

أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل

- د. عمر بلجاجة، أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل.
- د. الطيب بولحية، أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل.

تاريخ النشر: 2020/09/30

تاريخ القبول: 2020/08/02

تاريخ الاستلام: 2020/06/10

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لولاية جيجل، من وجهة نظر الموظفين فيها. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في مستوى الإبداع الإداري. اعتمد الباحثان على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (80) إستبانة على مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي البنوك التجارية لوكالات جيجل، وقد تم استرجاع (64) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (80%) من الإستبانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة) في مستوى الإبداع الإداري.

تصنيف JEL: M11, M19

Abstract:

This study aimed to identify the dimensions of the prevailing organizational culture, and the level of Innovation in the administrative Agency of the commercial banks to Jijel, from the point of view of employees . In addition to identifying the extent of the impact of organizational culture prevailing at the administrative level of Innovation.

Adopted the researchers relied on the method of scanning the overall study population, were distributed (80) questionnaire on a sample of the study, and of the staff of commercial banks, agencies Jijel, have been retrieved (64) questionnaire is valid for statistical analysis which is rate (80 %) of the questionnaires distributed.

The study reached the following findings.:

-The results of the study, the presence of statistically significant effect of the organizational culture (bureaucratic culture, innovative culture, and supportive culture) on the administrative level of Innovation.

Key words: *Organizational Culture, Administrative level of Innovation.*

Jel Classification : *M11,M19*

مقدمة:

نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الموظفين ومن ثم في أداء المنظمة. وتختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث الخصائص الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأنماط الاتصال وأسلوب الإدارة في الإشراف، ومع مرور الزمن تتكون لكل منظمة هوية خاصة بها تختلف عن غيرها من المنظمات، فوجود ثقافة تنظيمية متميزة يسهم في ترسيخ أسلوب تفكير موحد لموظفيها ويساعد على وضع أسس مشتركة لاتخاذ القرارات، إذ تحتاج كل منظمة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات المتشابهة معها في طبيعة عملها، كما أنها تحتاج إلى أن تحدد موقعها بين المنظمات الأخرى مما يمكنها من التفاعل بشكل أفضل. ويدرك مديرو المنظمات أن للثقافة التنظيمية تأثيرا في سلوك الموظفين وفي ممارساتهم والتي ينبغي أن تتسجم مع معتقداتهم وتوقعاتهم عن طريق تشجيع المبادرات الفردية، ومدى توافر ظروف الإبداع، ودرجة قبول المخاطرة، والإنجاز والأداء العالي، والتركيز على النتائج، كل ذلك يوجد لدى الموظفين ثقافة موحدة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فاعلية المنظمة. وتؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك الموظفين وتصرفاتهم إذ يتصرف الموظفون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة والتي تعبر عن كيفية أداء الأعمال. وبما أن المنظمة تعمل في ظل بيئة سريعة التطور والتغير في جميع المجالات، الأمر الذي يتطلب أن يتمتع جميع موظفيها بمهارات وخبرات واسعة لينتموا من التكيف والتفاعل مع جميع الظروف المحيطة بهم وليساعدوا الإدارة في حل المشكلات التي تواجهها أو تتعرض لها عن طريق طرح أفكار جديدة وتقديم حلول سريعة لهذه المشكلات، الأمر الذي يسهم في جعل المنظمات على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والذي لا يتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقية.

إن الثقافة التنظيمية التي تركز على منح الموظفين درجة من الحرية في القيام بالمهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات الأزمنة تقوي لديهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهامهم بشكل متميز، وكذا ترفع من الروح المعنوية لديهم، وتعزيز من الولاء التنظيمي، مما يساهم في توجيه سلوكهم نحو استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة والتحقق منها بالأساليب العلمية وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها وتطبيقها لكي يصبح الإبداع سلوكا راسخا يمارسه الموظفون بشكل مستمر.

مشكلة الدراسة:

يتصف العمل المصرفي بالحساسية، وتأثره بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وارتفاع المخاطرة، مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى. فالبنوك التجارية تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، منها: ارتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع المصرفي، وتنوع رغبات المستهلكين. كل هذا ألقى على عاتق البنوك مهمة تغيير وتطوير الفكر الإداري المصرفي، وتكييف بيئة العمل المصرفي لتوائم التغيرات، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تتصف بالمرونة العالية، والتي تمكنها من خلق بيئة إيجابية مشجعة على الإبداع، لذا فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل التالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين في البنوك التجارية لوكالات جيجل؟

وللإجابة على هذا التساؤل يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهي أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها؟
- ما هو مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- _ يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- _ تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى في سلوك الموظفين وتحقيق الإنتاجية المرتفعة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.
- _ تساهم الدراسة الحالية في معرفة واقع الإبداع الإداري في البنوك التجارية للوقوف على الواقع والانطلاق لغايات التغيير والتطوير والتشجيع والعمل على تنمية وتوفير الإبداع الإداري.
- _ تساهم الدراسة الحالية في زيادة الوعي لدى الموظفين في البنوك التجارية بأهمية الإبداع الإداري ودوره في حل المشكلات واتخاذ القرار.
- _ أهمية قطاع البنوك التجارية وإسهاماته الواضحة في الاقتصاد الوطني.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

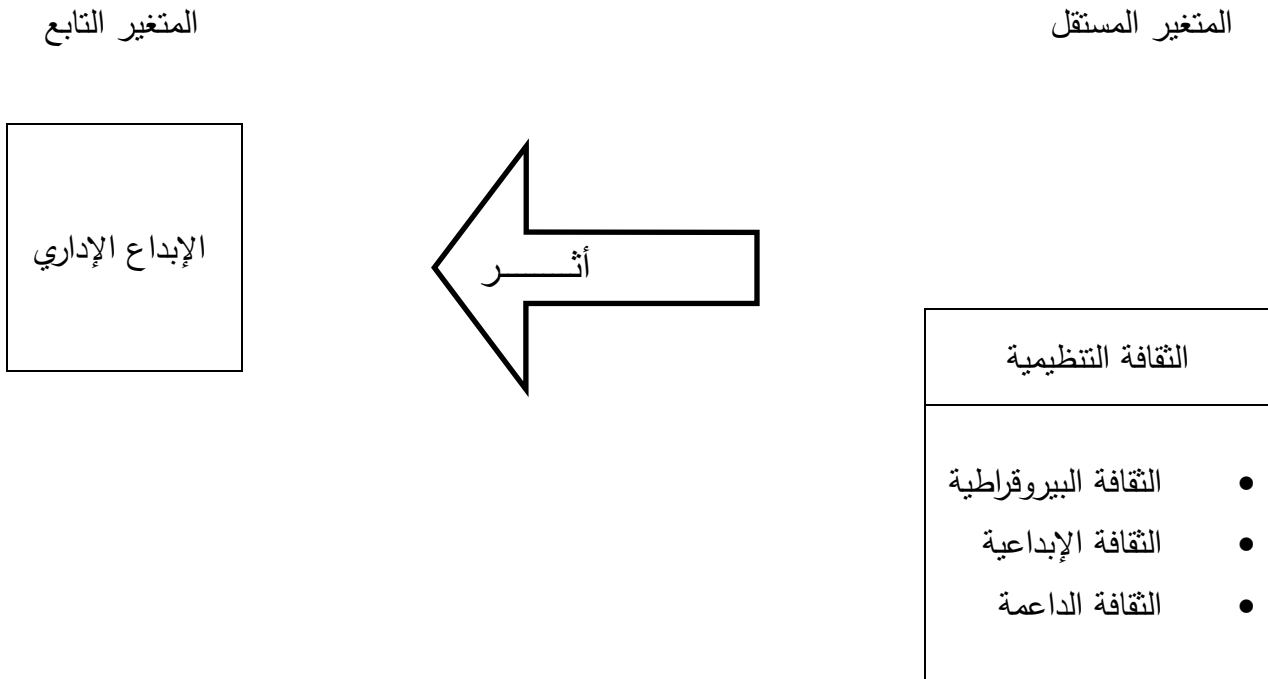
- _ التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية لوكالات جيجل.
- _ التعرف على مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لوكالات جيجل.

_ التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين في البنوك التجارية لوكالات جيبل.

_ تقديم توصيات واقتراحات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد المسؤولين في البنوك التجارية لوكالات جيبل على إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم الإبداع الإداري.
أنموذج الدراسة:

تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، وقد تألف أنموذج الدراسة من متغيرين كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، واعتماداً على محتوى ونتائج الأدبيات السابقة التي توافرت للباحثين، فقد تم صياغة فرضية رئيسية واحدة بصورتها العدمية (H_0) كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري.

وتتبع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري.

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة الإبداعية في مستوى الإبداع الإداري.

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة الداعمة في مستوى الإبداع الإداري.

أولاً_ مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها:

1_ مفهوم الثقافة التنظيمية.

لإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:
عرف العالم (Edgar Schein) الثقافة التنظيمية بأنها: "نمط من الافتراضات تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة بينما تتعلم كيف تتعامل مع المشكلات في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي التي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن اعتبارها قيمة، ولذا تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لحل تلك المشكلات".¹

في حين يعرفها كوسن (Kossen) بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء أو مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".²

كما عرف (القيوتي) الثقافة التنظيمية بأنها: "تشمل منظومة القيم الأساسية والطريقة التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم".³

فيما يرى (Meier) بأن الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة طرق التفكير والعمل المشترك بين أفراد منظمة ما".⁴

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها الموظفون وتؤثر في سلوكهم داخل المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة كما وكيفاً.

2_ أنواع الثقافة التنظيمية:

سعى الكتاب والباحثين إلى تصنيف الثقافة التنظيمية إلى أنواع من أبرزها:⁵

1_ تصنيف (Handy, 1978): حيث صنفها إلى:

_ ثقافة القوة: إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الموظفين البارزين فيها.

_ ثقافة الدور: هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من تركيزها على الموظفين.

_ ثقافة المهمة : تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج.

_ ثقافة العمليات: يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق.

2_ تصنيف (Wallach, 1983): حيث صنفها إلى:

_ الثقافة البيروقراطية: هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

_ الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

_ الثقافة الداعمة: تتميز ببيئة العمل بنشوء علاقات اجتماعية بين الموظفين والتعاون فيما بينهم، ويكون هنا التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثانياً_ مفهوم وعناصر الإبداع الإداري:

1_ مفهوم الإبداع الإداري:

تعددت التعاريف التي استخدمت لتحديد المقصود بالإبداع الإداري وفي ما يلي نذكر بعضاً منها:

يعرف (السكرانة) الإبداع الإداري بأنه: " عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، وعندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات العملية الإدارية وخصوصاً في مجال الأعمال ".⁶

كما عرف (العنزي) الإبداع الإداري " بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها ".⁷

فيما يري (أبو جامع) بأن الإبداع الإداري " هو استخدام الموظف لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة، لمعالجة مشكلة ما بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم ".⁸

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن الإبداع الإداري: " هو العملية التي يتم من خلالها تحويل وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والموظفين أكثر إيجابية وفعالية.

2_ عناصر الإبداع الإداري:

- أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على العناصر الإبداعية الأساسية التالية:
- أ_ الأصالة: حيث تقوم على إنتاج أفكار أو طريقة عمل جديدة أي هي التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما رواء المباشر والمألوف من الأفكار.⁹
- ب_ الطلاقة: وهي القدرة على توليد جملة من الأفكار والتطبيقات والبدائل أو السيناريوهات لحلول مقترحة لمشكلة ما تتطوي على فهم عميق وليست مجرد تذكر ولا سرد.¹⁰
- المرونة: إن المرونة هي القدرة على تغيير التفكير الذي يميز الأشخاص العاديين الذين يجمد تفكيرهم في اتجاه معين.¹¹
- ج_ الحساسية للمشكلات: تتجسد هذه القدرة في توظيف القدرات العقلية للفرد، وما يملكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون معالجة بغرض الوصول إلى حلول مبدعة.¹²
- د_ الاحتفاظ بالاتجاه: ويعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها.¹³

ثالثا_ منهجية الدراسة الميدانية:

1.مجتمع وعينة الدراسة:

عملت الدراسة على اختيار قطاع البنوك التجارية لولاية جيجل ميدانا للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة لهذه البنوك. وبلوغ غايات الدراسة فقد تم اختيار عينة مؤلفة من (80) موظفا يعملون في ثلاثة بنوك تجارية بواقع (34) موظفا ببنك الفلاحة والتنمية الريفية و (25) موظفا في البنك الخارجي الجزائري و(21) موظفا في بنك القرض الشعبي الجزائري. ونظرا لمحدودية عدد أفراد مجتمع الدراسة، فقد استخدم الباحثان المسح الشامل، حيث تم توزيع (80) إستبانة وكان عدد الاستبانات المسترجعة (71) استبانة من بينها (7) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، بذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (64) استبانة أي(80%) من الاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ_ معامل ألفا كرونباخ لتحديد درجة ثبات أداة الدراسة
- ب_ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد متغيرات الدراسة.
- ج_ معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع .
- د_ معامل الانحدار البسيط وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل كل على حده في المتغير التابع.

3. اختبار ثبات أداة الدراسة:

يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (CronbachAlpha) أكبر من 0.60 ¹⁴، وكلما اقتربت القيمة من 1 دل هذا على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (2)، نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت $(0.615 - 0.853)$ ، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (1): معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

معامل الثبات ألفا كرونباخ	الثبات لأداة الدراسة
0.659	الثقافة البيروقراطية
0.615	الثقافة الإبداعية
0.768	الثقافة الداعمة
0.853	الثبات الكلي
0.824	محور الإبداع الإداري
0.897	الثبات الكلي لأداة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

رابعاً_ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1_ النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة:

أ_ النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية لوكالات جيجل:

يتبين من الجدول رقم (2) أن توافر الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.25)، ويتضح من الجدول أيضاً وجود تفاوت في توافر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وكان أعلاها بُعد الثقافة البيروقراطية بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.58)، وجاء بُعد الثقافة الإبداعية في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف معياري (0.65)، بينما جاء بُعد الثقافة الداعمة في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري (1.20). وهذه النتائج تعكس اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بالإجراءات الرسمية، والتقييد بالأنظمة والتعليمات فيما يتعلق بسير العمل، إلا أنها تهتم بالثقافة الإبداعية والداعمة بدرجة أقل.

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

الترتيب	ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	الثقافة البيروقراطية	3.57	0.58	مرتفعة
2	الثقافة الإبداعية	3.11	0.65	متوسطة
3	الثقافة الداعمة	3.08	1.20	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.25	0.63	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

ب_ النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها:

يبين الجدول رقم (3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري

العنصر	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
26	تعتمد الإدارة على الأنظمة والقوانين واللوائح عند اتخاذ القرارات	4.17	0.77	1	مرتفعة
30	تناقش الإدارة القرارات المتخذة قبل تنفيذها	3.70	0.99	2	مرتفعة
40	تميل الإدارة إلى التطوير في العمل والتجديد في التعامل مع المشكلات	3.59	1.16	3	مرتفعة
28	تستخدم الإدارة أسلوب التدرج في اتخاذ القرارات	3.56	0.91	4	مرتفعة
27	تنفذ الإدارة اللوائح التنظيمية بمرونة	3.53	0.99	5	مرتفعة
36	تتعامل الإدارة مع القرارات بشكل روتيني وتقليدي	3.47	1.04	6	مرتفعة
29	تهتم الإدارة بتنسيق الجهود بين الموظفين	3.45	1.28	7	مرتفعة
41	تشجع الإدارة الموظفين على إبداء آرائهم لحل المشكلات	3.38	1.05	8	متوسطة
43	تمنح الإدارة الموظفين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	3.38	1.16	9	متوسطة
35	تطرح الإدارة وتشجع أفكار كثيرة لحل المشكلات في العمل	3.34	1.14	10	متوسطة
39	تفوض الإدارة جزء من سلطاتها للموظفين	3.33	1.22	11	متوسطة
31	تشجع الإدارة العمل الجماعي لحل المشكلات	2.94	1.21	12	متوسطة
32	تقبل الإدارة انتقادات الموظفين الخاصة بالعمل	2.89	1.07	13	متوسطة
33	تتحسس الإدارة للمشكلات قبل وقوعها	2.88	1.09	14	متوسطة
42	تشجع الإدارة على التجديد والإبتكار في أساليب العمل	2.78	1.06	15	متوسطة
38	تكافئ الإدارة الموظفين ذوي التفكير المتميز	2.73	1.14	16	متوسطة

				والمبدع لحل المشكلات ماديا ومعنويا	
متوسطة	17	1.10	2.67	تعمل الإدارة على بعث جو من المرح والتسلية بين الموظفين	37
متوسطة	18	1.20	2.64	تستخدم الإدارة الطرق العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات	34
متوسطة	-	0.55	3.25	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (3) أن متوسطات العبارات الخاصة بقياس مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر الموظفين فيها تراوحت بين (2.64 - 4.17) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لهذه العبارات (3.25) وانحراف معياري (0.55)، مما يشير إلى أن مستوى الإبداع الإداري متوسط في هذه البنوك. كما يتضح من الجدول أن أكثر عبارات بعد الإبداع الإداري أهمية، هي عبارة " تعتمد الإدارة على الأنظمة والقوانين واللوائح عند اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.77) ثم تليها عبارة " تناقش الإدارة القرارات المتخذة قبل تنفيذها " بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.99) وبعدها تأتي عبارة " تميل الإدارة إلى التطوير في العمل والتجديد في التعامل مع المشكلات " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.16)، وفي المقابل كانت أقل الفقرات المطبقة للإبداع الإداري هي " تكافئ الإدارة الموظفين ذوي التفكير المتميز والمبدع لحل المشكلات ماديا ومعنويا " بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.14)، ثم تليها عبارة " تعمل الإدارة على بعث جو من المرح والتسلية بين الموظفين " بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.10)، وفي الأخير تأتي عبارة " تستخدم الإدارة الطرق العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.20)، جاءت متوسطات عبارات بُعد الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى وجود درجة عالية من المركزية في هذه البنوك، بالإضافة إلى سيادة الممارسات الإدارية التقليدية التي تقدر النظم والقوانين والتشريعات والإجراءات المعمول بها ومن ثم العمل وفق التوجيهات والتعليمات الصادرة من المديرين إلى الموظفين مما لا يسمح بمستوى مرتفع من إبداع لموظفيها و كذا إشراكهم في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات لدرجة أن الموظفين أنفسهم يكونون مترددين في تقديم حلول لمشاكل التي تواجههم وهذا ناتج عن تراكمات العمل الإداري مما ينعكس على تنفيذ المهمات وإنجاز الأعمال.

خامسا_ اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهميتها. وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية مع فرضياتها الفرعية:

1_ الفرضية الرئيسية:

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري.

يبين الجدول رقم (4) نتائج الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري.

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في مستوى الإبداع الإداري

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الثقافة البيروقراطية	0.184	1.428	0.159
الثقافة الإبداعية	0.558	3.935	*0.000
الثقافة الداعمة	0.078	0.642	0.523
قيمة R^2	0.364		
قيمة F	35.528		
مستوى الدلالة	* 0.000		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج $\text{sig} < 0.05$ * spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.364$) وهذا يعني أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (36.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري. وبما أن قيمة ($F = 35.528$ ، مستوى الدلالة = 0.000)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري. ويبين نتائج الجدول رقم (4) وجود أثر للثقافة الإبداعية ($Beta = 0.558$ ، مستوى الدلالة > 0.05) في مستوى الإبداع الإداري. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لكل من الثقافة البيروقراطية ($Beta = 0.184$ ، مستوى الدلالة < 0.05) والثقافة الداعمة ($Beta = 0.078$ ، مستوى الدلالة < 0.05). وفيما يلي اختبار للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، والتي تتعلق بدراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري.

2_ الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري.

يبين الجدول رقم (5) نتائج الانحدار البسيط لأثر الثقافة البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري
الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقافة البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري

القيم الإحصائية الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد (R^2)	نتيجة الفرضية العدمية H_{01}
الفرضية الفرعية الأولى	4.603	1.96	* 0.000	0.255	رفض

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج $\text{sig} < 0.05$ * spss

يبين الجدول رقم (5) أن معامل التحديد ($R^2 = 0.255$)، مما يعني أن (25.5%) من التغير في مستوى الإبداع الإداري يعود إلى التغير في الثقافة البيروقراطية، كما يبين أيضاً أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (4.603) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبما أن مستوى الدلالة Sig المبالغ (0.000 *) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري.

2_ الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية (H_{02}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة الإبداعية في مستوى الإبداع الإداري.

يبين الجدول رقم (6) نتائج الانحدار البسيط لأثر الثقافة الإبداعية في مستوى الإبداع الإداري.

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقافة الإبداعية في مستوى الإبداع الإداري

القيم الإحصائية الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد (R^2)	نتيجة الفرضية العدمية H_{02}
الفرضية الفرعية الثانية	6.377	1.96	* 0.000	0.336	رفض

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج $\text{sig} < 0.05$ * spss

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.336$)، مما يعني أن 33.6% (من التغير في مستوى الإبداع الإداري يعود إلى التغير في الثقافة الإبداعية). كما يبين أيضا أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (6.377) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) البالغ (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة الإبداعية في مستوى الإبداع الإداري.

3_ الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية (H_{03}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة الداعمة في مستوى الإبداع الإداري.

يبين الجدول رقم (7) نتائج الانحدار البسيط لأثر الثقافة الداعمة في مستوى الإبداع الإداري .

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقافة الداعمة في مستوى الإبداع الإداري

القيم الإحصائية الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد (R^2)	نتيجة الفرضية العدمية H_{03}
الفرضية الفرعية الثالثة	2.703	1.96	* 0.009	0.105	رفض

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.105$)، مما يعني أن 10.5% (من التغير في مستوى الإبداع الإداري يعود إلى التغير في الثقافة الداعمة). كما يبين أيضا أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (2.703) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) البالغ (0.009) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة الداعمة في مستوى الإبداع الإداري.

خاتمة:

توصلت هذه الورقة البحثية إلى جملة من النتائج والتوصيات تتمثل في الآتي:

1_ نتائج الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

_ إن مستوى الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية لوكالات جيبل من وجهة نظر موظفيها سائدة بدرجة متوسطة، حيث بينت النتائج أن درجة توافر الثقافة البيروقراطية جاءت في المرتبة الأولى، تليها الثقافة الإبداعية، ثم الثقافة الداعمة، وهذه النتيجة تظهر أن الموظفين في البنوك محل الدراسة يعملون ضمن أنظمة وتعليمات محددة من جهات حكومية، وأخرى محددة ضمن تعليمات البنك، أي أن النتيجة تعكس اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بالإجراءات الرسمية والتقييد بالأنظمة والتعليمات فيما يتعلق بسير العمل داخل هذه البنوك، وكذلك فإن هذه الثقافة تتيح للموظفين مستوى معين من الإبداع والمساندة، لكن ضمن الأنظمة والتعليمات السائدة.

_ إن مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لوكالات جيبل من وجهة نظر موظفيها موجود بمستوى متوسط، وهذه النتيجة تعكس مدى اعتماد موظفي البنوك التجارية محل الدراسة على الممارسات الإدارية التقليدية، والتي تعتمد بشكل كبير على الأنظمة والقوانين والإجراءات ومن ثم التزامهم بالتوجيهات والتعليمات الصادرة من المديرين وهذا ما يعكس وجود درجة عالية من المركزية والرسمية وبالتالي لا يسمح بمستوى مرتفع من الإبداع الإداري للموظفين.

_ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري وذلك أن تحديد السلطات والمسؤوليات والاعتماد على التسلسل الهرمي في تنفيذ الأعمال والرقابة الدورية على الموظفين كلها تؤدي إلى زيادة التزامهم بالأنظمة والقوانين واللوائح في اتخاذ القرارات وحل المشكلات مما يحد من توجههم نحو التميز في الأداء والتحدي والمخاطرة.

_ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في مستوى الإبداع الإداري من خلال خلق اتجاهات إيجابية لدى الموظفين اتجاه عملهم والحرص على العدالة في توزيع العمل بما يتوافق وإمكانياتهم بالإضافة إلى اعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم وهذا ما يشجع الموظفين على إبداء آراءهم وطرح أفكار كثيرة فيما يخص عملهم وحل المشكلات التي تواجههم.

_ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في مستوى الإبداع الإداري، وذلك أن التركيز على العلاقات الإنسانية من خلال التأكيد على مبدأ المساواة وتدعيم حرية التعبير عن الرأي للموظفين يساهم في تشجيع وتعزيز الإبداع الإداري.

2_ توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ـ ضرورة استيعاب الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بالبنوك التجارية لولاية جيجل باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل تطبيق الإبداع الإداري.
- ـ إقامة البرامج التدريبية التي تساعد على فهم واستيعاب الثقافة التنظيمية، والاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق الإبداع الإداري.
- ـ العمل على توضيح كافة الأنظمة المتبعة في البنوك التي تنظم الأساليب الإدارية المتبعة سواء في التعيين أو الترقية أو الحصول على الحقوق أو أداء الواجبات، والتي تصبح ممارساتها ثقافة تنظيمية يكتسبها الأفراد بطريقة غير مباشرة، لأنه كلما كانت هذه الأنظمة واضحة وعادلة وهادفة كلما أسست ثقافة تنظيمية قوية.
- ـ إعادة النظر في النظم الإدارية الحالية، من خلال الاعتماد على آلية واضحة ومفهومة لدى الجميع لتقييم الأداء.
- ـ إعداد برامج فعالة وهادفة تسعى إلى تنمية ولاء الموظفين في المنظمة، من خلال تلمسها احتياجات الوظيفية والحياتية، بالإضافة إلى مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، واستخدام الطرق غير الرسمية في تنمية وتوطيد العلاقات الإنسانية، وإزالة الحواجز النفسية والاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ـ توفير الإمكانيات الفنية والمالية اللازمة لدعم تطبيق الإبداع الإداري في البنوك التجارية لولاية جيجل.

الهوامش:

- ¹: حسين حريم، ورشاد الساعد، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(2)، العدد(2) الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص: 230.
- ² : محمود سليمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ص:311.
- ³ : محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال "، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 172.
- ⁴: O, Meier ,Management interculturel stratégie organisaton performance; ^{3me} édition, Dunod, .
5
:Paris, 2008, p :9.
- ⁵: أكثم عبد المجيد الصرايرة، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مسحية "،مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (18)، العدد(4)، الأردن، 2003، ص ص: 196 - 199.
- ⁶: بلال خلف السكارنة، " الإبداع الإداري "، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011. ، ص ص: 18-19.

- ⁷: بسام بن مناور العنزي، " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006 ، ص: 33.
- ⁸: إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، " الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري "، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر، الرياض، السعودية، 2009، ص: 19.
- ⁹: محمد حمد الطيطي، " تنمية قدرات التفكير الإبداعي "، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 52.
- ¹⁰: هواري معراج، و خليل عبد الرزاق، " الإبداع في قطاع الحكومي الجزائري " : دراسة ميدانية حول صفقات ومحاضرات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد(6)، جامعة الأغواط، الجزائر، 2006، ص: 68.
- ¹¹: محمد سعد فهد المشوط، " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2011، ص ص: 27-28.
- ¹²: هواري معراج، خليل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص: 69
- ¹³: نفس المرجع، ص: 70.
- ¹⁴: Sekaran, U "Research Methods For Business: A Skill Building Approach", 4th Edition, Wiley India Pvt. Ltd, New Delhi, India,2006,p:311.