



مجلة المختار للعلوم الاقتصادية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار



المجلد الثامن	العدد الخامس عشر	يونيو (حزيران) 2021
---------------	------------------	---------------------

أثر الثقافة التنظيمية على إبداع العاملين

"دراسة ميدانية على عينة من العاملين بجامعة طبرق"

أ. حسام محمد عمر
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ قسم إدارة الأعمال - جامعة طبرق

د. حافظ الصديق إسماعيل
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ قسم إدارة الأعمال - جامعة طبرق

إن الثقافة التنظيمية ما هي إلا عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يتشارك فيها كل العاملين في المنظمة، كما إنها تشكل العامل الرئيسي في دعم العملية الإبداعية في المنظمة. ولذلك هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن القيم والمعتقدات التي تمثل الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة طبرق ودورها في تحفيز الإبداع لدى العاملين. تكونت عينة البحث من 48 موظف من العاملين بجامعة طبرق. كما تم جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان وتم تحليلها بمجموعة من الاختبارات الإحصائية الملائمة. كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة طبرق لا تدعم العملية الإبداعية في بيئة العمل، باستثناء بُعد واحد فقط وهو التماسك التنظيمي. كما بينت نتائج الدراسة ضعف المستوى الإبداعي لدى العاملين في بيئة العمل. وأخيراً اقترحت الدراسة الحالية مجموعة من المضامين التي يؤمل أن تكون ذات فائدة علمية وعملية.

مقدمة

بالنسبة لأغلب المنظمات، يُعد التغيير أمراً لا مفر منه. حالياً الثقافة التنظيمية أصبحت من الأمور المهمة حيث تلعب دور في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية من خلال تحفيز الاستجابة للتغيير. إن التغيير التنظيمي غالباً ما يلعب دوراً في تعزيز وتقوية القدرة التنافسية للمنظمات. فالتغيير يكون مطلوباً في الاستراتيجية، والتكنولوجيا، ونظام العمل، ونمط الإدارة، وغيرها من العناصر المهمة داخل المنظمة. ولكن الأمر المهم هو أن التغيير يتطلب تحليلاً معمقاً للقيم، والمعتقدات ونمط السلوكيات التي ترشد الأداء التنظيمي اليومي. ومن ثم فإنه من المهم أن ندرك أن الإبداع والابتكار يلعبان دوراً في عملية التغيير (Ellen Martins & Martins, 2002).

من جانب آخر، العديد من المنظمات المعاصرة التي تسمى منظمات قائمة على المعرفة يعتمد نجاحها وبقائها في السوق على الإبداع والابتكار والاستكشاف. إن ردة الفعل الجيدة لعنصر الإبداع والابتكار لا يتطلب فقط الحاجة للتغيير في العاملين وسلوكياتهم، ولكن يتطلب أيضاً التغيير الابتكاري في المنظمات لكي تستطيع البقاء في السوق. حيث يبدو أن معدل التغيير يتسارع مع المعرفة الجديدة وتولد الأفكار وانتشارها. والإبداع والابتكار يلعبان دوراً في عملية التغيير من أجل البقاء والاستمرار. والحصيلة هي أن المنظمات والقادة يجب أن يسعوا إلى بناء إطار مؤسسي يجعل من عملية الإبداع والابتكار كمعايير ثقافية مقبولة داخل المنظمات، وهذه

المعايير الثقافية تدعم التعامل مع التغير التكنولوجي والبيئي (EC Martins & Terblanche, 2003). لقد أصبح متفق عليه لدى علماء السلوك التنظيمي أن المعايير الثقافية أو ما يسمى اليوم بالثقافة التنظيمية ما هي إلا عبارة عن قواعد اللعبة غير المكتوبة، هذه القواعد تمثل السلوكيات والمعتقدات المشتركة التي تلعب دور في تطبيق الإبداع والابتكار داخل المنظمة (Ellen Martins & Martins, 2002). لذا نجد العديد من العلماء والباحثين (Ellen Martins & Martins, 2002; EC Martins & Terblanche, 2003; Robbins & Butler, 1998) يؤكدون على أهمية الثقافة التنظيمية من ناحية تحفيز الإبداع والابتكار في بيئة العمل داخل المنظمة.

مشكلة البحث والفجوة البحثية

هناك عدد لا بأس به من المنظمات اتخذت عدداً من الخطوات لتحفيز عملية الإبداع والابتكار في بيئة العمل. هذه الخطوات تنوعت واختلفت من منظمة إلى أخرى. ولكن معظم الخطوات تضمنت مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، وجذب واستقطاب الأفراد الذين يتميزون بخصائص إبداعية، ووضع معايير لأداء العمل، وتزويد الأفراد بتغذية مرتدة حول نتائج عملهم (EC Martins & Terblanche, 2003). ولكن يرى العديد من العلماء أن ثقافة المنظمة تُعد عاملاً مهماً وله دور في المساهمة في وجود وتحفيز عنصر الإبداع داخل المنظمة (Hogan & Coote, 2014; Ellen Martins & Martins, 2002; EC Martins & Terblanche, 2003; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2016; Robbins & Butler, 1998). فبرغم من أن عدداً كبيراً من الباحثين سعوا لتحديد القيم والمعايير والافتراضات التي تلعب دور في تشجيع وتطبيق الإبداع والابتكار في بيئة العمل (Koberg & Chusmir, 1987; Lukic, Džamic, Knezevic, Alčaković, & Bošković, 2017; McLean, 2005; Naranjo-Valencia et al., 2016; Sarros, Cooper, & Santora, 2008; Tesluk, Farr, & Klein, 1997)، إلا أن هناك عدد قليل من الدراسات ذات المنهج الكمي التي سعت إلى تأكيد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع في العالم العربي عموماً والبيئة الليبية خصوصاً. ولذلك فهذه الفجوة البحثية التي لم يولها الباحثون في بيئتنا الكثير من الاهتمام يمكن معالجتها من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية التي لها تأثير في تحفيز وتنشيط الإبداع داخل جامعة طبرق؟ يتقسم هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع في جامعة طبرق؟

2. ما هو مستوى الإبداع السائدة في جامعة طبرق؟

أهداف البحث

1. تسعى الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه أبعاد الثقافة التنظيمية في درجة الإبداع داخل جامعة طبرق.
2. تحديد مستوي الإبداع بجامعة طبرق، حيث إن تحديد درجة الإبداع يعكس واقع العملية الإبداعية داخل الجامعة.

أهمية البحث

تتمحور أهمية البحث في جانبين، فالجانب الأول يركز على المساهمة النظرية للبحث، بينما الجانب الثاني يركز على المساهمة العملية للبحث. ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

1. نظراً لقلة البحوث العلمية التي تتعلق بالكشف عن دور الثقافة التنظيمية في بناء وتنشيط عملية الإبداع داخل مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، فإنه من المتوقع أن تلعب الدراسة الحالية دوراً في إثراء المكتبة الليبية بتفسيرات علمية حول دور ثقافة الجامعة في بناء ثقافة الإبداع بين العاملين داخل الجامعة سواء من عاملين إداريين أو أكاديميين. حيث من المفترض أن الثقافة التنظيمية تشجع العاملين على إيجاد طرق جديدة لأداء العمل من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية بالإضافة إلى ذلك من المفترض أن تشجع الثقافة التنظيمية العاملين على مواجهة المشاكل الجديدة بطرق إبداعية.
2. من المتوقع أن تقدم الدراسة الحالية بيانات ومعلومات تساعد متخذ القرار في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا حول دور الثقافة التنظيمية في دعم الطرق الإبداعية في الجامعات عند التعامل مع المشكلات الجديدة من أجل أداء الأعمال بأكمل وجه.

الإطار النظري

مفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في المنظمات

عند مراجعة الأدبيات الخاصة بالسلوك التنظيمي نجد أن هناك العديد من التعريفات للثقافة التنظيمية. ولكن أحد أشهر التعريفات للثقافة التنظيمية يشير أنها القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين والمترسخة بقوة داخل المنظمة. حيث يمكن للثقافة التنظيمية أن تظهر بوضوح من خلال خصائص المنظمة (EC Martins & Terblanche, 2003). ولذلك فغالباً ما يشار للثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تكونت في الماضي من خلال العمل ولافت قبولاً، ثم أصبحت افتراضات غير قابلة للطعن داخل المنظمة. ويمكن فهم هذه الافتراضات من خلال التفاعل البشري المستمر داخل المنظمة، هذا التفاعل يمثل الاتجاهات والسلوكيات للعاملين والإدارة حول الطريقة الصحيحة لإنجاز العمل أو الطريقة التي تفهم بها المشاكل داخل

المنظمة. وبشكل أكثر تحديداً يُعد الروتين، والسلوك، والمعايير، والقيم، وفلسفة العمل، وقواعد اللعبة، والمشاعر جزء من الثقافة التنظيمية (Robbins & Butler, 1998).

كما يرى كلاً من Naranjo-Valencia et al (2016) أن الثقافة التنظيمية تتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات الغير ظاهرة التي يتشارك فيها كل العاملين في المنظمة. حيث إن تلك القيم والمعتقدات تشكل الأساس للاتصال والفهم المتبادل بين العاملين، ومن ثم لها تأثير على سلوك العامل من خلال تسهيل التكامل الداخلي الذي يحدد الروابط والعلاقات بين العاملين أو أعضاء المنظمة من أجل تحديد السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة، بالإضافة إلى التنسيق الذي يتمحور حول كيفية تنسيق أنشطة أعضاء المنظمة (Pfister, 2011). ولذلك فالثقافة التنظيمية يمكن أن تلعب دوراً في المنظمة من خلال تحفيز السلوك الإبداعي بين أعضاء المنظمة وذلك بجعل الأعضاء يقبلون ثم يتبنون الإبداع والابتكار كقيم تنظيمية، حيث إن ترسيخ القيم الابتكارية والإبداعية يلعب دوراً في تعزيز الالتزام بها في المنظمة (Naranjo-Valencia et al., 2016).

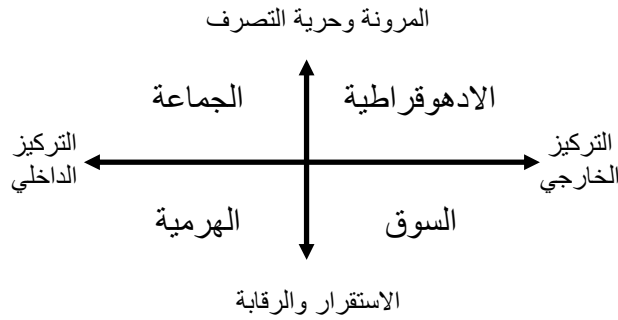
نماذج الثقافة التنظيمية

هناك العديد من النماذج التي تفسر ظاهرة الثقافة التنظيمية في أدبيات السلوك التنظيمي. منها على سبيل المثال النموذج المقدم من قبل Schein عام 1985 والذي اقترح أن الثقافة التنظيمية تعتمد على تفاعل القيم والمعتقدات والافتراضات، ولكن أحد عيوب هذا النموذج أنه لا يوضح دور القيم والمعتقدات في تغيير الثقافة التنظيمية (Ellen Martins & Martins, 2002; Schein, 2006). من ناحية أخرى قام Harrison and Stokes (1992) بتطوير نموذج للثقافة التنظيمية يعتمد على أربعة مبادئ وهي: التوجه بالقوى Power orientation حيث يسعى المدراء إلى السيطرة المطلقة على المرؤوسين، التوجه بالدور Role Orientation وهذا المبدأ يتميز بالعقلانية والانضباط حيث هناك إجراءات وقواعد واتفاقيات تحدد التسلسل الهرمي والمكانة. أما التوجه بالمهمة أو الإنجاز Task/Achievement Orientation وهنا التركيز يكون على تحقيق أفضل الأهداف، حيث إن الهيكل والأهداف والنشاطات يتم تقييمها من ناحية الأهداف المحققة. وأما التوجه بالدعم Support Orientation فيركز على إشباع حاجات أعضائه، حيث ينظر إلى المنظمة كجهاز يستطيع الافراد/العاملين من خلاله تحقيق أهدافهم (Maximini, 2018).

أحد أشهر هذه النماذج هو إطار القيم التنافسية (CVF) Competing Values Framework الذي قدمه الباحثان (Cameron & Quinn, 2011)، كإطار نظري وتطبيقي لفهم الثقافة التنظيمية. حيث يرى Cameron and Quinn (2011) أن الثقافة التنظيمية يمكن فهمها من خلال أربع ثقافات فرعية وهي: الثقافة الأدھوقراطية Adhocracy، و ثقافة الجماعة clan، وثقافة السوق، والثقافة الهرمية Hierarchy. هذه

الثقافات الأربع يمكن فهمها من خلال بُعدين متناقضين هما: المرونة وحرية التصرف مقابل الاستقرار والرقابة، والتركيز الداخلي مقابل التركيز الخارجي.

فالثقافة الأدهوقراطية تركز على المرونة والتغير، فهي ذات توجه خارجي. فالثقافة الأدهوقراطية تكون شائعة في الشركات التي تعمل في بيئات تتميز بالديناميكية وكذلك في الشركات التي يسعى قادتها لأن يكونوا قادة في أسواقهم. ومن أهم قيم الثقافة الأدهوقراطية هي الإبداع، والريادة، والمخاطرة، اللامركزية (الطائي، حمادي & صادق، 2016). أما ثقافة الجماعة أو كما تسمى أحياناً ثقافة القبلية تركز على المرونة ولكنها ذات توجه داخلي. فمن خصائص ثقافة الجماعة هي روح فريق العمل الواحد، واندماج العاملين، واهتمام الشركة بالعاملين. بينما ثقافة السوق فتركز على الاستقرار والرقابة وهي ذات توجه خارجي. وأهم قيم الشركات التي تتبنى ثقافة السوق هي إنجاز الأهداف، والتناسق والمنافسة. وأخيراً الثقافة الهرمية ذات التوجه الرقابي ولكنها ذات تركيز داخلي. ومن أهم قيم الثقافة الهرمية هي الكفاءة، والالتزام بالمعايير والقواعد والتعليمات (Cameron & Quinn, 2011; Naranjo-Valencia et al., 2016)، كما تتميز هذه الثقافة بالرسمية وتنظيم العمل (عباس، 2011).



الشكل رقم (1): نموذج Cameron and Quinn (2011)

أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في عملية الإبداع داخل المنظمة

أشارت العديد من الدراسات (Koberg & Chusmir, 1987; Lukic et al., 2017; EC) أن الثقافة التنظيمية تُعد عاملاً حرجاً في نجاح العديد من المنظمات. فالمنظمات الناجحة تملك القدرة على جعل الإبداع جزءاً من الثقافة التنظيمية والعمليات الإدارية، بل إن البعض أمثال (Tushman & O'Reilly, 1997, 2002) يعتقد أن الثقافة التنظيمية هي قلب الإبداع التنظيمي.

إن العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة والافتراضات والسلوك المتوقع لأعضاء المنظمة) تؤثر على العملية الإبداعية بطريقتين هما: الأولى من خلال عملية التنشئة الاجتماعية. فالفرد في المنظمة يتعلم ما هو السلوك المقبول في المنظمة وكيفية إنجاز و/أو تنفيذ الأنشطة. فمن خلال المعايير والقيم والمعتقدات التي يتشارك فيها الأفراد في المنظمة، فالفرد سوف يضع الافتراضات فيما إذا كان السلوك الإبداعي والابتكاري يشكل جزءاً من الطريقة التي تقوم بها المنظمة بتنفيذ أنشطتها. أما الطريقة الثانية فهي أن القيم والافتراضات والمعتقدات تترسخ في شكل سلوكيات وأنشطة، ومن ثم تنعكس في شكل هياكل، سياسات، ممارسات إدارية، وإجراءات. تلك الهياكل والسياسات والإجراءات والممارسات تؤثر بشكل مباشر على العملية الإبداعية. فعلى سبيل المثال تسهيل إجراءات تقديم الدعم لتطوير أفكار جديدة (EC (Martins & Terblanche, 2003).

أن هذه الثقافات الفرعية الأربع (الثقافة الأدهوقراطية، وثقافة الجماعة، وثقافة السوق، والثقافة الهرمية) تلعب دور في إظهار أبعاد الثقافة التنظيمية التي تُعد عاملاً مهماً في تحفيز الإبداع في بيئة العمل (Naranjo-Valencia et al., 2016). حيث إن الثقافة الأدهوقراطية، وثقافة الجماعة، وثقافة السوق، والثقافة الهرمية يمكن قياسها من خلال ستة أبعاد للثقافة التنظيمية، هذه الأبعاد تشجع الإبداع داخل المنظمة. وتتمثل هذه الأبعاد في: الخصائص المهيمنة Dominant Characteristics، والقيادة التنظيمية Organizational Leadership، وإدارة العاملين Employee Management، التماسك التنظيمي Organizational Glue، والتركيز الاستراتيجي Strategic Focus، ومعايير النجاح Criteria for Success. هذه الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية هي التي سوف يتم أخذها في الاعتبار في الدراسة الحالية من حيث قياس الثقافة التنظيمية وإظهار تأثيرها على الإبداع في المنظمة (Cameron & Quinn, 2011).

أشارت العديد من الدراسات التجريبية أن الثقافة التنظيمية تُعد كمتغير سابق للعملية الإبداعية. حيث إن الافتراض الأساسي أن الثقافة التنظيمية تسهل الإبداع من خلال خلق قيم ومعتقدات مشتركة بين العاملين التي تشجع السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة (Maria, Istvan, & Julia, 2017; Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez, & Sanz-Valle, 2017). فعلى سبيل المثال بينت دراسة (Naranjo-Valencia et al., 2017) أن الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، التماسك التنظيمي، والتركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح تلعب دوراً كبيراً في دعم العملية الإبداعية في المنظمة. من ناحية أخرى قام كلاً من Duygulu and Özeren (2009) بإجراء دراسة في ست شركات مختلفة بحجم عينة مقدارها 103 موظف لغرض إظهار تأثير الثقافة التنظيمية على العملية الابتكارية بالشركة، فالدراسة بينت أن ثقافة الجماعة تلعب دور في التمييز بين القدرات الابتكارية بين الشركات. أما دراسة كلاً من Sanz-Valle, Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, and Perez-Caballero (2011) فقد

بينت أن التعليم التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي بالابتكار التقني، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في تقوية العلاقة بين الابتكار والتعليم التنظيمي.

فبالرغم من اختلاف وتنوع الدراسات والبحوث حول دور الثقافة التنظيمية في المنظمة، فالجدال مازال قائماً حول ثقافة المنظمة ودورها في تحفيز الإبداع داخل المنظمة (Hogan & Coote, 2014; Ellen Martins & Martins, 2002; EC Martins & Terblanche, 2003; Naranjo-Valencia et al., 1998; Robbins & Butler, 2016). وبشكل أكثر تحديداً، فبرغم من أن عدد كبير من الباحثين سعوا لتحديد القيم والمعايير والافتراضات التي تلعب دوراً في تشجيع وتطبيق الإبداع والابتكار في بيئة العمل (Koberg & Chusmir, 1987; Lukic et al., 2017; McLean, 2005; Naranjo-Valencia et al., 1997; Sarros et al., 2008; Tesluk et al., 2016)، إلا أن هناك عدداً قليلاً من الدراسات ذات المنهج الكمي التي سعت إلى تأكيد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع في العالم العربي عموماً والبيئة الليبية خصوصاً، ومن ثم فهذا يمثل فجوة بحثية تُعد حافزاً لإنجاز الدراسة.

فرضية الدراسة

إن الدراسات المشار إليها أعلاه تشير إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير إيجابياً مباشراً أو غير مباشرٍ على العملية الإبداعية في المنظمة أو ما يسمى بالإبداع التنظيمي. وبناءً على ذلك فالدراسة الحالية تسعى إلى اختبار الفرضيات التالية:

H1-1: يوجد تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على الإبداع داخل المنظمة.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H1: يوجد تأثير إيجابي للخصائص المهيمنة على الإبداع داخل المنظمة.

H2: يوجد تأثير إيجابي للقيادة التنظيمية على الإبداع داخل المنظمة.

H3: يوجد تأثير إيجابي لإدارة العاملين على الإبداع داخل المنظمة.

H4: يوجد تأثير إيجابي للتماسك التنظيمي على الإبداع داخل المنظمة.

H5: يوجد تأثير إيجابي لمعايير النجاح على الإبداع داخل المنظمة.

H6: يوجد تأثير إيجابي للتركيز الاستراتيجي على الإبداع داخل المنظمة.

كما تسعى الدراسة الحالية إلى قياس مستوى الإبداع للعاملين بجامعة طبرق ودورها في معالجة المشاكل غير الاعتيادية أثناء العمل، ويمكن التعبير عن ذلك في الفرضية التالية:

H1-2: مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة طبرق مرتفع خصوصاً عند مواجهة المشاكل الجديدة.

منهجية البحث

تنقسم المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة الحالية إلى العناصر التالية:

مجتمع وعينة البحث. بلغ حجم مجتمع البحث (68) موظفاً من الموظفين بالإدارة العامة بجامعة طبرق. قام الباحثان بتحديد عينة البحث من خلال الجدول الذي قدمه كل من Krejcie and Morgan (1970) والذي يوضح أحجاماً مختلفة لمجتمعات إحصائية، تقابلها أحجاماً مختلفة للعينات، وحيث إن مجتمع البحث يبلغ عدده (68) موظفاً، ويقترب من (70) مفردة فإن حجم العينة تم تحديده على أساس (59) مفردة تبعاً للجدول، واستطاع الباحثان الحصول على إطار المعاينة لمجتمع البحث من مكتب الشؤون الإدارية، قام الباحثان باستخدام العينة عشوائية بسيطة (Rubin & Babbie, 2009)، وباستخدام جداول اكسل، قام الباحثان بتحديد المبحوثين الذين سوف يشاركون في الدراسة.

استغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها فترة امتدت إلى ثلاثة أشهر، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها. وحسب البيانات الواردة في الجدول رقم (1) نجد أن عدد الاستمارات المستلمة (54) استمارة من أصل (59) استمارة، وقد كان عدد الاستمارات غير المستلمة (2)، تبين أن هناك استمارة واحدة بياناتها ناقصة لا يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي، وأخيراً بلغ عدد الاستمارات القابلة للتحليل (51) استمارة، ويُعد هذا الحجم مقبولاً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية بالمقارنة مع حجم المجتمع، حيث من المعروف أنه توجد علاقة طردية بين حجم العينة ودقة النتائج.

جدول رقم (1) عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة.

ت	البيان	العدد
1	استمارة استبيان موزعة	59
2	استمارة استبيان مستلمة	54
3	استمارة استبيان لم تستلم	2
4	استمارات غير قابلة للتحليل	1
5	استمارات قابلة للتحليل	51

تحليل ثبات مقاييس الدراسة

للتحقق من مدى وضوح الفقرات أو العبارات الواردة في مقاييس البحث، وإجراء أي تعديلات على هذه المقاييس، أو حذف بعض الفقرات الخاصة بأحد المقاييس، خاصة وإذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أقل من (0.6) (Field, 2009; Meyers, Gamst, & Guarino, 2013) فيتم استخدام إجراء Scale if item deleted أو حذف الأسئلة الأقل ارتباطاً الخاصة بمتغير ما، حتى تصل قيمة ألفا كرونباخ إلى (0.6) أو أكثر (Field, 2009).

جدول رقم (2) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمقاييس البحث

المقياس	ألفا كرونباخ	المقياس	ألفا كرونباخ
الخصائص المهيمنة	0.737	إدارة العاملين	0.719
القيادة التنظيمية	0.866	معايير النجاح	0.852
التماسك التنظيمي	0.879	إبداع العاملين	0.904
التركيز الاستراتيجي	0.838		

المصدر: اعداد الباحثان من واقع التحليل الاحصائي

عند تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على هذه المقاييس (الجدول رقم 2)، وجد أن قيمة ألفا لمقياس الخصائص المهيمنة (0.737)، إدارة العاملين (0.719)، القيادة التنظيمية (0.866)، التماسك التنظيمي (0.879)، معايير النجاح (0.852)، التركيز الاستراتيجي (0.838)، إبداع العاملين (0.904). وتشير هذه القيم أن درجة الثبات جيدة، وهي أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول لقبول الاعتمادية أو (الثبات) البالغ (0.60) (Field, 2009)، وتؤكد على صلاحية الاعتماد على هذه المقاييس؛ وتدل هذه النتائج أنه في حال أعيدت الدراسة باستخدام نفس المقاييس، وفي ظل ظروف مشابهة فإن نسب الحصول على هذه النتائج ستكون مشابهة.

تحليل البيانات:

ولغرض تحليل البيانات لاختبار الفرضيات، استخدم الباحثان تحليل الانحدار للكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى إبداع العاملين. كما قام الباحثان باستخدام اختبار (تي t) لعينة واحدة لتحديد مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين بجامعة طبرق.

تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع لدى العاملين

قبل اختبار الفرضيات تقييم معادلة الانحدار لمعرفة مدى قدرة المتغيرات المستقلة (الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك التنظيمي، ومعايير النجاح، والتركيز الاستراتيجي) في تحديد قيمة المتغير التابع وهو الإبداع لدى العاملين. باستخدام معامل التحديد (R^2) Squared (R^2) وجدول تحليل التباين ANOVA F ، حيث يمكننا أن نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2=0.699$) وهي تشير إلى أن حوالي 69% من التغير في المتغير التابع وهو الإبداع لدى العاملين يمكن عزوه إلى مجموعة أبعاد الثقافة التنظيمية وهي الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك التنظيمي، ومعايير النجاح، والتركيز الاستراتيجي. وهذه النسبة تُعد جيدة في تفسير التغير في الإبداع التنظيمي الذي سببه متغيرات أبعاد الثقافة التنظيمية. كما إن القيمة الحالية لعامل التحديد تُعد جيدة في البحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية (Glynn & Barnes, 1995). النتيجة المتعلقة بمعامل التحديد (R^2) يمكن دعمها من خلال اختبار تحليل التباين لحسن المطابقة في نموذج الانحدار. وبالنظر إلى الجدول رقم (3) يمكن ملاحظة أن قيمة ($F=17.054$) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني أن نموذج الانحدار الحالي يمكن الاعتماد عليه في تفسير التغير في المتغير التابع وهو الإبداع لدى العاملين بواسطة مجموعة المتغيرات المستقلة وهي الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك التنظيمي، ومعايير النجاح، والتركيز الاستراتيجي.

بناءً على نتائج الجدول رقم (3) يمكن أن نستنتج أن أغلب الفرضيات الفرعية لفرضية البحث رفضت، حيث إن معامل الانحدار المعياري بيتا لكل من الخصائص المهيمنة ($\beta=0.082$)، والقيادة التنظيمية ($\beta=0.171$)، وإدارة العاملين ($\beta=-0.002$)، والتماسك التنظيمي ($\beta=0.027$)، والتركيز الاستراتيجي ($\beta=0.284$). ولكن بينت نتائج الدراسة أن بُعد معايير النجاح له تأثير إيجابي قوي جداً في الإبداع لدى العاملين ($\beta=0.469$, $p<0.01$) وهذا يشير إلى أن النجاح في معالجة مشاكل الوظيفة له دوراً في تشجيع وتحفيز العاملين في الإبداع داخل جامعة طبرق، خصوصاً عند مواجهة مشاكل جديدة تتطلب أفكاراً إبداعية أو جديدة ومميزة من قبل العاملين لمواجهتها.

جدول رقم (3) نتائج اختبار تحليل الانحدار

المتغير التابع: إبداع العاملين Standardized Coefficients (Beta)	المتغيرات المستقلة
0.082	الخصائص المهيمنة
0.170	القيادة التنظيمية

إدارة العاملين	0.002
التماسك التنظيمي	0.027
التركيز الاستراتيجي	0.284
معايير النجاح	^{**} 0.469
R^2	0.669
ANOVA F	17.054 ^{**}
51 ^{**} Standardized Coefficient is significant at the 0.01 level, n=	

قياس مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة طبرق

عند قياس مستوى الإبداع لدى لعاملين بجامعة طبرق ودورها في معالجة المشاكل غير الاعتيادية أثناء العمل. حيث تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة لاختبار الفرضية التي تشير إلى أن مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة طبرق مرتفع خصوصاً عند مواجهة المشاكل الجديدة. وبالنظر لنتائج الجدول رقم (4) نلاحظ أن نتائج الاختبار غير دالة عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أن مستوى الإبداع لدى العاملين بجامعة طبرق مرتفع خصوصاً عند مواجهة المشاكل الجديدة. وهذا قد يُعد مؤشراً على أن القيادات في المستويات العليا والوسطى لا تدعم أو تشجع عملية الإبداع لدى العاملين في بيئة العمل في جامعة طبرق.

جدول رقم (4) نتائج اختبار تي لعينة واحدة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الافتراضي	مستوى الدلالة
إبداع العاملين	2.853	2091.	3	.1694

المناقشة

بالرغم من أن هناك العديد من الدراسات التطبيقية التي اشارت بأن الثقافة التنظيمية تُعد متغيراً سابقاً للعملية الإبداعية من خلال خلق القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين والتي تشجع السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة (Maria et al., 2017; Naranjo□Valencia et al., 2017). إلا أن نتائج الدراسات الحالية بينت عكس ذلك فأغلب القيم والمعتقدات الخاصة بالثقافة التنظيمية في جامعة طبرق لا تدعم العملية الإبداعية، فالمعتقدات والقيم والافتراضات الخاصة بـ الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك

التنظيمي، وللتركيز الاستراتيجي ليس لها دور في دعم الإبداع لدى العاملين. باستثناء القيم والمعتقدات الخاصة بمعايير النجاح، فمن خلال نتائج الدراسة يتضح أن نجاح العاملين في مواجهة المشاكل الوظيفية وأداء مهامهم له دور كبير في دعم أو تحفيز العملية الإبداعية. وهذا إلى حد ما يتوافق مع دراسة Naranjo & Valencia et al. (2017) فمعايير النجاح تلعب دوراً كبيراً في دعم العملية الإبداعية في المنظمة. ومن ناحية أخرى نجد أن أغلب نتائج الدراسة الحالية تختلف عن نتائج دراسة Duygulu and Özeren (2009) التي بينت أن ثقافة الجماعة تلعب دوراً في التمييز بين القدرات الابتكارية بين الشركات.

إن للدراسة الحالية تدعم بعض الدراسات السابقة من ناحية وتخالفها من ناحية أخرى. فنجد أن نتائج الدراسة الحالية تزيد من الجدل حول دور ثقافة المنظمة في تحفيز الإبداع داخل المنظمة (Hogan & Coote, 2014; Ellen Martins & Martins, 2002; EC Martins & Terblanche, 2003; Naranjo-Valencia et al., 2016; Robbins & Butler, 1998). كما نجد ضمن نتائج الدراسة الحالية ما يدعم النتائج السابقة المتعلقة بدور القيم والمعايير والافتراضات الخاصة بمعايير النجاح وتطبيق الإبداع والابتكار في بيئة العمل (Koberg & Chusmir, 1987; Lukic et al., 2017; McLean, 2005; Naranjo-Valencia et al., 2016; Sarros et al., 2008; Tesluk et al., 1997). ولذلك فالحاجة إلى مزيد من الدراسات ذات المنهج الكمي حول الثقافة التنظيمية والإبداع في العالم العربي عموماً والبيئة الليبية خصوصاً تُعد ضرورة ملحة.

النتائج والمضامين العلمية

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. رفض أغلب الفرضيات الفرعية، فقد تبين أن المتغيرات المستقلة التي تشمل على الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتركيز الاستراتيجي، والتماسك التنظيمي ليس لها تأثير لا على العملية الإبداعية داخل المنظمة. ولكن بينت نتائج الدراسة أن بُعد معايير النجاح له تأثير إيجابي قوي جداً على الإبداع لدى عينة البحث، وهذا يشير إلى أن نجاح العاملين في مواجهة المشاكل الوظيفية وأداء مهامهم له دور كبير في دعم أو تحفيز العملية الإبداعية.
2. إن مستوى الإبداع لدى عينة البحث منخفض خصوصاً عند مواجهة المشاكل الجديدة. حيث إن هذه النتيجة تشير إلى أن المستوى المنخفض للإبداع يُعد مؤشراً على أن القيادات في المستويات العليا والوسطى لا تدعم أو تشجع عملية الإبداع لدى العاملين في بيئة العمل في جامعة طبرق من العينة المستهدفة.

تشير نتائج الدراسة إلى مجموعة من المضامين أهمها ما يلي:

1. إذا رغبت القيادات العليا بجامعة طبرق في تعزيز الإبداع لدى العاملين في بيئة العمل، فإنه يجب عليها أن تولي اهتماماً كبيراً بالثقافة التنظيمية وتعتمدها عاملاً رئيسياً لتعزيز ثقافة الإبداع. وهذا لا يتم إلا من خلال برامج تدريبية تعزيز القيم والمعتقدات التي تدعم الإبداع داخل المنظمة. فعلى سبيل المثال هناك فرصة لتعزيز ثقافة الإبداع من خلال التركيز الاستراتيجي، حيث يجب على المنظمة وضع استراتيجية واضحة تحدد التوجهات المستقبلية للعاملين ومحاولة تحفيزهم لخلق أفكار إبداعية لتنفيذ تلك التوجهات المستقبلية.
2. إن نتائج الدراسة الحالية بينت أن القيم والمعتقدات المتعلقة معايير النجاح تلعب دوراً في تعزيز الإبداع لدى عينة البحث. وهذه النتيجة لها مضامين عملية في بيئة العمل حيث إن جامعة طبرق مطالبة بتقديم حوافز تتعلق قد يكون لها دور في تعزيز نجاح العاملين في مواجهة المشاكل الوظيفية وأداء مهامهم.
3. بشكل مختصر فإن رغبة الجامعة في بذل جهود لتشكيل ثقافة تنظيمية تدعم العملية الإبداعية تعتمد بشكل كبير على وعي ودعم الإدارة العليا بالجامعة. فوجود قيادات عليا هدفها دعم الإبداع في بيئة العمل سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي عامل أساسي في بناء أو تشكيل ثقافة تنظيمية. وهذا يشير إلى أهمية أحد أبعاد الثقافة التنظيمية ألا وهو القيادة التنظيمية.
4. أما من منظور بحثي فإن الدراسة الحالية تقترح دراسة مستقبلية ذات منهج نوعي قائم على الفلسفة التفسيرية، وذلك للبحث عن أسباب ضعف مستوى الإبداع التنظيمي في جامعة طبرق ثم السعي لمحاولة ربط هذه الأسباب بالثقافة التنظيمية السائدة في جامعة طبرق.

المراجع

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*: John Wiley & Sons.
- Duygulu, E., & Özeren, E. (2009). The effects of leadership styles and organizational culture on firm's innovativeness. *African Journal of Business Management*, 3(9), 475-485 .
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*: Sage publications.
- Glynn, W. J., & Barnes, J. G. (1995). *Understanding Services Management: Integrating Marketing, Organisational Behaviour, Operations and Human Resource Management*: Oak Tree Press.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture*: Pfeiffer.

- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621 .
- Koberg, C. S., & Chusmir, L. H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15(5), 397-409 .
- Krejcie, R. V., & Morgan, D .W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610 .
- Lukic, T., Džamic, V., Knezevic, G., Alčaković, S., & Bošković, V. (2017). The influence of organizational culture on business creativity, innovation and satisfaction. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 19(73), 49-57 .
- Maria, U., Istvan, K. A., & Julia, H. (2017). Students' Perception of Organization Culture at a Faculty of Science and Technology. *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad–Economics Series*, 27(1), 41-54 .
- Martins, E., & Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65 .
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74 .
- Maximini, D. (2018). *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations*: Springer International Publishing.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2), 226-246 .
- Meyers ,L. S., Gamst, G. C., & Guarino, A. J. (2013). *Performing Data Analysis Using IBM SPSS*: Wiley.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41 .
- Naranjo□Valencia, J. C., Jimenez□Jimenez, D., & Sanz□Valle, R. (2017). Organizational culture and radical innovation: Does innovative behavior

- mediate this relationship? *Creativity and Innovation Management*, 26(4), 407-417 .
- Pfister, J., & Hartmann, F. (2011). Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory. *The Accounting Review*, 86(2), 738-741 .
- Robbins, S. P., & Butler, M. C. (1998). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Grundwerk: Prentice-Hall.
- Rubin, A., & Babbie, R. (2009). *Essential Research Methods for Social Work*: Cengage Learning.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L . (2011) Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015 .
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158 .
- Schein, E. H. (2006). *Organizational Culture and Leadership*: Wiley.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The journal of creative behavior*, 31(1), 27-41 .
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*: Harvard Business Review Press.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2002). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*: Harvard Business Review Press.
- الطائي, ع. ح., حمادي, ع. ك., & صادق, م. ج. (2016). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية . مجلة كلية مدينة لعلم الجامعية, 8(1), 82-109. الاجتماعية دراسة تحليلية-في كليات جامعة القادسية
- عباس, ب. ع. ا. (2011). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة تحليلية-في كليات جامعة القادسية. المجلة العراقية للعلوم الادارية, 7(30), 234-252.

Abstract

The organizational culture consists of a set of values, beliefs and assumptions shared by employees in the organization. Such values, beliefs and assumptions are supposed to be the main factor to support the creativity in the organization. The main aim of the current paper is to uncover the values and beliefs that present the prevalent organizational culture in the Tobruk University. The study sample consists of 48 employees and the data are collected by the questionnaire and analyzed by relevant statistical techniques. The study reveals that the dimensions of the current organizational culture do not have an impact on the creativity in the Tobruk University, except one dimension, which is organizational glue, that has a positive impact on the organizational creativity. In addition, the study shows that the creativity level in the Tobruk University is low. Finally, the current study suggests a set of managerial implications that are hopefully be applied by both practitioners and academics.