة إنتاج المسبك (11 إطار)		وحدة إنتاج الصمامات (8 إطارات)		وحدة المضخات (09 إطارات)		وحدة الصيانة (10 إطارات)	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
العمر	أقل من 35 سنة	36.36%	04	25%	02	00%	00	10%	01
	35 سنة إلى 45 سنة	54.54%	06	37.5%	03	44.44%	04	50%	05
	أكثر من 45 سنة	9.09%	01	37.5%	03	55.55%	05	40%	04
الشهادة العلمية	ليسانس	63.63%	07	75%	06	55.55%	05	20%	02
	شهادة تكوين مهني	36.36%	04	12.5%	01	11.11%	1	50%	5
	دون شهادة علمية	00%	00	12.5%	01	33.33%	03	30%	3

المصدر: من إعداد الباحثين.

يظهر الجدول أعلاه وجود تشابه كبير بين العينتين المختارتين من زاوية متغير العمر والشهادة العلمية، إذ يمثل إطارات الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة نسبة 36.36% في وحدة إنتاج المسبك و25% في وحدة إنتاج الصمامات و 10% من وحدة الصيانة والباقي ممن تتجاوز أعمارهم 35 سنة. ونفس الشيء يقال بالنسبة لمتغير الشهادة العلمية فـ 63.63% من إطارات التحكم في وحدة إنتاج المسبك حاصلين على شهادة ليسانس والباقي شهادات مختلفة من التكوين المهني، ويقابلها 75% في وحدة إنتاج الصمامات من الحاصلين على شهادة الليسانس و 55.55% في وحدة إنتاج الصمامات و20% من وحدة الصيانة والباقي من الحاصلين على شهادات مختلفة من التكوين المهني، كما

يوجد من الإطارات من إطارات التحكم من هم من دون شهادة علمية إلا أن هذه الإطارات قامت بتربصات في أمانية من أجل التحكم في الفرن المستورد من أمانية.

2- عرض نتائج الدراسة:

1.2- تحليل أسئلة الدراسة: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة البوفال؟

الجدول رقم 03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية وأبعادها

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
القيم المشتركة	3.7426	0.56570	مرتفع	2
النظام	1,9771	1,09169	منخفض	4
المهارات	4,1603	0,89285	مرتفع	1
الأسلوب	2.8750	0.47374	متوسط	3
الثقافة التنظيمية	3.2290	0.5113	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد علي مخرجات برنامج spss 20 .

يتبين لنا من الجدول رقم (03) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية التي تم جمعها من أفراد عينة مجتمع الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأبعادها الأربعة، القيم المشتركة، النظام، المهارات، الأسلوب. حيث يشير المدى [ 1 -2.33 ] إلى درجة منخفض و [ 2.34-3.66 ] درجة متوسط بينما [ 3.67-5 ] درجة مرتفعة. كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (04): درجة الأهمية بالنسبة للفقرات

المجال	مستوى الأهمية
[ 2.33- 1 ]	منخفض
[ 3.66-2.34 ]	متوسط
[ 5 -3.67 ]	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على الدراسات السابقة.

يلاحظ من نتائج هذا الجدول أن الثقافة التنظيمية وأبعادها جاءت بدرجة متوسطة. كما أن تأثير المهارات جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 4,1603 ) وانحراف معياري (0,89285) وبدرجة مرتفعة، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية حيث أن المهارات للإطارات مكتسبة من الدورات التكوينية التي خضع لها أغلب الإطارات في أمانية، كما أن القيم المشتركة، ( 3.4235 ) وبدرجة مرتفعة إذ يعبر علي وجود قيم الإلتزام و الشعور الإيجابي إزاء المؤسسة ، والشعور الدائم بالإرتباط معها والإفتخار بالإنتماء لها، كما أن بعد الأسلوب ، والنظام جاءت في المراتب من الثالثة والرابعة على التوالي وبأوساط حسابية وانحرافات معيارية ، ( 2.8750 ) (0.47374) ، ( 1,9771 ) (1,09169).

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع وأبعادها الثلاث: "الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي"

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الأهمية	الترتيب
الإبداع الفردي	2.8750	0.47374	متوسط	3
الإبداع الجماعي	3.5147	0.49597	مرتفع	2
الإبداع التنظيمي	3.8353	0.64285	مرتفع	1
الإبداع	4	.0	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد علي مخرجات برنامج spss 20 .

يتبين لنا من الجدول رقم (05) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية التي تم جمعها من أفراد عينة مجتمع الدراسة المتعلقة الإبداع مؤسسة البوفال حيث يتضح من النتائج أن الإبداع وأبعادها جاءت بدرجة مرتفعة. كما أن سلوك الإبداع التنظيمي هو السلوك الغالب تكراره حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.8353 ) وانحراف معياري يقدر بـ ( 0.64285 ) بدرجة مرتفعة، أي أن الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسات والتجريب المستمرين رغم الفشل، الإتصالات قوية بين الأفراد ومع العملاء، مما يجلب قدرة المؤسسة لمعرفة مشاكل العملاء ومن ثم تطوير المنتجات، ثم الإبداع الجماعي بمتوسط حسابي مقداره ( 3.5147 ) وبدرجة مرتفعة كما هو موضح إذ يعبر ذلك علي المشاركة البناءة، وحل المشكلات وإيجاد الحلول جماعيا وكذا، الإبداع الفردي قدرت متوسطهم الحسابية والانحرافات المعيارية لكليهما بـ (0.47374).

## 2.2- إختبار فرضيات الدراسة:

1.2.2- نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: "هناك ارتباطات بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم المشتركة، النظام، المهارات، الأسلوب) والإبداع في مؤسسة البوفال" ولمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة والإبداع، قام الباحثان باستخدام تحليل الارتباط سيرمان والتي تظهر في الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06) : إرتباط سيرمان بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع .

أبعاد الثقافة التنظيمية	الإبداع	قيمة الدلالة الإحصائية	الدلالة
القيم المشتركة	**0.455	0.007	دال
النظام	**0.446	0.008	دال
المهارات	*0.422	0.013	دال
الأسلوب	0.03	0.865	غير دال

\*\* قيمة الدلالة الإحصائية دالة إحصائيا عند (0.01  $\alpha$ )

\* قيمة الدلالة الإحصائية دالة إحصائيا عند (0.05  $\alpha$ )

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد علي مخرجات برنامج spss. 20

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (06) أن هناك علاقة ارتباط طردي متوسطة عند مستوى دلالة (0.01) بين كل من بعد لقيم المشتركة، النظام، المهارات وسلوك المواطنة التنظيمية على

التوالي 0.455\*\*، 0446\*\*، 0.422\*. بينما هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين الأسلوب الإبداع وهذا يعني أن الأسلوب ترتبط بشكل ضعيف في خلق جو إبداعي بينما نجد أن بعد القيم المشتركة يرتبط بشكل خطي متوسط في إيجاد تلك الأفكار الإبداعية غير مألوفة، وكذا التزام العمال وقبوله لأهداف المؤسسة وكذا وجود روح المشاركة و الجو الإبداعي الناشئ من قيم التأزر والتعاون والاتصالات المفتوحة بين إطارات مؤسسة البوفال يؤدي لإيجاد الأفكار الإبداعية والتي تشجع الإبداع داخل المؤسسة .

الجدول رقم (07): معامل ارتباط سييرمان بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير تابع	متغير مستقل	الجدول رقم (07): معامل ارتباط سييرمان بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية	
		سلوك المواطنة التنظيمية	قيمة الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية		**0.49	0.003

\*\* قيمة الدلالة الإحصائية دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )

\* قيمة الدلالة الإحصائية دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد علي مخرجات برنامج spss 20 .

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 07 ) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوي 1% بين أبعاد الثقافة التنظيمية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث أن قيمة الارتباط (0.49\*\*). وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والإبداع، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى هناك ارتباطات بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم المشتركة، النظام، المهارات، الأسلوب) والإبداع في مؤسسة البوفال .

2.2.2- نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة

التنظيمية (القيم المشتركة، النظام، المهارات، الأسلوب) على الإبداع (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي)

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الإبداع

الإبداع				أبعاد الثقافة التنظيمية
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة ( $\beta$ )	قيمة (B)	
	1.263	.217	.174	القيم المشتركة
	1.940	.344	.235	النظام
	1.582	.263	.214	المهارات
	-.362-	-.057-	-.041-	الأسلوب
	0.638			قيمة (R)
	0.407			قيمة (R <sup>2</sup> )



معنوي لأي من أبعاد الثقافة التنظيمية في ممارسة سلوك الإبداع التنظيمي دي إطارات مؤسسة البوفال وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة والمتضمنة (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية " القيم المشتركة، النظام، المهارات، الأسلوب " على بعد الإبداع التنظيمي).

#### 4.2.2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية

(القيم المشتركة، النظام، المهارات، الأسلوب) على بعد الإبداع الجماعي .

الجدول رقم (12) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في بعد الإبداع الجماعي

الإبداع (بعد الإبداع الجماعي)				أبعاد الثقافة التنظيمية
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة ( $\beta$ )	قيمة (B)	
,5490	,6060	,1140	,1170	القيم المشتركة
,0230	2,399	,4660	,4090	النظام
,7430	,3310-	,0600-	,0630-	المهارات
,2380	1,204	,2060	,1920	الأسلوب
			,538a0	قيمة (R)
			,2890	قيمة (R <sup>2</sup> )
			2,949	قيمة (F)
			0.037b	مستوى الدلالة

ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد علي مخرجات برنامج spss 20 .

يبين الجدول رقم ( 12) أن متغير الثقافة التنظيمية فسرق قيمة ( 0,289) من التباين في السلوك الحضاري، كما بلغ معامل الارتباط قيمة ( 0,538a)، في حين أن قيمة (F) بلغت 2,949. بمستوي دلالة ( 0.037b) وهي أقل من مستوي الدلالة المعتمد 0.05 وهي دالة إحصائية، وأبرزت النتائج عند إختبار تأثير معاملات أبعاد الثقافة التنظيمية علي المتغير التابع (الإبداع الجماعي) أن معامل بعد الإلتزام له تأثير معنوي إحصائيا عند مستوي 5% مما يعطي مؤشرا علي أن بعد الإلتزام هو البعد الوحيد الذي له تأثير معنوي في ممارسة السلوك الحضاري لدي إطارات مؤسسة البوفال وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة والمتضمنة (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية " القيم المشتركة، النظام، المهارات، الأسلوب " على بعد الإبداع الجماعي).

#### 5.2.2- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية

(القيم المشتركة، النظام، المهارات، الأسلوب) على بعد الإبداع الفردي .

الجدول رقم (13) : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في بعد الإبداع الفردي.

الإبداع ( بعد الإبداع الفردي)				أبعاد الثقافة التنظيمية
مستوى الدلالة	قيمة ( T )	قيمة (β)	قيمة (B)	
0,051	2,035	0,370	0,494	القيم المشتركة
0,213	1,272	0,239	0,271	النظام
0,900	-0,127	-0,022	-0,030	المهارات
0,112	-1,638	-0,271	-0,327	الأسلوب
			0,580a	قيمة (R)
			0,336	قيمة (R <sup>2</sup> )
			3,668	قيمة (F)
			0.016 b	مستوي الدلالة

ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \leq \alpha$ ).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20 .

يبين الجدول رقم (13) أن متغير الثقافة التنظيمية فسرق قيمة (0,336) من التباين في الضمير الحي، كما بلغ معامل الارتباط قيمة ( 0,580a)، في حين أن قيمة ( F ) بلغت 3,668 بمستوي دلالة (0.016) وهي أقل من مستوي الدلالة المعتمد 0.05 وهي دالة إحصائية، وأبرزت النتائج عند إختبار تأثير معاملات أبعاد الثقافة التنظيمية علي المتغير التابع (الضمير الحي) أن معامل بعد القيم المشتركة له تأثير معنوي إحصائيا عند مستوي 5 % مما يعطي مؤشرا علي أن بعد القيم المشتركة هو البعد الوحيد الذي له تأثير معنوي في ممارسة الضمير الحي لدي إطارات مؤسسة البوفال وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة والمتضمنة (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية " القيم المشتركة، النظام، المهارات، الأسلوب " على بعد الإبداع الفردي).

### 3.2- نتائج الدراسة :

بناء على ماتم ذكره في الجانب العملي للدراسة وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليه من الممكن تحديد مجموعة من الإستنتاجات المبنية على النتائج أعلاه والتي يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

1.3.2- النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة: بينت النتائج أن 18 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ( 54%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية من 35-45 سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة أظهرت النتائج أن (20) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 53.549% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الليسانس وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة .

## 2.3.2- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

## 1.2.3.2- ما مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع في المنظمة المبحوثة؟ بينت نتائج

الدراسة الميدانية أن أفراد عينة الدراسة موافقون على فقرات الثقافة التنظيمية بشكل عام في مؤسسة البوفال حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.0229)، وانحراف معياري 51.13%.

أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقون على فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل

عام في مؤسسة البوفال حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4)، وانحراف معياري 53.33%

## 2.2.3.2- هل توجد علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم المشتركة، النظام،

المهارات، الأسلوب") والإبداع في مؤسسة البوفال بالبرواقية؟ أشارت نتائج تحليل العلاقات

الإرتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم المشتركة، النظام، المهارات، الأسلوب) والإبداع أن

هناك علاقات إرتباطية قوية وإيجابية دالة إحصائياً (0.49\*\*).

## 3.2.3.2- ما مدى تأثير عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة البوفال على الإبداع

للموظفين؟

تبين من خلال النتائج أن متغير الثقافة التنظيمية بأبعاده الأربعة يفسر ما نسبته 17% من

التباين في بعد الإبداع التنظيمي ، و 28% من التباين في الإبداع الجماعي ، و 33% من التباين في

بعد الإبداع الفردي.

لم يظهر تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية في كل بعد من أبعاد الإبداع وتأثير معنوي

لبعد النظام في تطبيق الإبداع الجماعي ، وتأثير معنوي لبعد القيم المشتركة في الإبداع الفردي

لإطارات مؤسسة البوفال .

VI - الخاتمة:

يعتبر الإبداع عامل هام لارتقاء أداء المؤسسة، ولهذا تجد الكثير من المؤسسات اليوم تعمل

على تشجيع الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين، ونظرا لان تنمية الإبداع في

المؤسسة يرتبط أساسا بتوفير بيئة تنظيمية تسمح بتمكين العاملين وتشجيعهم على التعاون لتوليد

الأفكار الجديدة، تظهر الثقافة التنظيمية كأحد أهم عناصر البيئة التنظيمية حيث تؤثر بشكل كبير

على كافة أنشطة المؤسسات وتحفيز الإبداع لدى العام ليين، كما أنويتطلب توفر وسائل الاتصال

اللمهمة والمفتوحة التي تساعد القيادات الادارية ع لى متابعة نشاطات المؤسسة والحصول عى

المعلومات المناسبة في وقتها ، وتسهيل نقل الأفكار والآراء والقدرات الإبداعية ومنى هنا وجب ع لى

المؤسسات التي ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع لدى العام ليين، أن توفر الثقافة

التنظيمية اللمهمة والمشجعة للإبداع.



