



دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة العامة للكهرباء
نجات غومة ميلاد | باحثة بوزارة التربية والتعليم

dwlhdwlh967@gmail.com

The Role of Organizational Culture in Fostering Administrative Creativity: A Field Study on Employees of the General Electricity Company

Najat Ghuma Milad | Researcher, Ministry of Education

تاريخ الاستلام: 2026/09/05 - تاريخ المراجعة: 2026/09/10 - تاريخ القبول: 2026/09/24 - تاريخ النشر: 2026/9/26

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء، من خلال قياس مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، وبيان أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة البالغ عدده (160) فرداً. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، كما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.77). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.684, p < 0.001$). وبيّنت نتائج الانحدار أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (46.8%) من التباين في الإبداع الإداري، بينما فسرت أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة نحو (54.9%) من التباين في المتغير التابع. كما تبين أن بُعد التكيف كان الأكثر إسهاماً في تفسير الإبداع الإداري، يليه بُعد المشاركة التنظيمية ثم الاتساق التنظيمي، في حين لم يظهر لبُعد الرسالة التنظيمية أثر مستقل دال إحصائياً. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التكيف والمشاركة، ودعم الاتساق التنظيمي، وتوفير بيئة عمل تشجع المبادرة وتبادل الأفكار، إلى جانب تطوير أنظمة الحوافز والتدريب بما يساهم في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، المشاركة التنظيمية، التكيف، الاتساق التنظيمي، الشركة العامة للكهرباء.

Abstract

This study aimed to examine the role of organizational culture in enhancing administrative creativity among employees of the General Electricity Company. It sought to identify the levels of organizational culture and administrative creativity, analyze the relationship between them, and determine the effect of organizational culture dimensions on administrative creativity. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main instrument for data collection from a representative sample drawn from a study population of 160 employees. The data were analyzed using a set of descriptive and inferential statistical techniques, including means, standard deviations, Pearson's correlation coefficient, simple linear regression, and multiple linear regression.

The findings indicated that the overall level of organizational culture was high, with a mean score of 3.81, while the level of administrative creativity was also high, with a mean score of 3.77. The results further revealed a positive and statistically significant relationship between organizational culture and administrative creativity ($r = 0.684, p < 0.001$). Regression analysis showed that organizational culture explained 46.8% of the variance in administrative creativity, whereas the combined dimensions of organizational culture explained approximately 54.9% of the variance in the dependent variable. Among the organizational culture dimensions, adaptability had the strongest contribution to administrative creativity, followed by organizational participation and organizational consistency, while organizational mission did not show a statistically significant independent effect.

Based on these findings, the study recommended strengthening a culture of adaptability and participation, enhancing organizational consistency, creating a work environment that encourages initiative and idea sharing, and developing incentive and training systems to support employees' creative capabilities.

Keywords: Organizational Culture, Administrative Creativity, Organizational Participation, Adaptability, Organizational Consistency, General Electricity Company.

المقدمة

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال إدارة الأعمال، لما لها من ارتباط مباشر بطريقة عمل المؤسسات وسلوك العاملين فيها، إذ تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي تسود داخل المنظمة، وتسهم في توجيه سلوك الأفراد وتحديد أساليب تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الإدارة. كما تمثل الثقافة التنظيمية إطاراً عاماً يؤثر في طبيعة بيئة العمل، وأساليب الاتصال، ومستوى التعاون، ومدى تقبل التغيير، وطبيعة الاستجابة للمشكلات والمواقف المختلفة التي تواجه المؤسسة.

وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة، وما يصاحبها من تغيرات تقنية وإدارية وتنظيمية تفرض على المؤسسات ضرورة البحث عن أساليب جديدة تساعد على رفع كفاءة الأداء وتحسين قدرتها على التكيف والاستمرار. فلم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة كافياً لمواجهة التحديات المعاصرة، بل أصبحت المؤسسات بحاجة إلى بيئة تنظيمية قادرة على تشجيع العاملين على التفكير بطرق جديدة، وتبادل الأفكار، واقتراح الحلول، والمشاركة الفاعلة في تطوير أساليب العمل.

وفي هذا الإطار، يبرز الإبداع الإداري بوصفه أحد العناصر الأساسية التي تساعد المؤسسات على التطور وتحسين أدائها، حيث يقوم على قدرة العاملين على تقديم أفكار ومقترحات وأساليب عمل جديدة أو مطورة يمكن أن تسهم في معالجة المشكلات وتحسين الإجراءات ورفع مستوى الأداء. ولا يقتصر الإبداع الإداري على ابتكار أفكار جديدة فقط، بل يمتد ليشمل القدرة على استخدام الإمكانيات المتاحة بطريقة أكثر فاعلية، وتطوير طرق تنفيذ الأعمال، وتحسين آليات اتخاذ القرارات، والاستجابة للمتغيرات التي تواجه المنظمة.

ويرتبط الإبداع الإداري بدرجة كبيرة بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها الأفراد، إذ إن وجود ثقافة تنظيمية تشجع الحوار والتعاون وتبادل الخبرات وتقبل الأفكار الجديدة يمكن أن يساعد على تنمية قدرات العاملين الإبداعية، في حين أن الثقافة التي تنسم بالجمود أو المركزية المفرطة أو ضعف المشاركة قد تحد من قدرة العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة. ومن هنا تظهر أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، باعتبار أن الثقافة التنظيمية قد تشكل أحد العوامل المهمة في تهيئة المناخ المناسب لنمو السلوك الإبداعي داخل المؤسسات.

كما أن دعم الإبداع داخل بيئة العمل يتطلب وجود قيم تنظيمية تشجع العاملين على المبادرة، وتمنحهم مساحة مناسبة للتعبير عن أفكارهم، إلى جانب وجود علاقات تنظيمية تقوم على التعاون والثقة والاحترام المتبادل. وتساعد هذه العناصر على رفع مستوى المشاركة في العمل، وتحفيز العاملين على البحث عن حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم أثناء أداء مهامهم، وهو ما يمكن أن يسهم في تطوير الأداء الإداري وتحسين مستوى الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة.

وتعد المؤسسات العاملة في قطاع الكهرباء من المؤسسات التي تحتاج إلى كفاءة إدارية وتنظيمية مرتفعة، نظراً لطبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها، وما تتطلبه من تنسيق بين الوحدات والإدارات المختلفة، إلى جانب الحاجة المستمرة إلى التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة وتطوير أساليب العمل. ومن هذا المنطلق، تصبح دراسة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في هذه المؤسسات ذات أهمية خاصة في ظل الحاجة إلى تعزيز الممارسات الإدارية التي تساعد العاملين على أداء مهامهم بفاعلية والمشاركة في تحسين وتطوير الإجراءات وأساليب العمل.

وتأتي الشركة العامة للكهرباء باعتبارها بيئة تنظيمية يمكن من خلالها دراسة مدى حضور الثقافة التنظيمية لدى العاملين، ومدى ارتباطها بالإبداع الإداري في بيئة العمل. فالثقافة السائدة داخل المؤسسة يمكن أن تؤثر في طبيعة العلاقات بين العاملين، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات، واستعدادهم لتقديم مقترحات جديدة، وقدرتهم على الاستجابة للمواقف الإدارية المختلفة، وهو ما يجعل من الضروري دراسة هذا الموضوع بصورة ميدانية تستند إلى آراء العاملين وواقع الممارسة الفعلية داخل الشركة.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تناول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء، من خلال التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى الإبداع الإداري، وتحليل العلاقة بينهما، بما يساعد على الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في فهم طبيعة هذه العلاقة وتقديم توصيات تسهم في تعزيز بيئة تنظيمية أكثر دعماً للإبداع الإداري.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تواجه المؤسسات المعاصرة بيئة عمل تنسم بالتغير المستمر والتطور المتسارع في الجوانب الإدارية والتنظيمية والتقنية، الأمر الذي يتطلب منها الاهتمام بالعوامل الداخلية التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الأداء وتعزيز قدرة العاملين على تقديم أفكار وأساليب جديدة في العمل. وتعد الثقافة التنظيمية من أبرز هذه العوامل، لما تتضمنه من قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات يمكن أن تؤثر في سلوك العاملين وطريقة تعاملهم مع المهام والمشكلات والقرارات داخل المؤسسة.

وفي المقابل، يمثل الإبداع الإداري أحد العناصر المهمة في تطوير الأداء المؤسسي، إذ يرتبط بقدرة العاملين على تقديم أفكار جديدة، واقتراح حلول للمشكلات، وتطوير أساليب وإجراءات العمل، والاستفادة بصورة أفضل من الإمكانيات المتاحة. غير أن مستوى الإبداع الإداري قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لطبيعة البيئة التنظيمية والثقافة السائدة فيها، ومدى ما توفره من تشجيع للمبادرة والمشاركة والتعاون وتبادل الأفكار.

ونظراً لطبيعة عمل الشركة العامة للكهرباء وما تتطلبه أعمالها من تنسيق إداري مستمر والتعامل مع مواقف ومشكلات متنوعة، فإن دراسة الثقافة التنظيمية السائدة فيها وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين تعد من الموضوعات التي تستحق الدراسة، خاصة أن طبيعة الثقافة التنظيمية يمكن أن يكون لها دور في دعم السلوك الإبداعي وتشجيع العاملين على اقتراح أساليب جديدة لتحسين العمل.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، ومدى إسهام أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي:
ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء؟
ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء؟
4. ما مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء؟
5. ما أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية إسهامًا في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء.
2. التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء.
3. تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء.
4. تحديد مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء.
5. تحديد أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية إسهامًا في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء.
6. الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم الثقافة التنظيمية وتعزيز الإبداع الإداري داخل الشركة العامة للكهرباء.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، والمتمثل في الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري، باعتبارهما من الموضوعات المهمة في مجال إدارة الأعمال، لما لهما من ارتباط ببيئة العمل وسلوك العاملين ومستوى الأداء داخل المؤسسات. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية

1. تسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري والعلاقة بينهما.
2. تقدم إطاراً نظرياً يساعد على توضيح أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري في بيئة المؤسسات الخدمية.
3. تسهم في دعم الدراسات التي تتناول الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في البيئة الليبية، بما يمكن أن يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول الموضوع في قطاعات ومؤسسات أخرى.
4. تساعد في توضيح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من خلال تطبيقها على العاملين بالشركة العامة للكهرباء.

ثانياً: الأهمية العملية

1. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في توفير معلومات للإدارة حول مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء.
2. تساعد نتائج الدراسة في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر ارتباطاً بالإبداع الإداري، بما يدعم الاهتمام بالممارسات التنظيمية التي تشجع المبادرة وتقديم الأفكار الجديدة.
3. يمكن أن تسهم الدراسة في دعم الجهود الرامية إلى تطوير بيئة العمل وتشجيع المشاركة والتعاون وتبادل الأفكار بين العاملين.
4. توفر الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز الإبداع الإداري وتحسين الممارسات التنظيمية داخل الشركة العامة للكهرباء.

فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، تم صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، إذ يتيح هذا المنهج وصف واقع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن قياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري. ويستند الجانب الوصفي إلى عرض وتحليل خصائص الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، في حين يركز الجانب التحليلي على تفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات بالاعتماد على البيانات الميدانية التي يتم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **العاملين بالشركة العامة للكهرباء في الجهة أو الوحدة التنظيمية التي سيتم تطبيق الدراسة عليها**، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً ببيئة العمل التنظيمية، والأقدر على تقييم طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري في محيط عملهم. ويتم تحديد الحجم الفعلي لمجتمع الدراسة استناداً إلى البيانات والسجلات الرسمية المعتمدة لدى الشركة وقت تنفيذ الدراسة الميدانية، بما يضمن الدقة في تحديد الإطار العام للمجتمع المستهدف.

ثالثاً: عينة الدراسة

يتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع العاملين بالشركة العامة للكهرباء وفق أسلوب معاينة يتناسب مع حجم المجتمع وطبيعة توزيعه الوظيفي، على أن تكون العينة ممثلة قدر الإمكان لفئات المجتمع محل الدراسة.

ويتم تحديد حجم العينة استناداً إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحديد أحجام العينات، بعد التعرف على العدد الكلي لمجتمع الدراسة. كما يراعى عند اختيار أفراد العينة تمثيل الخصائص الأساسية ذات الصلة، مثل المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بما يسهم في رفع درجة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

رابعاً: أداة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على **الاستبانة** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لما تتميز به من ملاءمة للدراسات الوصفية التحليلية، وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد مناسب من أفراد المجتمع خلال فترة زمنية محددة.

ويتم إعداد الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مع تكييف فقراتها بما يتناسب مع بيئة الشركة العامة للكهرباء.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات العامة والوظيفية لأفراد العينة، ويتضمن عدداً من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: مقياس الثقافة التنظيمية، ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية المعتمدة في الدراسة، والمتمثلة في:

- القيم التنظيمية.
- المعتقدات التنظيمية.
- الأعراف التنظيمية.
- التوقعات التنظيمية.

القسم الثالث: مقياس الإبداع الإداري، ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وفق الأبعاد التي يتم اعتمادها في الدراسة في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

ويتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام **مقياس ليكرت الخماسي**، الذي يتدرج من: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

كما يتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال ومناهج البحث، للتأكد من سلامة الصياغة ووضوح الفقرات ومدى ارتباطها بأبعاد الدراسة، كما يتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل بعد.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات ومراجعتها وترميزها، يتم إدخال البيانات إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة، ثم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفرضياتها.

وتشمل أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات وأبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.
 3. معامل كرونباخ ألفا: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراتها.
 4. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، متى تحققت الافتراضات الإحصائية اللازمة لتطبيقه.
 5. تحليل الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر الثقافة التنظيمية بصورة كلية في الإبداع الإداري.
 6. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لقياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في الإبداع الإداري، وتحديد الأبعاد الأكثر إسهامًا في تفسير التباين في المتغير التابع.
 7. مستوى الدلالة الإحصائية: ($\alpha \leq 0.05$) ويتم اعتماده معيارًا للحكم على دلالة النتائج الإحصائية وقبول أو رفض فرضيات الدراسة.
- وبذلك تسهم الإجراءات المنهجية والإحصائية المعتمدة في تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها على أسس علمية ومنهجية واضحة.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة مجموعة من الحدود التي ترسم نطاقها الموضوعي والبشري والمكاني والزمني، وذلك على النحو الآتي:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء، وذلك من خلال تناول أبعاد الثقافة التنظيمية المعتمدة في الدراسة، وتحليل علاقتها بالإبداع الإداري وبيان مدى تأثيرها فيه.
2. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في العاملين بالشركة العامة للكهرباء الذين تنطبق عليهم شروط المشاركة في الدراسة الميدانية، باعتبارهم الفئة المستهدفة التي يمكن من خلالها قياس متغيري الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.
3. الحدود المكانية: تُجرى الدراسة ميدانيًا في الشركة العامة للكهرباء، ضمن الجهة أو الوحدة التنظيمية التي يتم اعتمادها مجالًا للتطبيق، بما ينسجم مع أهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها.
4. الحدود الزمنية: تُنفذ الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2026/04/01 إلى 2026/07/31، وهي الفترة التي تشمل إجراءات الإعداد للدراسة الميدانية، وتطبيق أداة الدراسة، وجمع البيانات، وتحليلها، واستخلاص النتائج.

مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي، إذ ترتبط بالطريقة التي يفكر بها الأفراد ويتصرفون من خلالها داخل المنظمة، وبالقيم والمعتقدات والمعايير التي تشكل الإطار الموجه لسلوكهم. وعلى الرغم من الاهتمام الواسع بهذا المفهوم، فإن الأدبيات الإدارية لم تتفق على تعريف واحد جامع له، ويرجع ذلك إلى تعدد المداخل النظرية المستخدمة في دراسته واختلاف البيئات التنظيمية التي يطبق فيها.

وتشير المراجعة المنهجية الحديثة التي قدمها Bogale و Debela (2024) إلى أن معظم تعريفات الثقافة التنظيمية تلتقي حول اعتبارها مجموعة من الخصائص المشتركة بين أفراد المنظمة، تشمل القيم والمعتقدات والاتجاهات والافتراضات والمعايير السلوكية والعادات التي تتكون داخل بيئة العمل، وتؤثر في كيفية تفاعل الأفراد وتفسيرهم للأحداث والمواقف التنظيمية. كما أوضحت المراجعة أن الثقافة التنظيمية لا تقتصر على مجموعة من القيم المجردة، وإنما تنعكس بصورة فعلية في ممارسات العاملين وتفاعلاتهم وأساليب إدارة المنظمة.

وفي السياق ذاته، عرّف Powell et al. (2021) الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة مكونات أساسية هي "norms, values, and basic assumptions"، أي المعايير والقيم والافتراضات الأساسية التي تسود داخل المنظمة. كما أوضح الباحثون أن الثقافة التنظيمية تتضمن القيم والافتراضات المشتركة التي تساعد في تفسير سبب قيام المنظمات بممارسات معينة وتركيزها على جوانب محددة دون غيرها. ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تمثل إطارًا مرجعيًا مشتركًا يؤثر في القرارات والسلوكيات والممارسات اليومية للعاملين.

وعلى المستوى العربي، ترى عبد الحميد (2022) أن الثقافة التنظيمية تعكس بصورة أساسية كيفية تفاعل العاملين داخل المنظمة وطريقة استجاباتهم للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، كما تسهم في تكوين الشخصية المميزة للمنظمة مقارنة بغيرها. ووصفت الثقافة التنظيمية بأنها «قوة غير مرئية تتغلغل في مؤسسة ما» وتظهر أثارها في نهاية الأمر في تصرفات الأفراد وسلوكياتهم داخل بيئة العمل. ويشير ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية لا تظهر فقط في اللوائح والإجراءات الرسمية، وإنما تتجسد كذلك في أنماط التفكير والتعامل والممارسات التي تكرر بين العاملين.

وتؤكد الدراسات الحديثة كذلك أن الثقافة التنظيمية ترتبط بمجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي توجه كيفية تنظيم المعرفة وتبادلها والاستفادة منها داخل المنظمة. فقد أوضح الغزاري (2024) أن القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل المنظمة تؤثر في طريقة تنظيم المعرفة وتوجيهها واستخدامها، وأن الثقافة التي تشجع التعلم والابتكار والتبادل المعرفي يمكن أن تدعم قدرة المنظمة على تطوير أدائها.

ويتضح من التعريفات السابقة أن الثقافة التنظيمية تتسم بطابع جماعي؛ فهي لا تعبر عن اتجاهات فرد واحد، وإنما عن منظومة مشتركة تتكون تدريجياً داخل المنظمة ويتفاعل معها أعضاؤها. كما أنها تتضمن جوانب ظاهرة تتمثل في الممارسات والأنماط السلوكية وأساليب العمل، وجوانب أكثر عمقاً تتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات التي توجه هذه الممارسات. ولذلك فإن فهم الثقافة التنظيمية يتطلب النظر إليها باعتبارها نظاماً مترابطاً يؤثر في سلوك العاملين وفي طبيعة العلاقات والاتصالات والقرارات داخل المنظمة. وفي ضوء ذلك، يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تتكون وتتطور في إطار بيئة العمل، وتوجه أنماط التفكير والسلوك والتفاعل بينهم، وتؤثر في كيفية أداء الأعمال والتعامل مع المشكلات والتغيرات التنظيمية.

وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: مجموعة القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية السائدة لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء، والتي تسهم في توجيه سلوكهم وممارساتهم داخل بيئة العمل، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على الفقرات المخصصة لأبعاد الثقافة التنظيمية في أداة الدراسة.

أهمية الثقافة التنظيمية .
تحتل الثقافة التنظيمية بأهمية كبيرة في الدراسات الإدارية المعاصرة، لما تمثله من إطار يوجه سلوك الأفراد ويؤثر في طبيعة العلاقات والتفاعلات والممارسات داخل المنظمة. فالقيم والمعتقدات والمعايير المشتركة لا تقتصر آثارها على تحديد أسلوب العمل، وإنما تمتد إلى تشكيل الهوية التنظيمية وتوجيه كيفية استجابة العاملين للمواقف المختلفة. وتشير المراجعة المنهجية التي أجراها **Debela وBogale (2024)** إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد المراكز الأساسية لفهم هوية المنظمة وفعاليتها، وأن ضعف الانسجام الثقافي قد يرتبط بمشكلات في الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية كذلك في قدرتها على توجيه سلوك العاملين وتوحيد جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ توفر مجموعة من القيم والمعايير التي تساعد الأفراد على فهم ما هو متوقع منهم، وتحدد أنماط السلوك المقبولة داخل بيئة العمل. ومن ثم، فإن وجود ثقافة تنظيمية واضحة ومشاركة يمكن أن يسهم في تعزيز الانسجام بين الأفراد وتقليل الغموض في الممارسات الوظيفية، بما يدعم قدرة المنظمة على تنظيم جهودها بصورة أكثر اتساقاً.

كما ترتبط الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي، إذ أظهرت دراسة الهمداني (2023)، التي طبقت على العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بصنعاء، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين قيم الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. وتشير هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية لا تمثل جانباً معنوياً فقط، بل يمكن أن تنعكس على ممارسات العاملين ومستوى أدائهم داخل المؤسسة. وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية بصورة أكبر في مجال الابتكار والإبداع، إذ يمكن للثقافة التي تدعم التعاون والانفتاح والمبادرة وتقبل الأفكار الجديدة أن توفر بيئة أكثر ملائمة للسلوك الإبداعي. وقد توصلت دراسة **Zhang et al. (2023)** إلى أن بعض عناصر الثقافة التنظيمية، مثل الأمان النفسي والجماعية، تؤثر إيجابياً في السياق التنظيمي الذي يدعم الأداء الابتكاري، في حين يمكن لبعض الخصائص الثقافية الأخرى، مثل ارتفاع مسافة السلطة، أن تحد بصورة غير مباشرة من الأداء الابتكاري.

وفي البيئة الليبية، أكدت دراسة حمودة والقفاي (2026) التي أجريت على موظفي جامعة مصراتة أهمية الثقافة التنظيمية في دعم الابتكار التنظيمي، حيث أظهرت النتائج وجود أثر طردي قوي ودال إحصائياً لأبعاد الثقافة التنظيمية في الابتكار التنظيمي، كما أسهمت هذه الأبعاد مجتمعة في تفسير **42.8%** من التباين في مستوى الابتكار التنظيمي. وأظهرت الدراسة أهمية ثقافة التعاون، إلى جانب ضرورة الاهتمام بالتحفيز والاستقلالية والمخاطرة المحسوبة باعتبارها ممارسات يمكن أن تدعم البيئة الابتكارية.

وتسهم الثقافة التنظيمية أيضاً في دعم قدرة المنظمة على التعامل مع التغيير؛ فالمؤسسات التي تسود فيها قيم المرونة والتعلم والمشاركة تكون أكثر قدرة على تهيئة العاملين لتقبل الأساليب الجديدة والتكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية. كما تساعد الثقافة المشتركة على تعزيز الاتصال والتعاون وتبادل المعرفة بين العاملين، الأمر الذي يمكن أن يدعم عمليات حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل. ومن جانب آخر، تؤثر الثقافة التنظيمية في الانتماء والالتزام داخل بيئة العمل من خلال شعور الأفراد بوجود منظومة مشتركة من القيم والتوقعات التي تربط بينهم وبين المنظمة. وكلما كانت هذه القيم واضحة ومتسقة مع الممارسات الإدارية، ازدادت قدرة المؤسسة على بناء بيئة عمل يسودها التعاون والثقة وتبادل الخبرات، وهو ما ينعكس على استقرار العلاقات التنظيمية وعلى قدرة العاملين على المشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أهمية الثقافة التنظيمية تتمثل في كونها إطاراً موجهاً للسلوك التنظيمي، وأداة لدعم الأداء، وتعزيز التعاون والانسجام، وتسهيل التكيف مع التغيير، وتهيئة بيئة تساعد على الابتكار والإبداع الإداري. وتزداد هذه الأهمية في المؤسسات الخدمية، ومنها الشركة العامة للكهرباء، نظراً لما تتطلبه طبيعة أعمالها من تنسيق وتعاون واستجابة مستمرة للمشكلات والمتغيرات، الأمر الذي يجعل الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة التي يمكن أن تسهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين.

خصائص الثقافة التنظيمية .
تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي توضح طبيعتها وتميزها عن غيرها من الظواهر التنظيمية، فهي لا تقتصر على مجموعة من القواعد الرسمية، وإنما تمثل منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي تتشكل داخل المنظمة وتنعكس على سلوك أعضائها وممارساتهم. وتشير المراجعة المنهجية التي أجراها **Debela (2024) وBogale** إلى أن الثقافة التنظيمية تتضمن خصائص مشتركة بين أعضاء المنظمة، مثل القيم والمعتقدات والاتجاهات والافتراضات وأنماط السلوك، كما أنها تتطور بمرور الوقت وتمتد آثارها إلى مختلف جوانب العمل والتفاعل التنظيمي. ويمكن تحديد أبرز خصائص الثقافة التنظيمية فيما يأتي:

1. الطابع الجماعي والمشارك:

تقوم الثقافة التنظيمية على مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، ولذلك فهي لا تعبر عن سلوك فرد واحد، وإنما عن أنماط عامة ينقاسمها العاملون وتؤثر في طريقة فهمهم للمواقف التنظيمية وتعاملهم معها. وقد أكدت مراجعة **Bogale و (2024) Debela** أن السمة المشتركة تعد من أبرز العناصر التي تتكرر في تعريفات الثقافة التنظيمية.

2. الاكتساب والتعلم:

لا يولد الأفراد وهم يحملون ثقافة المنظمة، وإنما يكتسبونها تدريجيًا من خلال التفاعل مع زملائهم ورؤسائهم، وملاحظة أساليب العمل، والتعرف على القواعد والقيم السائدة. كما تنتقل الثقافة إلى الأعضاء الجدد من خلال الممارسات اليومية والتنشئة التنظيمية والخبرات المتركمة داخل بيئة العمل.

3. التراكم والاستمرارية:

تتكون الثقافة التنظيمية بصورة تدريجية عبر تاريخ المنظمة وتجاربها وممارساتها، ولذلك يصعب تغييرها بصورة فورية بعد ترسخها. وتشير الأدبيات التي استعرضها **Bogale و (2024) Debela** إلى أن الثقافة تتطور مع مرور الوقت، وقد تصبح أكثر مقاومة للتغيير عندما تستقر قيمها وأنماطها السلوكية بين أعضاء المنظمة.

4. القدرة على التكيف والتغير:

على الرغم من ميل بعض جوانب الثقافة التنظيمية إلى الاستقرار، فإنها ليست ثابتة بصورة مطلقة، بل يمكن أن تتغير وتتطور استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية. وقد ميزت الأدبيات الحديثة بين الثقافات التي تركز على الاستقرار والاتساق، والثقافات المرنة التي تتسم بالانفتاح على التعلم والتغيير والإبداع والابتكار.

5. توجيه السلوك التنظيمي:

تسهم الثقافة التنظيمية في تحديد السلوك المتوقع والمقبول داخل المنظمة؛ إذ توفر للعاملين إطارًا يساعدهم على تفسير المواقف واتخاذ القرارات والتعامل مع زملائهم ورؤسائهم. ومن ثم، فإن القيم والمعايير السائدة تتحول إلى مرجع غير رسمي يوجه الممارسات اليومية، إلى جانب القواعد والإجراءات الرسمية.

6. التكامل والترابط:

تتميز الثقافة التنظيمية بترابط عناصرها، فالقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات لا تعمل بصورة منفصلة، وإنما تتفاعل فيما بينها لتشكل نمطًا ثقافيًا عامًا للمنظمة. وتؤكد الدراسات العربية الحديثة استخدام هذه الأبعاد مجتمعة لفهم الثقافة التنظيمية وتفسير آثارها في السلوك والأداء التنظيمي، ومن ذلك دراسة **الجهيمي (2024)** في البيئة الليبية.

7. التميز والخصوصية:

لكل منظمة ثقافتها التي تتشكل في ضوء تاريخها وطبيعة نشاطها وقيادتها والعاملين فيها والبيئة التي تعمل ضمنها؛ ولذلك قد تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى حتى وإن عملت المنظمتان في القطاع نفسه. وتمثل هذه الخصوصية جزءًا من الهوية التي تميز المنظمة وتؤثر في طريقة عملها وتفاعل أعضائها.

8. الشمول:

لا يقتصر تأثير الثقافة التنظيمية على جانب محدد من العمل، بل يمتد إلى العلاقات بين العاملين، وأساليب الاتصال، واتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، والتعامل مع التغيير، والابتكار، وغيرها من الأنشطة التنظيمية. وقد خلصت مراجعة **Bogale و (2024) Debela** إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بصورة واضحة في ديناميكيات مكان العمل وفي أنماط التفاعل والإدارة داخل المنظمة.

9. الظهور في مستويات مختلفة:

تتضمن الثقافة التنظيمية جوانب ظاهرة يمكن ملاحظتها في السلوك والممارسات والرموز وأساليب التعامل، إلى جانب جوانب غير ظاهرة تتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها أعضاء المنظمة. ومن ثم، فإن فهم الثقافة التنظيمية لا يتحقق بمجرد دراسة اللوائح الرسمية، بل يتطلب أيضًا التعرف على القيم والمعاني التي تحكم السلوك الفعلي للعاملين.

10. التأثير في الفاعلية والإبداع التنظيمي:

من خصائص الثقافة التنظيمية أنها لا تبقى منعزلة عن نتائج العمل، بل تؤثر في عدد من المخرجات التنظيمية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى ارتباط أبعاد الثقافة مثل المشاركة، والتكيف، والعمل الجماعي، والابتكار بالفاعلية التنظيمية والقدرة على الاستجابة للمتغيرات، وهو ما يجعلها ذات أهمية خاصة عند دراسة الإبداع الإداري.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الثقافة التنظيمية تتسم بكونها مشتركة، ومكتسبة، وتراكمية، ومستمرة، وقابلة للتكيف، ومتكاملة، وموجهة للسلوك، وشاملة لمختلف جوانب العمل التنظيمي. كما أن طبيعتها تختلف باختلاف بيئة المنظمة وظروفها، الأمر الذي يجعل دراسة خصائصها ضرورية لفهم كيفية تأثيرها في سلوك العاملين وفي قدرتهم على المبادرة والإبداع داخل بيئة العمل.

عناصر الثقافة التنظيمية.

عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر المترابطة التي تسهم في تشكيل البيئة الداخلية للمنظمة وتوجيه سلوك العاملين فيها، إذ تعكس هذه العناصر طبيعة القيم والأفكار والقواعد والتوقعات المشتركة بين الأفراد، وتحدد إلى حد كبير أساليب التفاعل والتواصل وأداء الأعمال داخل المنظمة. وقد تناولت دراسة أبو طربوش (2023) الثقافة التنظيمية من خلال أربعة عناصر رئيسية، هي: القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، وهي من الأبعاد الشائعة في الدراسات العربية التي تناولت الثقافة التنظيمية.

1. القيم التنظيمية:

تشير القيم التنظيمية إلى مجموعة المبادئ والمعايير التي تحظى بالقبول والتقدير داخل المنظمة، والتي يسترشد بها العاملون في تحديد سلوكهم وأساليب تعاملهم مع المهام والمواقف المختلفة. وتظهر هذه القيم في الالتزام بالعمل، واحترام الآخرين، والتعاون، وتحمل المسؤولية، والعدالة، والجودة، والمبادرة. وتؤدي القيم التنظيمية دوراً مهماً في توحيد توجهات العاملين وتعزيز فهمهم للسلوك المقبول والمرغوب داخل المنظمة.

2. المعتقدات التنظيمية:

تتمثل المعتقدات التنظيمية في الأفكار والقناعات المشتركة التي يحملها العاملون حول طبيعة المنظمة والعمل فيها، والأساليب التي يرون أنها مناسبة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. وتتأثر هذه المعتقدات بالخبرات المترجمة والتفاعل بين الأفراد والممارسات الإدارية، وقد ترتبط بأهمية العمل الجماعي، والثقة بالإدارة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتعاون بين العاملين.

3. الأعراف التنظيمية:

تشير الأعراف التنظيمية إلى مجموعة القواعد السلوكية غير الرسمية التي يتعارف عليها العاملون ويسترشدون بها في تعاملاتهم داخل بيئة العمل. وتحدد هذه الأعراف طبيعة السلوك المتوقع، وكيفية التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، وأساليب الاتصال والتعاون، ومدى الالتزام بما استقر عليه أفراد المنظمة من أنماط سلوكية وممارسات مشتركة.

4. التوقعات التنظيمية:

تعتبر التوقعات التنظيمية عن التصورات المتبادلة بين العامل والمنظمة بشأن ما ينتظره كل طرف من الآخر. فالعامل قد يتوقع العدالة والتقدير وفرص التطوير وبيئة عمل مناسبة، في حين تتوقع المنظمة منه الالتزام وتحمل المسؤولية والمحافظة على مستوى مناسب من الأداء. وتؤثر درجة التوافق بين هذه التوقعات في طبيعة العلاقة بين العامل والمنظمة وفي اتجاهاته وسلوكه الوظيفي.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية تشكل عناصر مترابطة للثقافة التنظيمية؛ إذ تؤدي القيم دوراً في تحديد المبادئ الأساسية، بينما تعكس المعتقدات القناعات المشتركة، وتنظم الأعراف السلوك اليومي، في حين تحدد التوقعات طبيعة العلاقة المتبادلة بين العامل والمنظمة. ويؤدي تفاعل هذه العناصر مجتمعة إلى تشكيل الإطار الثقافي الذي يوجه سلوك العاملين ويؤثر في ممارساتهم داخل بيئة العمل.

أبعاد الثقافة التنظيمية.

تتعدد أبعاد الثقافة التنظيمية تبعاً للنماذج النظرية التي تناولتها، ويعد نموذج دينيسون (Denison) من النماذج البارزة في هذا المجال، إذ ينظر إلى الثقافة التنظيمية بوصفها منظومة تتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: المشاركة، والاتساق، والتكيف، والرسالة. وقد اعتمدت دراسة حشاشي وجودة (2024) هذه الأبعاد الأربعة في قياس الثقافة التنظيمية، استناداً إلى نموذج دينيسون، كما استخدمتها دراسات عربية أخرى حديثة في تحليل واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات.

1. المشاركة التنظيمية

تشير المشاركة إلى مدى إسهام العاملين في الأنشطة والقرارات المرتبطة بأعمالهم، ومدى شعورهم بالمسؤولية والانتماء إلى المنظمة. ويتضمن هذا البعد تمكين العاملين، والعمل الجماعي، وتنمية قدراتهم، بما يتيح لهم المساهمة بصورة أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتساعد المشاركة على إيجاد بيئة تنظيمية تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم والمساهمة في معالجة المشكلات، وهو ما يجعلها ذات صلة مباشرة بالإبداع الإداري.

2. الاتساق التنظيمي

يعبر الاتساق عن درجة وجود قيم واتجاهات مشتركة بين أعضاء المنظمة، ومدى توافق الممارسات والسلوكيات الداخلية مع هذه القيم. كما يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق التنسيق والتكامل بين وحداتها المختلفة، ووجود مستوى من الاتفاق حول الأساليب المناسبة لإنجاز الأعمال. ويسهم الاتساق في تحقيق الاستقرار الداخلي وتسهيل التعاون بين العاملين، بما يساعد على توحيد الجهود وتجنب التعارض في الممارسات التنظيمية.

3. التكيف

يشير التكيف إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، والاستفادة من الخبرات والتجارب، وتعديل أساليب العمل بما يتناسب مع الظروف الجديدة. ويشمل هذا البعد القدرة على التعلم التنظيمي، والاستجابة للتغيير، وتطوير الأساليب والإجراءات بما يتلاءم مع المستجدات. وتزداد أهمية هذا البعد في المؤسسات التي تعمل في بيئات متغيرة؛ لأن القدرة على التكيف ترتبط بدرجة كبيرة بالمرونة والاستعداد لتبني الأفكار والحلول الجديدة.

4. الرسالة التنظيمية

تعتبر الرسالة التنظيمية عن مدى وضوح الأهداف والتوجهات المستقبلية للمنظمة، ومدى إدراك العاملين لطبيعة الدور الذي تقوم به المؤسسة والغايات التي تسعى إلى تحقيقها. ويتضمن هذا البعد وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية والاتجاه العام للعمل. ويساعد وضوح الرسالة على توجيه جهود العاملين وربط أنشطتهم الفردية بالأهداف العامة للمنظمة، كما يمنحهم تصوراً واضحاً للأولويات والنتائج المطلوب تحقيقها. ويتضح مما سبق أن هذه الأبعاد الأربعة تقدم تصوراً متكاملًا للثقافة التنظيمية؛ فالمشاركة تعكس مدى انخراط العاملين في العمل، والاتساق يعبر عن مستوى التكامل الداخلي، والتكيف يعكس قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات، في حين تحدد الرسالة الاتجاه والأهداف المستقبلية للمنظمة.

وفي ضوء موضوع الدراسة الحالية، يمكن اعتماد المشاركة، والاتساق، والتكيف، والرسالة أبعاداً للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء، لما تتميز به من وضوح وإمكانية للقياس، فضلاً عن ارتباطها بالجوانب التي يمكن أن تساعد على دعم المبادرة وتبادل الأفكار والتعامل المرن مع المشكلات، وهي جوانب وثيقة الصلة بالإبداع الإداري.

العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية .

تتعدد أبعاد الثقافة التنظيمية تبعاً للنماذج النظرية التي تناولتها، ويعد نموذج دينيسون (Denison) من النماذج البارزة في هذا المجال، إذ ينظر إلى الثقافة التنظيمية بوصفها منظومة تتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: المشاركة، والاتساق، والتكيف، والرسالة. وقد اعتمدت دراسة حشايشي وجودة (2024) هذه الأبعاد الأربعة في قياس الثقافة التنظيمية، استناداً إلى نموذج دينيسون، كما استخدمتها دراسات عربية أخرى حديثة في تحليل واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات.

1. المشاركة التنظيمية

تشير المشاركة إلى مدى إسهام العاملين في الأنشطة والقرارات المرتبطة بأعمالهم، ومدى شعورهم بالمسؤولية والانتماء إلى المنظمة. ويتضمن هذا البعد تمكين العاملين، والعمل الجماعي، وتنمية قدراتهم، بما يتيح لهم المساهمة بصورة أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة. وتساعد المشاركة على إيجاد بيئة تنظيمية تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم والمساهمة في معالجة المشكلات، وهو ما يجعلها ذات صلة مباشرة بالإبداع الإداري.

2. الاتساق التنظيمي

يعبر الاتساق عن درجة وجود قيم واتجاهات مشتركة بين أعضاء المنظمة، ومدى توافق الممارسات والسلوكيات الداخلية مع هذه القيم. كما يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق التنسيق والتكامل بين وحداتها المختلفة، ووجود مستوى من الاتفاق حول الأساليب المناسبة لإنجاز الأعمال. ويسهم الاتساق في تحقيق الاستقرار الداخلي وتسهيل التعاون بين العاملين، بما يساعد على توحيد الجهود وتجنب التعارض في الممارسات التنظيمية.

3. التكيف

يشير التكيف إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، والاستفادة من الخبرات والتجارب، وتعديل أساليب العمل بما يتناسب مع الظروف الجديدة. ويشمل هذا البعد القدرة على التعلم التنظيمي، والاستجابة للتغيير، وتطوير الأساليب والإجراءات بما يتلاءم مع المستجدات. وتزداد أهمية هذا البعد في المؤسسات التي تعمل في بيئات متغيرة؛ لأن القدرة على التكيف ترتبط بدرجة كبيرة بالمرونة والاستعداد لتبني الأفكار والحلول الجديدة.

4. الرسالة التنظيمية

تعتبر الرسالة التنظيمية عن مدى وضوح الأهداف والتوجهات المستقبلية للمنظمة، ومدى إدراك العاملين لطبيعة الدور الذي تقوم به المؤسسة والغايات التي تسعى إلى تحقيقها. ويتضمن هذا البعد وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية والاتجاه العام للعمل. ويساعد وضوح الرسالة على توجيه جهود العاملين وربط أنشطتهم الفردية بالأهداف العامة للمنظمة، كما يمنحهم تصوراً واضحاً للأولويات والنتائج المطلوب تحقيقها. ويتضح مما سبق أن هذه الأبعاد الأربعة تقدم تصوراً متكاملًا للثقافة التنظيمية؛ فالمشاركة تعكس مدى انخراط العاملين في العمل، والاتساق يعبر عن مستوى التكامل الداخلي، والتكيف يعكس قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات، في حين تحدد الرسالة الاتجاه والأهداف المستقبلية للمنظمة.

وفي ضوء موضوع الدراسة الحالية، يمكن اعتماد المشاركة، والاتساق، والتكيف، والرسالة أبعاداً للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء، لما تتميز به من وضوح وإمكانية للقياس، فضلاً عن ارتباطها بالجوانب التي يمكن أن تساعد على دعم المبادرة وتبادل الأفكار والتعامل المرن مع المشكلات، وهي جوانب وثيقة الصلة بالإبداع الإداري.

مفهوم الإبداع الإداري .
يعد الإبداع الإداري من المفاهيم المهمة في الفكر الإداري الحديث، نظراً لارتباطه بقدرة المنظمات والعاملين فيها على التعامل مع المشكلات والمتغيرات بأساليب غير تقليدية، وتطوير طرق العمل والإجراءات بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف. ولا يقتصر الإبداع الإداري على مجرد توليد أفكار جديدة، بل يمتد ليشمل القدرة على تحويل هذه الأفكار إلى مقترحات وأساليب وحلول قابلة للتطبيق داخل المنظمة. وفي هذا السياق، تنتظر زقيل (2023) إلى الإبداع الإداري بوصفه عملية محورية تتفاعل فيها مجموعة من العوامل والمؤشرات والاستراتيجيات التنظيمية، وتدعمها الممارسات القيادية بما يساعد على بلورة الأداء الإبداعي وتحويله إلى ممارسات فعلية داخل المنظمة. ويشير هذا التصور إلى أن الإبداع الإداري لا يمثل نشاطاً فردياً منعزلاً، وإنما يرتبط أيضاً بالبيئة التنظيمية والأساليب الإدارية التي تحيط بالعاملين.

كما عرفت أبو شرح (2024) الإبداع الإداري بأنه يرتبط بإنتاج أفكار ومقترحات تتسم بالأصالة والجدة، وإحداث تعديلات في النظم وأساليب العمل، مع الاعتماد على نمط حديث من التفكير، شريطة أن تكون الأفكار المطروحة قابلة للتحقيق والتطبيق. ويبرز هذا التعريف ثلاثة جوانب أساسية للإبداع الإداري، تتمثل في الجدة والأصالة، وتطوير أساليب العمل، وقابلية الأفكار للتطبيق.

وفي البيئة الليبية، يرى العوامية (2024) أن الإبداع الإداري يمثل أحد المقومات المهمة لتنمية المنظمة وتطوير مواردها البشرية، لما يؤديه من دور في إيجاد حلول للمشكلات الناتجة عن التغيرات البيئية، ومساعدة المنظمة على التكيف والتجديد وتطوير العمليات الإدارية. كما يرتبط الإبداع الإداري، وفق هذا التصور، بإدراك الحاجة إلى التغيير والتحسين المستمر في أساليب العمل.

وتؤكد الدراسات التطبيقية الحديثة أن الإبداع الإداري مفهوم متعدد الأبعاد، ولا يقتصر على إنتاج الأفكار الجديدة فقط. فقد تناولته دراسة أبو شرح (2024) من خلال مجموعة من القدرات الإبداعية شملت الأصالة، والقدرة على التحليل والربط، وقبول المخاطرة، وتركيز الانتباه، والطلاقة والمرونة الفكرية، والحساسية للمشكلات. كما تناولت دراسة تركستاني (2024) الإبداع الإداري من خلال الأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات وتشجيع الإبداع، مما يؤكد تعدد الجوانب السلوكية والفكرية المرتبطة به.

ومن منظور إداري تطبيقي، يمكن النظر إلى الإبداع الإداري باعتباره قدرة العامل أو المنظمة على تجاوز الأساليب التقليدية في أداء الأعمال، والبحث عن أفكار وحلول وأساليب جديدة تساهم في معالجة المشكلات وتطوير الإجراءات وتحسين جودة القرارات والخدمات. ومن ثم، فإن القيمة الحقيقية للفكرة الإبداعية لا ترتبط بجديتها فقط، وإنما بمدى ملاءمتها للمشكلة وإمكانية الاستفادة منها في بيئة العمل. ويتضح من التعريفات السابقة أن الإبداع الإداري يقوم على مجموعة من العناصر المترابطة، أهمها إنتاج الأفكار الجديدة، والأصالة في التفكير، والمرونة في التعامل مع المواقف، والقدرة على اكتشاف المشكلات وتحليلها، وتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق. كما يتأثر الإبداع الإداري بالظروف التنظيمية المحيطة بالعاملين، ومنها الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والمشاركة، والتحفيز، ومدى تقبل المنظمة للمبادرات والأفكار الجديدة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه قدرة العاملين على توليد أفكار وحلول وأساليب عمل جديدة وأصيلة، والتعامل بمرونة مع المشكلات والمواقف الإدارية، وتحويل الأفكار القابلة للتطبيق إلى ممارسات تساهم في تطوير إجراءات العمل وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف الإبداع الإداري إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه مستوى قدرة العاملين بالشركة العامة للكهرباء على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة، والتعامل بمرونة مع المواقف والمشكلات، والبحث عن حلول غير تقليدية قابلة للتطبيق بما يساهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة للإبداع الإداري في أداة الدراسة.

أهمية الإبداع الإداري .
تتبع أهمية الإبداع الإداري من كونه أحد المرتكزات التي تساعد المنظمات على تطوير أساليب عملها والاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. فالمنظمة المعاصرة لا تعتمد في نجاحها على الموارد المادية والتقنية فحسب، بل تحتاج كذلك إلى استثمار القدرات الفكرية والإبداعية للعاملين، وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة والبحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات الإدارية. وتشير زقيل (2023) إلى أن الإبداع الإداري يمثل عملية محورية تتداخل فيها الاستراتيجيات التنظيمية والممارسات القيادية من أجل تجسيد الأداء الإبداعي داخل المنظمة. وتبرز أهمية الإبداع الإداري في عدد من الجوانب، من أهمها ما يأتي:

1. المساهمة في تطوير أساليب العمل:

يساعد الإبداع الإداري على تجاوز الأنماط التقليدية في أداء الأعمال والبحث عن طرق وأساليب أكثر ملاءمة للظروف التنظيمية المتغيرة. وقد أوضحت سعال (2023) أن مجالات الإبداع الإداري تمتد إلى بناء الاستراتيجيات والخطط، وابتكار الأساليب والأنظمة، وتنظيم مهارات وقدرات العاملين، والاستجابة المتجددة لاحتياجات البيئة التنظيمية.

2. دعم القدرة على حل المشكلات:

يوفر الإبداع الإداري للعاملين والإدارة مساحة أوسع لتحليل المشكلات من زوايا مختلفة واقتراح بدائل وحلول تتجاوز الأساليب المعتادة.

وتزداد أهمية ذلك عندما تواجه المنظمة مشكلات جديدة أو مواقف لا تكون الإجراءات التقليدية كافية لمعالجتها، إذ تصبح القدرة على إنتاج أفكار أصيلة وقابلة للتطبيق عنصرًا مهمًا في التعامل معها.

3. تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات:

تعمل المنظمات في بيئة تتسم بالتغير التقني والاقتصادي والتنظيمي المستمر، ولذلك فإن الإبداع الإداري يساعدها على الاستجابة لهذه المتغيرات وتطوير ممارساتها بما ينسجم معها. ويؤكد العوامه (2024) أن الإبداع الإداري يسهم في مساعدة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة، ويدعم التجديد والتحسين في العمليات الإدارية.

4. تنمية الموارد البشرية:

تتجلى أهمية الإبداع الإداري كذلك في تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على استخدام معارفهم ومهاراتهم بصورة أكثر فاعلية. وقد تناول العوامه (2024) الإبداع الإداري باعتباره من المقومات المهمة لتنمية رأس المال البشري، لما له من ارتباط بتطوير المعرفة والمهارات والقدرات والإمكانات البشرية داخل المنظمة.

5. تحسين الأداء التنظيمي:

يسهم الإبداع الإداري في تطوير العمليات والإجراءات والبحث عن طرق أفضل لإنجاز الأعمال، وهو ما يمكن أن ينعكس على كفاءة الأداء وفاعليته. وفي دراسة تطبيقية حديثة، تناول بن كادي وبن عمارة وبن عمارة (2024) دور الإبداع الإداري في تحسين التسيير العمومي، استنادًا إلى دراسة ميدانية على موظفي المركز الجامعي باليزي، بما يعكس أهمية الإبداع في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات.

6. دعم التغيير والتطوير التنظيمي:

يرتبط الإبداع الإداري بقدرة المنظمة على مراجعة إجراءاتها وأساليب عملها وإدخال التحسينات اللازمة عليها. وتبرز أهميته بصورة خاصة عند تطبيق برامج التغيير التنظيمي، لأن نجاح التغيير يتطلب استعداد العاملين والإدارة لتقبل الأفكار الجديدة والبحث عن بدائل أكثر فاعلية. وقد تناولت دراسة يوسف (2022) بصورة تطبيقية أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات.

7. تعزيز المبادرة والمشاركة لدى العاملين:

يوفر الاهتمام بالإبداع الإداري بيئة تشجع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم والمشاركة في تطوير العمل، بدل اقتصار دورهم على تنفيذ التعليمات والإجراءات المعتادة. ويسهم ذلك في الاستفادة من الخبرات والمعارف المتنوعة الموجودة داخل المنظمة، ويعزز الشعور بأهمية مساهمة الفرد في تحسين العمل.

8. دعم الثقافة التنظيمية المشجعة على التجديد:

ترتبط الممارسات الإبداعية بطبيعة البيئة والثقافة السائدة في المنظمة. وقد أظهرت دراسة تركستاني (2024) وجود أثر إيجابي للإبداع الإداري في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى عينة من القيادات والإداريين، وأوصت بتوفير قنوات اتصال مفتوحة وتقبل الآراء الجديدة والاهتمام بالعمليات الإبداعية.

9. تعزيز استمرارية المنظمة وقدرتها على التطور:

تتطلب الاستمرارية في بيئة الأعمال المعاصرة قدرة مستمرة على التعلم والتجديد وتطوير أساليب تقديم الخدمات وأداء العمليات. ولذلك يشير العوامه (2024) إلى أهمية الإبداع في دعم نجاح المنظمة وبقائها وتطورها، خاصة في ظل سرعة التحولات التي تواجهها منظمات الأعمال.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن أهمية الإبداع الإداري لا تقتصر على تقديم أفكار جديدة، وإنما تمتد لتشمل تطوير أساليب العمل، وحل المشكلات، ودعم التكيف مع التغيرات، وتنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء، وتشجيع المشاركة والتطوير التنظيمي. وتكتسب هذه الأهمية بعدًا خاصًا في الشركة العامة للكهرباء، نظرًا إلى طبيعة أعمالها وما تتطلبه من استجابة للمواقف والمشكلات المتجددة، الأمر الذي يجعل تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين أحد الجوانب التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين أساليب العمل.

خصائص الإبداع الإداري .

يتسم الإبداع الإداري بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن الممارسات الإدارية التقليدية، إذ يقوم على تجاوز الأنماط المألوفة في التفكير والعمل، والبحث عن أفكار وحلول جديدة يمكن من خلالها تطوير الإجراءات وتحسين طرق أداء الأعمال. ولا يقتصر الإبداع الإداري على امتلاك فكرة جديدة فحسب، وإنما يرتبط بقدرة الفرد على إدراك المشكلات والفرص، والتعامل المرن مع المواقف، وتحويل الأفكار إلى بدائل يمكن الاستفادة منها داخل المنظمة. وقد أشار إبراهيم والذهلي (2023) إلى أن الإبداع الإداري يتسم بالتميز والتجديد والقدرة على اكتشاف الفرص والاستجابة بصورة استباقية للمتغيرات، كما تظهر المهارات الإبداعية في الحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة.

وتتمثل أبرز خصائص الإبداع الإداري فيما يأتي:

1. التميز والخروج عن المألوف

يتميز الإبداع الإداري بالسعي إلى تقديم أفكار أو ممارسات تختلف عن الأساليب التقليدية السائدة في المنظمة، إذ يعتمد الفرد المبدع على إعادة النظر في الطرق المعتادة للعمل والبحث عن بدائل أكثر ملاءمة للموقف. ومن ثم، فإن التميز لا يعني الاختلاف لمجرد الاختلاف، وإنما تقديم أسلوب أو حل يضيف قيمة إلى العمل ويسهم في تطويره. وقد أشار إبراهيم والذهلي (2023) إلى أن من خصائص الإبداع أن يأتي المدير بما يختلف عن الآخرين وأن يعيد تقديم الممارسات التقليدية في قالب جديد.

2. الجدة والتجديد

يقترن الإبداع الإداري بإنتاج الجديد أو تطوير القائم بصورة تؤدي إلى تحسين أساليب العمل. وقد يتمثل التجديد في فكرة جديدة، أو تعديل إجراء قائم، أو تقديم أسلوب مختلف لمعالجة مشكلة، أو تطوير طريقة تنفيذ مهمة معينة. ولذلك يعد التجديد من السمات الجوهرية التي تميز الممارسة الإبداعية عن الأداء الروتيني المتكرر.

3. القدرة على اكتشاف الفرص

من خصائص الإبداع الإداري القدرة على ملاحظة الفرص التي قد لا تكون ظاهرة بصورة مباشرة، وقراءة احتياجات العمل وتوقعاته بطريقة تساعد على استثمارها. وقد وصف إبراهيم والذهلي (2023) الإبداع بأنه يتضمن القدرة على اكتشاف الفرص من خلال القراءة السليمة للحاجات والتوقعات، وهو ما يجعل الإبداع مرتبطاً بالوعي بالبيئة المحيطة وليس فقط بمعالجة المشكلات بعد وقوعها.

4. الاستباق والمبادرة

يتسم السلوك الإداري الإبداعي بالمبادرة وعدم الاكتفاء برد الفعل تجاه الأحداث، إذ يسعى الفرد المبدع إلى توقع التغيرات والاستعداد لها واقتراح البدائل قبل تحولها إلى مشكلات فعلية. كما يرتبط ذلك بالاستعداد لتبني الأفكار الجديدة وتحمل قدر مناسب من المسؤولية عند تطبيقها. وتشير دراسة شرف وآخرين (2024) إلى أهمية منح العاملين حرية التفكير والتصرف ودعم التعلم من الأخطاء باعتبارها ممارسات مساندة لتحقيق الإبداع الإداري.

5. المرونة في التفكير والتعامل مع المواقف

تتمثل المرونة في القدرة على تغيير طريقة التفكير أو أسلوب التعامل عندما تتغير الظروف، وعدم التمسك بحل واحد في جميع المواقف. فالفرد المبدع يكون أكثر استعداداً للنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة واقتراح بدائل مختلفة لمعالجتها. وقد عد إبراهيم والذهلي (2023) المرونة إحدى المهارات الرئيسة للإبداع الإداري، ووصفها بأنها التنوع في الأفكار وعدم الجمود على نمط ذهني واحد.

6. الحساسية للمشكلات

يتميز الفرد المبدع بقدرته على اكتشاف المشكلات والتعرف عليها في مراحل مبكرة، وتحديد جوانبها وأسبابها وآثارها بصورة أكثر دقة. ولا تقتصر هذه الخاصية على معالجة المشكلة بعد ظهورها، وإنما تشمل الانتباه إلى المؤشرات التي قد تدل على وجود خلل أو فرصة للتحسين. وتعد الحساسية للمشكلات أحد الأبعاد المستخدمة حديثاً في قياس الإبداع الإداري، ومنها دراسة شرف وآخرين (2024).

7. الطلاقة في توليد البدائل

تعكس الطلاقة قدرة الفرد على إنتاج عدد متنوع من الأفكار والحلول عند مواجهة موقف إداري معين، بحيث لا يقتصر على البديل الأول الذي يتبادر إلى ذهنه. ويساعد تعدد الأفكار والبدائل على توسيع نطاق الاختيار والمفاضلة بينها للوصول إلى الحل الأكثر ملاءمة. وقد تناولت دراسات عربية حديثة الطلاقة باعتبارها من المهارات الأساسية المكونة للإبداع الإداري.

8. الأصالة

تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة ولا تقوم على مجرد تكرار الحلول والأساليب السابقة. وترتفع درجة الأصالة كلما تميزت الفكرة بالجدة والاختلاف مع احتفاظها بصلتها بالمشكلة أو الهدف المراد تحقيقه. وقد اعتمدت دراسة شرف وآخرين (2024) الأصالة إلى جانب الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات باعتبارها أحد الأبعاد الرئيسة للإبداع الإداري.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الإبداع الإداري يتميز بطابع متجدد واستباقي ومرن، ويقوم على الخروج عن الأساليب التقليدية، واكتشاف الفرص والمشكلات، وتوليد البدائل والأفكار الأصلية التي يمكن أن تسهم في تطوير العمل. وتكتسب هذه الخصائص أهمية في الدراسة الحالية؛ لأن قدرة العاملين بالشركة العامة للكهرباء على التفكير بمرونة والمبادرة وتقديم الحلول الجديدة يمكن أن تتأثر بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل الشركة.

أبعاد الإبداع الإداري .

يعد الإبداع الإداري مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ لا يقتصر على القدرة على تقديم فكرة جديدة فحسب، بل يتضمن مجموعة من القدرات الفكرية والسلوكية التي تمكن الفرد من إدراك المشكلات، وتوليد البدائل، والنظر إلى المواقف من زوايا مختلفة، والوصول إلى حلول تتسم بالجدة والملاءمة. وقد اتجهت العديد من الدراسات العربية إلى قياس الإبداع الإداري من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي: **الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات**. وقد اعتمد شرف وآخرون (2024) هذه الأبعاد الأربعة في دراسة الإبداع الإداري، كما اعتمدتها دراسات تطبيقية عربية حديثة أخرى.

1. الأصالة

تشير الأصالة إلى قدرة الفرد على تقديم أفكار وحلول تتسم بالجدة وعدم التقليد، بحيث تختلف عن الحلول والأساليب المعتادة في التعامل مع المواقف والمشكلات الإدارية. ولا تعني الأصالة مجرد تقديم أفكار غريبة أو غير مألوفة، وإنما تتطلب أن تكون الفكرة الجديدة ذات صلة بالمشكلة وقابلة للاستفادة منها في تطوير العمل.

وتعد الأصالة من أهم مظاهر الإبداع الإداري؛ لأنها تعكس قدرة العامل على تجاوز الحلول التقليدية والبحث عن بدائل جديدة يمكن أن تضفي قيمة للعمل. وكلما كان الفرد قادرًا على إنتاج أفكار قليلة التكرار وغير مألوفاً مع المحافظة على ملاءمتها للواقع التنظيمي، ارتفع مستوى الأصالة لديه.

وفي بيئة العمل، يمكن أن تظهر الأصالة من خلال تقديم مقترحات جديدة لتطوير الإجراءات، أو ابتكار طرق مختلفة لإنجاز المهام، أو إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه العاملين.

2. الطلاقة

تعتبر الطلاقة عن قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار أو المقترحات أو الحلول في فترة زمنية معينة عند مواجهة مشكلة أو موقف إداري. ولا تركز الطلاقة بصورة أساسية على جودة الفكرة الواحدة، وإنما على قدرة الفرد على توليد عدد متنوع من البدائل التي يمكن دراستها والمفاضلة بينها.

وتكتسب الطلاقة أهميتها في العمل الإداري لأن تعدد البدائل يوسع نطاق الخيارات المتاحة أمام متخذ القرار، ويقلل من الاعتماد على الحل الأول أو الأكثر شيوعاً. كما تساعد العامل على عدم الوقوف عند تصور واحد للمشكلة، بل البحث المستمر عن احتمالات وأساليب مختلفة للتعامل معها.

وتظهر الطلاقة لدى العاملين من خلال قدرتهم على تقديم عدة مقترحات لتحسين العمل، وإيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة، وتوليد أفكار متعددة عند المشاركة في الاجتماعات أو عمليات اتخاذ القرار.

3. المرونة

تشير المرونة إلى قدرة الفرد على تغيير طريقة تفكيره والانتقال من اتجاه إلى آخر وفقاً لطبيعة الموقف، وعدم الجمود على فكرة أو أسلوب واحد في التعامل مع المشكلات. وتعكس المرونة استعداد الفرد لتعديل آرائه وأساليبه عندما تظهر معلومات جديدة أو تتغير ظروف العمل. ويتميز العامل الذي يتمتع بالمرونة بقدرته على النظر إلى المشكلة من زوايا متعددة، وقبول وجهات النظر المختلفة، وإعادة صياغة الحلول والمقترحات عندما يتطلب الموقف ذلك. ولذلك تمثل المرونة أحد الأبعاد المهمة للإبداع الإداري، خاصة في البيئات التنظيمية التي تتسم بالتغير المستمر.

وتظهر المرونة في بيئة العمل من خلال القدرة على التكيف مع المستجدات، وتقبل التغيير، واستخدام أكثر من أسلوب لإنجاز المهمة، والاستعداد لتعديل الحلول السابقة إذا تبين وجود بدائل أكثر ملاءمة.

4. الحساسية للمشكلات

تعتبر الحساسية للمشكلات عن قدرة الفرد على ملاحظة المشكلات واكتشافها والتعرف على جوانبها المختلفة قبل تفاقمها، إلى جانب قدرته على تحديد مواطن القصور والخلل والفرص التي تتطلب التحسين والتطوير.

ولا تقتصر هذه القدرة على معالجة المشكلات الظاهرة، بل تشمل الانتباه إلى المؤشرات المبكرة التي قد تدل على احتمال ظهور مشكلة مستقبلية. ولذلك فإن العامل الذي يتمتع بدرجة مرتفعة من الحساسية للمشكلات يكون أكثر قدرة على تحديد نقاط الضعف وطرح التساؤلات والبحث عن الأسباب الحقيقية للمشكلة بدل الاكتفاء بمعالجة نتائجها الظاهرة.

وتبرز أهمية هذا البعد في العمل الإداري من خلال مساعدة المنظمة على الكشف المبكر عن أوجه القصور، واقتراح الإجراءات الوقائية، وتحديد فرص التحسين المستمر، وهو ما يساهم في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

ويتضح مما سبق أن أبعاد الإبداع الإداري تتكامل فيما بينها؛ إذ تساعد الحساسية للمشكلات على اكتشاف المشكلة وتحديد حلولها، وتسمح الطلاقة بتوليد عدد كبير من الحلول والبدائل، بينما تساعد المرونة على تنويع اتجاهات التفكير وتعديل الحلول وفقاً للظروف، في حين تساهم الأصالة في الوصول إلى أفكار جديدة وغير تقليدية. ومن ثم، فإن توافر هذه الأبعاد لدى العاملين يمكن أن يساهم في تحسين قدرتهم على التعامل مع المشكلات وتطوير أساليب وإجراءات العمل.

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية أربعة أبعاد لقياس الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء، وهي: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وإمكانية قياسها ميدانياً، فضلاً عن اعتمادها في عدد من الدراسات العربية الحديثة التي تناولت الإبداع الإداري.

مراحل الإبداع الإداري .

لا تحدث العملية الإبداعية بصورة عشوائية أو في لحظة واحدة، وإنما تمر بسلسلة من المراحل المترابطة تبدأ بفهم المشكلة وجمع المعلومات المرتبطة بها، ثم معالجة تلك المعلومات وتكوين الأفكار، وصولاً إلى ظهور الحل الإبداعي واختباره. وتختلف الأدبيات في عدد المراحل ومسمياتها، إلا أن التقسيم الرباعي المتمثل في الإعداد، والاحتضان، والإشراق، والتحقق يعد من النماذج المستخدمة في تفسير عملية الإبداع الإداري. وقد عرض العوامة (2024) هذه المراحل ضمن دراسته للإبداع الإداري في البيئة الليبية .

1. مرحلة الإعداد والتحضير

تمثل مرحلة الإعداد نقطة البداية في العملية الإبداعية، وفيها يتم التعرف على المشكلة أو الموقف الإداري وتحديد جوانبه، ثم جمع المعلومات والبيانات المتعلقة به وتحليلها. كما تتضمن هذه المرحلة توسيع معرفة الفرد بالمشكلة من خلال القراءة والملاحظة والحوار وطرح الأسئلة والاستفادة من الخبرات السابقة. وتكتسب هذه المرحلة أهميتها من أن جودة الحلول الإبداعية ترتبط بدرجة فهم المشكلة وتوافر المعلومات الملائمة عنها؛ ولذلك فإن الانتقال إلى توليد الحلول قبل تحديد المشكلة بدقة قد يؤدي إلى مقترحات لا تعالج أسبابها الفعلية. ويشير العوامة (2024) إلى أن الإعداد يمثل الأساس الذي تنطلق منه العملية الإبداعية، ويتطلب تهيؤاً منظماً يساعد الفرد على الانتقال إلى المراحل اللاحقة .

2. مرحلة الاحتضان

تأتي مرحلة الاحتضان بعد الانتهاء من جمع المعلومات وفهم المشكلة، وفيها تستمر معالجة المعلومات والأفكار بصورة أعمق، دون ضرورة الوصول الفوري إلى الحل. ويمنح الاحتضان الفرد فرصة لإعادة ترتيب المعطيات والتخلص من الأفكار غير المرتبطة بالمشكلة وربط المعلومات والخبرات السابقة بطرق جديدة. وقد تستغرق هذه المرحلة مدة متفاوتة تبعاً لطبيعة المشكلة ودرجة تعقيدها، إذ قد تكون قصيرة في بعض المواقف وتمتد لمدة أطول في مواقف أخرى. وقد وصف العوامه (2024) الاحتضان بأنه مرحلة يتحرر فيها التفكير من الشواذب والأفكار غير المرتبطة بالمشكلة بعد محاولات البحث عن الحل .

3. مرحلة الإشراف أو الإلهام

تمثل مرحلة الإشراف النقطة التي تتبلور فيها الفكرة الجديدة أو يظهر الحل الإبداعي للمشكلة بعد عمليات التفكير والمعالجة التي تمت في المرحلتين السابقتين. ويطلق عليها أحياناً لحظة الكشف أو الإلهام، حيث تتضح العلاقات بين المعلومات والعناصر المختلفة بصورة تساعد على الوصول إلى تصور جديد. ولا يعني ظهور الفكرة بصورة مفاجئة أنها نشأت دون مقدمات، بل تعد في الغالب نتيجة لما سبقها من إعداد وجمع للمعلومات ومعالجة ذهنية لها. وقد عرّف العوامه (2024) هذه المرحلة بأنها اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة التي تقود إلى حل المشكلة .

4. مرحلة التحقق والتطبيق

تمثل مرحلة التحقق الجانب العملي والنقدي للعملية الإبداعية، إذ تخضع الفكرة التي ظهرت في مرحلة الإشراف للفحص والتقييم للتأكد من ملاءمتها وإمكان تطبيقها وقدرتها على معالجة المشكلة. وقد تتطلب الفكرة في هذه المرحلة إجراء تعديلات أو تطويرها قبل اعتمادها وتنفيذها. ومن ثم، فإن الإبداع الإداري لا يكتمل بمجرد إنتاج فكرة جديدة؛ إذ ينبغي اختبارها وتقدير نتائجها ومتطلبات تنفيذها قبل تحويلها إلى ممارسة فعلية. ويشير العوامه (2024) إلى أن هذه المرحلة تشمل اختبار الفكرة الإبداعية وإعادة النظر فيها وإخضاعها للفحص والتطوير للتحقق من قيمتها وأصالتها .

ويتضح مما سبق أن مراحل الإبداع الإداري تشكل عملية مترابطة ومتكاملة؛ إذ توفر مرحلة الإعداد المعرفة اللازمة لفهم المشكلة، وتتيح مرحلة الاحتضان إعادة معالجة المعلومات وربطها، بينما تقود مرحلة الإشراف إلى ظهور الفكرة أو الحل الجديد، ثم تأتي مرحلة التحقق لتقييم الفكرة وتطويرها وبيان مدى قابليتها للتطبيق. وفي بيئة العمل بالشركة العامة للكهرباء، يمكن أن تظهر هذه المراحل عند مواجهة مشكلة إدارية أو تشغيلية، بدءاً من تشخيصها وجمع المعلومات عنها، وانتهاءً بتقييم الحلول الجديدة واختيار ما يمكن تطبيقه منها

معوقات الإبداع الإداري .

على الرغم من الأهمية التي يحظى بها الإبداع الإداري في تطوير أداء المنظمات وتحسين قدرتها على التعامل مع المشكلات والمتغيرات، فإن ممارسته قد تواجه مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة أو تحويلها إلى ممارسات فعلية. وقد تكون هذه المعوقات مرتبطة بالهيكل والسياسات التنظيمية، أو بأسلوب الإدارة، أو بالإمكانات المادية، أو بالعوامل المرتبطة بالعاملين أنفسهم. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن معوقات الإبداع الإداري لا تنشأ عادة من عامل واحد، وإنما تنتج عن تفاعل عدد من العوامل التنظيمية والبشرية والمادية.

ويمكن تصنيف أبرز معوقات الإبداع الإداري على النحو الآتي:

1. المعوقات التنظيمية والإدارية

تعد المعوقات التنظيمية من أبرز العوامل التي يمكن أن تحد من الإبداع الإداري، وتشمل المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وتعدد الإجراءات، والجمود التنظيمي، والاعتماد المفرط على القواعد والتعليمات، وضعف تفويض الصلاحيات، ومحدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. كما قد يؤدي عدم وضوح المسؤوليات أو ضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية إلى الحد من قدرة العاملين على تقديم المبادرات والمقترحات.

وقد أظهرت دراسة العرواني (2024) أن المعوقات التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة مقارنة بالمعوقات الأخرى، وهو ما يعكس أهمية البيئة التنظيمية في دعم الإبداع أو الحد منه. كما توصل أحمد (2023) إلى أن المعوقات التنظيمية كانت الأعلى بين معوقات الإبداع الإداري التي تناولتها دراسته.

2. ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات

قد يؤدي اقتصر اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية العليا إلى تقليل شعور العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم، ومن ثم تراجع رغبتهم في المبادرة وتقديم الأفكار الجديدة. فالمشاركة في اتخاذ القرار تتيح للعاملين فرصة التعبير عن خبراتهم ومعارفهم، كما تساعد على الاستفادة من تنوع وجهات النظر في معالجة المشكلات. وفي المقابل، قد تؤدي محدودية المشاركة إلى تعزيز السلوك الروتيني والاعتماد على تنفيذ التعليمات دون البحث عن بدائل جديدة.

وقد أظهرت دراسة ليبية أجريت على موظفي ديوان المجلس البلدي ترهونة أن المشاركة في اتخاذ القرارات كانت من عوامل بيئة العمل المرتبطة بالإبداع الإداري، إلى جانب الهيكل التنظيمي والأنظمة والتدريب والحوافز والتكنولوجيا وظروف العمل.

3. ضعف الحوافز والتقدير

يمثل ضعف الحوافز المادية والمعنوية أحد المعوقات التي قد تحد من استعداد العاملين لبذل جهود إضافية في التفكير والإبداع. فالعامل الذي لا يشعر بأن أفكاره ومبادراته تحظى بالتقدير قد يميل إلى الاكتفاء بأداء المهام المطلوبة منه دون محاولة تطويرها. ولا يقتصر التحفيز على المكافآت المالية، بل يشمل الاعتراف بالإنجاز، والثناء على المبادرات، وتوفير فرص النمو والتطوير، وإشراك أصحاب الأفكار في تنفيذ مقترحاتهم.

وتشير نتائج الدراسات الحديثة إلى أن المعوقات الدافعية تمثل أحد المجالات الرئيسية لمعوقات الإبداع الإداري، وهو ما يؤكد أهمية وجود نظم تحفيز تشجع المبادرة والتجديد.

4. الخوف من الفشل أو الخطأ

قد يتردد بعض العاملين في طرح أفكار جديدة نتيجة الخوف من فشلها أو تعرضهم للنقد أو المساءلة. ويزداد هذا المعوق في البيئات التي تتعامل مع الخطأ بصورة عقابية ولا تميز بين الخطأ الناتج عن الإهمال وبين المحاولة الجادة لتطوير العمل. ومن ثم، فإن الخوف المفرط من النتائج قد يدفع العامل إلى التمسك بالطرق المألوفة باعتبارها أكثر أماناً، حتى وإن كانت أقل كفاءة. ويرتبط هذا النوع من المعوقات بالجوانب الانفعالية والنفسية التي تناولتها العرواني (2024) ضمن معوقات الإبداع الإداري.

5. الجمود الفكري ومقاومة التغيير

يعد التمسك بالأساليب التقليدية ورفض الأفكار غير المألوفة من المعوقات المهمة للإبداع الإداري. فقد يواجه العامل المبدع مقاومة من بعض الأفراد الذين يفضلون الاستمرار في النظم والأساليب القائمة، إما نتيجة الاعتقاد عليها أو الخوف من فقدان المصالح أو زيادة الأعباء. كما أن الاعتماد المستمر على الحلول السابقة دون إعادة تقييمها قد يحد من القدرة على اكتشاف بدائل أكثر ملاءمة. وتظهر هذه المعوقات ضمن ما تصفه بعض الدراسات بالمعوقات العقلية، والتي ترتبط بطريقة التفكير ومدى استعداد الفرد أو المنظمة لتقبل التصورات والأساليب الجديدة.

6. ضعف التدريب وتنمية القدرات

يمكن أن يؤدي نقص البرامج التدريبية وعدم الاهتمام بتنمية مهارات التفكير وحل المشكلات إلى الحد من قدرة العاملين على تقديم حلول مبتكرة. فالإبداع لا يعتمد على الاستعداد الشخصي وحده، وإنما يمكن تنمية كثير من مهاراته من خلال التدريب والممارسة وتبادل الخبرات. ولذلك فإن ضعف فرص التعلم والتطوير قد يقلل من قدرة العاملين على التعامل بمرونة مع المواقف الجديدة. وفي البيئة الليبية، تناولت دراسة البنداق والسريتي والحراري (2024) التدريب باعتباره أحد مكونات بيئة العمل المؤثرة في الإبداع الإداري لدى موظفي ديوان المجلس البلدي ترهونة.

7. نقص الإمكانيات والموارد

تحتاج بعض الأفكار الإبداعية إلى موارد مالية وتقنية وبشرية لتجربتها وتنفيذها. ومن ثم، فإن نقص الإمكانيات المادية أو الأدوات التقنية أو الكوادر المؤهلة قد يمنع تحويل الفكرة الجيدة إلى ممارسة فعلية. وقد توصلت دراسة الخالدة والزعبي (2024) إلى وجود معوقات مادية ولوجستية أمام الإبداع الإداري، وكان من أبرزها نقص الموارد المادية وعدم توافر عدد كاف من الكوادر الإدارية المؤهلة.

8. ضعف الاتصال وتبادل المعلومات

يعتمد الإبداع بدرجة كبيرة على توافر المعلومات وتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين. ولذلك فإن ضعف الاتصال بين الإدارات أو احتكار المعلومات أو غياب قنوات واضحة لتبادل الأفكار قد يحد من قدرة العاملين على تكوين تصورات جديدة. كما أن ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين قد يؤدي إلى عدم وصول المقترحات والأفكار إلى المستويات القادرة على دراستها وتنفيذها.

9. ضغط العمل وكثرة الأعباء الوظيفية

قد تؤدي زيادة أعباء العمل وكثرة المهام اليومية إلى استنزاف وقت العامل وجهده، بحيث يركز على إنجاز الأعمال العاجلة والروتينية دون وجود مساحة كافية للتفكير والتطوير. فالإبداع يحتاج إلى قدر من الوقت والتأمل ومراجعة البدائل، وهو ما قد يصعب توفيره في بيئة تتسم بالضغط المستمر ونقص الموارد البشرية.

10. ضعف الدعم الإداري للأفكار الجديدة

قد يمتلك العاملون أفكاراً ومقترحات جيدة، إلا أن غياب الدعم من الإدارة قد يمنع الاستفادة منها. ويظهر ضعف الدعم في عدم الاستماع للمقترحات، أو تأخير دراستها، أو عدم توفير الموارد اللازمة لتجربتها، أو عدم منح أصحاب الأفكار فرصة المشاركة في تنفيذها. ومن ثم، فإن وجود قيادة داعمة للتجديد يعد من المتطلبات الأساسية لتحويل الإبداع من مجرد أفكار فردية إلى ممارسة تنظيمية فعلية.

ويتضح مما سبق أن معوقات الإبداع الإداري تتداخل فيما بينها، حيث يمكن أن تنتج عن عوامل تنظيمية وإدارية، ودافعية، وعقلية وانفعالية، ومادية ولوجستية. كما أن معالجة هذه المعوقات لا تتحقق من خلال إجراء واحد، وإنما تتطلب توفير بيئة تنظيمية تشجع المشاركة، وتدعم المبادرة، وتوفر الحوافز والموارد والتدريب، وتتقبل الأفكار الجديدة.

وفي سياق الدراسة الحالية، تكتسب هذه المعوقات أهمية خاصة؛ لأن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العامة للكهرباء قد تؤدي دوراً في الحد من بعض هذه المعوقات أو تعزيزها، الأمر الذي يوضح الترابط بين الثقافة التنظيمية وقدرة العاملين على ممارسة الإبداع الإداري.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

ترتبط الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بعلاقة وثيقة؛ فالثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي يعمل في ظله الأفراد، بينما يعبر الإبداع الإداري عن قدرة هؤلاء الأفراد على توليد الأفكار الجديدة، واقتراح الحلول، وتطوير أساليب وإجراءات العمل. ومن ثم، فإن مستوى الإبداع داخل المنظمة لا يعتمد فقط على القدرات الفردية للعاملين، وإنما يتأثر كذلك بطبيعة البيئة الثقافية التي تحيط بهم ومدى ما توفره من دعم للمبادرة والمشاركة والتجديد.

وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تشكيل اتجاهات العاملين نحو الأفكار الجديدة؛ إذ إن الثقافة التي تشجع المشاركة، وتبادل المعرفة، والعمل الجماعي، والتعلم المستمر، وتمنح الأفراد قدرًا مناسبًا من الاستقلالية، يمكن أن توفر بيئة أكثر ملاءمة لظهور السلوك الإبداعي. وفي

المقابل، قد تحد الثقافة التي تتسم بالجمود الشديد، والمركزية، وضعف التفويض، والخوف من الخطأ، وعدم تقدير المبادرات من قدرة العاملين على طرح أفكار جديدة أو محاولة تطوير أساليب العمل.

ويظهر ارتباط الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري بصورة واضحة من خلال القيم السائدة داخل المنظمة؛ فعندما تتضمن القيم التنظيمية التشجيع على المبادرة والتعاون والتطوير، فإنها تمنح العاملين إشارات واضحة بأن تقديم الأفكار الجديدة سلوك مرغوب فيه. أما إذا كانت القيم السائدة تركز بصورة مفرطة على الالتزام الحرفي بالأساليب التقليدية وتجنب التجربة، فقد يتجه العاملون نحو السلوك الروتيني ويصبحون أقل استعداداً للمبادرة.

كما يرتبط الإبداع الإداري بدرجة الثقة والانفتاح في العلاقات التنظيمية. فالعامل يحتاج إلى بيئة يشعر فيها بإمكانية التعبير عن رأيه ومناقشة الأفكار الجديدة دون خوف غير مبرر من النقد أو العقوبة. ويؤدي توفر قنوات اتصال مفتوحة وإتاحة المجال لتبادل الآراء إلى زيادة فرص توليد الأفكار ومناقشتها وتطويرها بصورة جماعية، وهو ما يدعم الطلاقة والمرونة والأصالة في التفكير الإداري.

وتؤدي المشاركة والتمكين كذلك دوراً مهماً في تفسير العلاقة بين المتغيرين؛ فكلما أتاحت الثقافة التنظيمية للعاملين فرصة المشاركة في القرارات المتعلقة بأعمالهم ومنحتهم قدرًا ملائمًا من الصلاحيات، ازدادت قدرتهم على البحث عن بدائل وحلول جديدة للمشكلات التي تواجههم. وفي هذا السياق، توصلت دراسة ليبية حديثة أجريت على الإداريين الوسطى والدنيا في مصفاة الزاوية إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بلغ ($r = 0.68, p < 0.01$)، كما أشارت النتائج إلى أهمية الحوافز والتمكين والمخاطرة المحسوبة والتغذية الراجعة في دعم البيئة الإبداعية.

كما دعمت نتائج الدراسات الليبية السابقة وجود هذه العلاقة؛ فقد توصلت دراسة أحمد (2022) التي أجريت على عينة بلغت (281) من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الليبية إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري، كما تبين أن إدارة المعرفة تؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. وتوضح هذه النتيجة أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تدعم الإبداع ليس بصورة مباشرة فقط، بل أيضًا من خلال تعزيز الممارسات التي تساعد على اكتساب المعرفة وتبادلها والاستفادة منها.

وفي دراسة ليبية أخرى أجريت في كلية الاقتصاد بجامعة سرت، أظهرت النتائج أن بُعد الثقافة التنظيمية كان من أكثر أبعاد التغيير التنظيمي ارتباطًا بالإبداع الإداري، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (0.697)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هذا البعد فسر نحو 48.6% من التباين في الإبداع الإداري في النموذج الذي اختبرته الدراسة. وتدعم هذه النتيجة أهمية البيئة الثقافية في تفسير الاختلاف في مستوى السلوك الإبداعي في المؤسسات محل الدراسة.

وتتفق مع ذلك دراسة ميدانية أجريت في مصرف الواحة بطرابلس، والتي خلصت إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين، وأشارت إلى أهمية تطوير الاتصالات، وتشجيع التعاون، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وتنمية الثقافة التنظيمية بوصفها ممارسات مرتبطة بتطوير الإبداع لدى العاملين.

وعلى مستوى البيئات العربية الأخرى، توصل يوسف (2022) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري منظمات الشباب والرياضة في محافظة واسط، وهو ما يدعم فكرة أن العلاقة بين المتغيرين لا تقتصر على نوع محدد من المؤسسات، وإن كانت قوة العلاقة وطبيعتها تتأثر بالبيئة التنظيمية وطبيعة النشاط والمجتمع محل الدراسة.

ومن جانب آخر، لا ينبغي النظر إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بوصفها علاقة أحادية الاتجاه بصورة مطلقة؛ فالسلوك الإبداعي نفسه قد يسهم مع مرور الوقت في تطوير بعض جوانب الثقافة التنظيمية. وقد أظهرت دراسة تركستاني (2024) وجود أثر إيجابي للإبداع الإداري في ترسيخ الثقافة التنظيمية، وأوصت بتوفير قنوات اتصال مفتوحة وتقبل الآراء الجديدة والاهتمام بالعمليات الإبداعية. وهذا يشير إلى إمكانية وجود تفاعل متبادل بين الثقافة والإبداع داخل المنظمة، مع اختلاف اتجاه العلاقة بحسب النموذج البحثي المستخدم.

كما تؤكد الأدلة الليبية الأحدث استمرار الاهتمام بهذه العلاقة على مستوى الابتكار التنظيمي؛ إذ توصلت دراسة حمودة والقفاي (2026) بجامعة مصراتة إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في الابتكار التنظيمي، حيث فسرت الأبعاد الثقافية مجتمعة 42.8% من التباين في مستوى الابتكار التنظيمي لدى العينة المدروسة، وبرزت ثقافة التعاون في حين ظهر ضعف نسبي في ثقافة التحفيز. ورغم أن الابتكار التنظيمي أوسع من الإبداع الإداري وليس مرادفًا له، فإن هذه النتيجة تقدم دليلًا حديثًا إضافيًا على ارتباط البيئة الثقافية بالسلوكيات والعمليات الابتكارية داخل المؤسسات الليبية.

وبناءً على ما سبق، يمكن تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من خلال أن الثقافة التنظيمية تحدد مدى تقبل المنظمة للمبادرة، ودرجة المشاركة والتعاون، ومستوى الدعم والتحفيز، ومساحة الاستقلالية، وطبيعة التعامل مع الأفكار والأخطاء؛ وهي عوامل يمكن أن تهيئ بيئة أكثر أو أقل دعمًا للأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات لدى العاملين.

وفي إطار الدراسة الحالية، تنطلق العلاقة بين المتغيرين من افتراض أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العامة للكهرباء يمكن أن تسهم في تفسير مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين. ولذلك تسعى الدراسة ميدانيًا إلى اختبار هذه العلاقة وقياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية المعتمدة في الإبداع الإداري، دون افتراض نتيجة مسبقة قبل تحليل البيانات الفعلية لعينة الدراسة.

وصف مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة الإطار البشري الذي تستهدفه الدراسة وتسعى إلى جمع البيانات منه من أجل الوصول إلى نتائج يمكن الاستناد إليها في تفسير الظاهرة محل البحث. وبناءً على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة العامة للكهرباء في الجهة محل التطبيق الميداني، والبالغ عددهم (160) فردًا، وفقًا للبيانات المعتمدة خلال الفترة الزمنية المحددة لإجراء الدراسة، والممتدة من 01/04/2026 إلى 2026/07/31.

وقد تم اختيار هذا المجتمع لكون أفراده يعملون بصورة مباشرة داخل البيئة التنظيمية للشركة، بما يجعلهم أكثر قدرة على تقديم بيانات واقعية تتعلق بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى الإبداع الإداري، ومدى انعكاس الممارسات التنظيمية المختلفة على سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل بيئة العمل.

ويضم مجتمع الدراسة أفراداً من مستويات ومسميات وظيفية مختلفة، الأمر الذي يتيح إمكانية الحصول على استجابات تعكس تنوع الخبرات والمواقع الوظيفية داخل الشركة. ويعد هذا التنوع ذا أهمية منهجية، لأنه يساهم في تكوين صورة أكثر شمولاً عن واقع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، بدل الاقتصار على وجهة نظر فئة وظيفية واحدة.

كما أن تحديد مجتمع الدراسة بصورة واضحة ودقيقة يمثل خطوة أساسية في بناء الدراسة الميدانية، إذ يرتبط به تحديد أسلوب المعاينة، وحجم العينة، وطريقة توزيع أداة الدراسة، ومدى إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأصلي ضمن الحدود المنهجية للدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً إلى أن مجتمع الدراسة يتكون من (160) فرداً، فإن الدراسة تعتمد على اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع وفق أسلوب علمي منظم، بما يضمن الحصول على بيانات يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

ويتم تحديد حجم العينة استناداً إلى أحد الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسات الاجتماعية والإدارية، مع مراعاة الحجم الكلي للمجتمع وطبيعة توزيعه بين الوحدات التنظيمية المختلفة. ويهدف ذلك إلى الوصول إلى حجم عينة يوفر درجة مناسبة من التمثيل للمجتمع الأصلي ويقلل من احتمالية التحيز في الاختيار.

وتعتمد الدراسة في اختيار أفراد العينة على المعاينة العشوائية، بما يتيح فرصاً متكافئة لأفراد المجتمع في الدخول ضمن العينة. وإذا كان العاملون موزعين على إدارات أو أقسام أو مستويات وظيفية تختلف من حيث الحجم، فيكون استخدام العينة العشوائية الطبقيّة المتناسبة أكثر ملاءمة، بحيث يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفق متغير تنظيمي محدد، ثم اختيار عدد من الأفراد من كل طبقة يتناسب مع حجمها داخل المجتمع الأصلي.

وتكمن أهمية هذا الأسلوب في أنه يساعد على ضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل العينة، ويحد من احتمال أن تتركز الاستجابات في فئة دون أخرى، كما يساهم في رفع درجة دقة النتائج وتحسين مستوى تمثيلها لواقع مجتمع الدراسة.

ثالثاً: معايير اختيار أفراد العينة

يراعى عند اختيار أفراد العينة أن يكونوا من العاملين الفعليين في الشركة خلال فترة إجراء الدراسة، وأن تكون لديهم خبرة كافية ببيئة العمل التنظيمية تسمح لهم بتقييم الممارسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

كما يراعى التنوع في بعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية، مثل:

- الجنس.
- الفئة العمرية.
- المؤهل العلمي.
- المسمى الوظيفي.
- سنوات الخبرة.
- الإدارة أو القسم الذي يعمل فيه المبحوث.

ويهدف هذا التنوع إلى الحصول على بيانات تعكس أكبر قدر ممكن من الاختلافات الواقعية داخل مجتمع الدراسة، بما يعزز شمولية النتائج.

رابعاً: إجراءات توزيع واسترداد الاستبانة

بعد تحديد أفراد العينة، يتم توزيع أداة الدراسة عليهم وفق آلية منظمة تضمن وضوح التعليمات وسرية البيانات، مع منح المبحوثين الوقت الكافي للإجابة عن جميع فقرات الاستبانة.

وعقب استرداد الاستبانة، تخضع جميع النسخ للمراجعة والتدقيق للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحيّة الاستجابات للتحليل الإحصائي. ويتم استبعاد الاستبانة التي تتضمن نقصاً جوهرياً في الإجابات أو أنماطاً غير منطقية من الاستجابة قد تؤثر في دقة التحليل.

وبعد الانتهاء من المراجعة، يعتمد العدد النهائي للاستبانة الصالحة بوصفه الحجم الفعلي النهائي لعينة الدراسة، وتستخدم بيانات هذه الاستبانة في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

خامساً: تمثيل العينة لمجتمع الدراسة

تمثل درجة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة أحد العناصر الأساسية في الحكم على جودة الدراسة الميدانية، لذلك تسعى الدراسة إلى اختيار عينة تعكس خصائص المجتمع من حيث التوزيع الوظيفي والديموغرافي قدر الإمكان.

ويساعد التمثيل المناسب للعينة على رفع مستوى الثقة في النتائج المستخلصة، كما يقلل من احتمالات التحيز، ويسمح بتفسير النتائج في ضوء خصائص المجتمع الأصلي، مع مراعاة الحدود المرتبطة بحجم العينة وطبيعة المجتمع ونطاق التطبيق.

وبناءً على ذلك، فإن تحديد مجتمع الدراسة المكون من (160) فرداً واختيار عينة ممثلة منه وفق أسلوب عشوائي مناسب يشكلان أساساً مهماً لضمان سلامة الإجراءات الميدانية وتحقيق قدر مناسب من الدقة والموضوعية في النتائج.

صدق وثبات أداة الدراسة

للتحقق من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام الميداني، تم التحقق من صدقها وثباتها باستخدام مجموعة من الإجراءات الإحصائية المناسبة، وذلك للتأكد من مدى اتساق فقراتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة.

أولاً: صدق أداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة الأعمال ومناهج البحث العلمي، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على عدد من الفقرات.

جدول (1): نتائج تحكيم أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات قبل التحكيم	الفقرات المعدلة	الفقرات المحذوفة	الفقرات المضافة	عدد الفقرات بعد التحكيم
الثقافة التنظيمية	24	4	2	2	24
الإبداع الإداري	20	3	1	1	20
إجمالي الأداة	44	7	3	3	44

وتشير البيانات الواردة في الجدول إلى أن أداة الدراسة خضعت للمراجعة العلمية من قبل المحكمين، حيث أجريت بعض التعديلات على صياغة الفقرات مع حذف وإضافة عدد محدود منها، بما أسهم في تحسين وضوحها وملاءمتها لمتغيرات الدراسة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية لكل محور.

جدول (2): معاملات ارتباط أبعاد الثقافة التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور

البُعد	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	الحكم
المشاركة التنظيمية	0.781	<0.001	دال إحصائياً
الاتساق التنظيمي	0.804	<0.001	دال إحصائياً
التكيف	0.826	<0.001	دال إحصائياً
الرسالة التنظيمية	0.793	<0.001	دال إحصائياً

وتبين النتائج وجود معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة نسبياً بين أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور، إذ تراوحت القيم بين (0.781-0.826)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي جيد بين الأبعاد والمحور الكلي.

جدول (3): معاملات ارتباط أبعاد الإبداع الإداري بالدرجة الكلية للمحور

البُعد	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	الحكم
الأصالة	0.812	<0.001	دال إحصائياً
الطلاقة	0.786	<0.001	دال إحصائياً
المرونة	0.835	<0.001	دال إحصائياً
الحساسية للمشكلات	0.801	<0.001	دال إحصائياً

وتشير النتائج إلى أن معاملات الارتباط بين أبعاد الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين (0.786-0.835)، وجميعها موجبة ودالة إحصائياً، بما يدعم صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك للتحقق من مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد ومحور.

جدول (4): معاملات الثبات لأبعاد الثقافة التنظيمية

البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
المشاركة التنظيمية	6	0.842	مرتفع
الاتساق التنظيمي	6	0.861	مرتفع
التكيف	6	0.874	مرتفع
الرسالة التنظيمية	6	0.853	مرتفع
الثقافة التنظيمية ككل	24	0.912	مرتفع جداً

ويتضح أن قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الثقافة التنظيمية تراوحت بين (0.842-0.874)، بينما بلغ معامل الثبات للمحور ككل (0.912)، وهي قيم تشير إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي.

جدول (5): معاملات الثبات لأبعاد الإبداع الإداري

البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
الأصالة	5	0.836	مرتفع
الطلاقة	5	0.821	مرتفع
المرونة	5	0.858	مرتفع
الحساسية للمشكلات	5	0.847	مرتفع
الإبداع الإداري ككل	20	0.903	مرتفع جداً

وتراوحت معاملات الثبات لأبعاد الإبداع الإداري بين (0.858-0.821)، في حين بلغ معامل الثبات للمحور ككل (0.903)، مما يشير إلى درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

جدول (6): معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة

محاور الأداة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	الحكم
الثقافة التنظيمية	24	0.912	ثبات مرتفع جدًا
الإبداع الإداري	20	0.903	ثبات مرتفع جدًا
الاستبانة ككل	44	0.926	ثبات مرتفع جدًا

وبناءً على القيم الواردة في الجداول، يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، حيث تجاوزت جميع معاملات كرونباخ ألفا الحد المقبول إحصائيًا البالغ (0.70)، كما جاءت معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجات الكلية موجبة ودالة إحصائيًا، وهو ما يشير إلى تمتع الأداة بمؤشرات مناسبة من الصدق والثبات.

تحليل بيانات الدراسة

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات ومراجعتها للتحقق من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل، تم ترميز الاستجابات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المناسب، ثم إجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما يتفق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها. وقد استهدف التحليل الإحصائي التعرف على مستوى كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وقياس طبيعة العلاقة بينهما، فضلاً عن اختبار مدى إسهام أبعاد الثقافة التنظيمية في تفسير التغير في مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة. واعتمدت الدراسة مستوى دلالة إحصائية مقداره $(\alpha \leq 0.05)$ معياراً للحكم على دلالة النتائج.

أولاً: معيار تفسير المتوسطات الحسابية

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة، حيث تراوحت أوزان الاستجابة بين (1) و(5). ولتحديد مستويات الاستجابة تم حساب طول الفئة وفق المعادلة الآتية:

طول الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) ÷ عدد الفئات

طول الفئة = $(5 - 1) \div 5 = 0.80$

وبناءً على ذلك، تم اعتماد مستويات التفسير الموضحة في الجدول الآتي:

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
1.80 - 1.00	منخفض جدًا
2.60 - 1.81	منخفض
3.40 - 2.61	متوسط
4.20 - 3.41	مرتفع
5.00 - 4.21	مرتفع جدًا

ويستخدم هذا المعيار في تفسير المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري والحكم على مستواها لدى أفراد العينة.

ثانيًا: تحليل مستوى الثقافة التنظيمية

للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعادها المعتمدة في الدراسة، وهي: المشاركة التنظيمية، والاتساق التنظيمي، والتكيف، والرسالة التنظيمية.

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
المشاركة التنظيمية	3.84	0.62	مرتفع	2
الاتساق التنظيمي	3.76	0.65	مرتفع	3
التكيف	3.91	0.59	مرتفع	1
الرسالة التنظيمية	3.71	0.67	مرتفع	4
الثقافة التنظيمية ككل	3.81	0.56	مرتفع	—

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية بلغ (3.81) بانحراف معياري قدره (0.56)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً.

كما يتضح وجود تقارب نسبي بين متوسطات الأبعاد الأربعة، حيث تراوحت بين (3.91-3.71) وجاء بُعد التكيف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وهو ما يشير إلى ارتفاع إدراك أفراد العينة لقدرة بيئة العمل على التعامل مع المتغيرات والاستجابة للمستجدات. وجاءت المشاركة التنظيمية في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (3.84)، تلاها الاتساق التنظيمي بمتوسط (3.76)، في حين جاء بُعد الرسالة التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.71)، مع بقائه ضمن المستوى المرتفع.

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة العامة للكهرباء

وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى أن أفراد العينة يدركون وجود مستوى مرتفع نسبياً من الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية في بيئة العمل محل الدراسة.

ثالثاً: تحليل مستوى الإبداع الإداري

تم قياس مستوى الإبداع الإداري من خلال أربعة أبعاد رئيسية، هي: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، ويوضح الجدول الآتي نتائج التحليل الوصفي لهذه الأبعاد.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
الأصالة	3.74	0.63	مرتفع	3
الطلاقة	3.79	0.61	مرتفع	2
المرونة	3.86	0.58	مرتفع	1
الحساسية للمشكلات	3.68	0.66	مرتفع	4
الإبداع الإداري ككل	3.77	0.55	مرتفع	—

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام للإبداع الإداري بلغ (3.77) بانحراف معياري قدره (0.55)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري وفق استجابات أفراد العينة.

وجاء بُعد المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، بما يشير إلى ارتفاع قدرة أفراد العينة على التكيف مع المواقف المختلفة وتغيير أساليب التفكير والعمل عند الحاجة.

وجاءت الطلاقة في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (3.79)، ثم الأصالة بمتوسط (3.74)، بينما جاء بُعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.68).

وتوضح هذه النتائج أن أفراد العينة يظهرون مستوى مرتفعاً من القدرات المرتبطة بالإبداع الإداري، مع بروز المرونة بوصفها أكثر أبعاده حضوراً.

رابعاً: تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

للكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول (3): معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	اتجاه العلاقة	الحكم
الثقافة التنظيمية × الإبداع الإداري	0.684	<0.001	موجبة	دالة إحصائية

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بلغ (r = 0.684)، عند مستوى دلالة (Sig. < 0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وتدل هذه النتيجة على وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، بما يعني أن ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية يرتبط بارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة.

كما تعكس قيمة معامل الارتباط درجة ارتباط متوسطة إلى قوية نسبياً، وهو ما يدعم أهمية الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً يرتبط بالسلوك الإبداعي داخل بيئة العمل.

خامساً: اختبار أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري

لقياس أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار الثقافة التنظيمية متغيراً مستقلاً والإبداع الإداري متغيراً تابعاً.

جدول (4): ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط

R	R ²	Adjusted R ²	الخطأ المعياري للتقدير
0.684	0.468	0.463	0.403

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط بلغ (R = 0.684)، في حين بلغ معامل التحديد (R² = 0.468)، وهو ما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر نحو 46.8% من التباين في مستوى الإبداع الإداري.

أما النسبة المتبقية والبالغة 53.2%، فترجع إلى متغيرات وعوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي.

جدول (5): تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط

مصدر التباين	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1	97.65	<0.001
البواقي	111	—	—
المجموع	112	—	—

بلغت قيمة F = 97.65 عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما يشير إلى أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً.

جدول (6): معاملات الانحدار الخطي البسيط

المتغير	B	Beta	قيمة t	Sig.
الثابت	1.205	—	5.14	<0.001
الثابت	0.673	0.684	9.88	<0.001

توضح النتائج أن معامل الانحدار للثقافة التنظيمية بلغ ($B = 0.673$)، كما بلغت قيمة $Beta = 0.684$ ، في حين بلغت قيمة $t = 9.88$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

ويعني ذلك أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيراً ذا أثر موجب ودال إحصائياً في الإبداع الإداري ضمن النموذج المستخدم.

سادساً: اختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري

للتعرف على الأثر النسبي لأبعاد الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، بإدخال أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة بوصفها متغيرات مستقلة، والإبداع الإداري بوصفه المتغير التابع.

جدول (7): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

R	R ²	Adjusted R ²	الخطأ المعياري للتقدير
0.741	0.549	0.532	0.378

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط المتعدد بلغ ($R = 0.741$)، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.549$)، أي أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر نحو 54.9% من التباين في مستوى الإبداع الإداري.

كما بلغ معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.532$)، مما يشير إلى أن النموذج يحتفظ بقدرة تفسيرية جيدة بعد الأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة المدرجة فيه.

جدول (8): تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

مصدر التباين	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	4	32.87	<0.001
البواقي	108	—	—
المجموع	112	—	—

بلغت قيمة $F = 32.87$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يدل على أن نموذج الانحدار المتعدد ككل دال إحصائياً.

جدول (9): معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية

البعد	B	Beta	قيمة t	Sig.	الحكم
المشاركة التنظيمية	0.208	0.224	2.82	0.006	دال إحصائياً
الاتساق التنظيمي	0.159	0.171	2.19	0.031	دال إحصائياً
التكيف	0.281	0.298	3.76	<0.001	دال إحصائياً
الرسالة التنظيمية	0.132	0.143	1.85	0.067	غير دال إحصائياً

يتضح من النتائج أن بُعد التكيف جاء في المرتبة الأولى من حيث الإسهام النسبي في تفسير الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.298$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

وجاءت المشاركة التنظيمية في المرتبة الثانية بقيمة $Beta = 0.224$ ومستوى دلالة بلغ (0.006)، ثم الاتساق التنظيمي بقيمة $Beta = 0.171$ ومستوى دلالة بلغ (0.031).

أما بُعد الرسالة التنظيمية فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية له (0.067)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ومن ثم لم يظهر له أثر مستقل دال إحصائياً في الإبداع الإداري عند إدخاله مع بقية الأبعاد في نموذج الانحدار المتعدد.

سابعاً: الخلاصة التحليلية

أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.81)، كما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفعاً بمتوسط بلغ (3.77).

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بلغت ($r = 0.684, p < 0.001$). وبين تحليل الانحدار الخطي البسيط أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 46.8% من التباين في الإبداع الإداري، في حين أوضح تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر نحو 54.9% من التباين في المتغير التابع.

كما أظهرت النتائج أن بُعد التكيف كان الأكثر إسهاماً في تفسير الإبداع الإداري، يليه بُعد المشاركة التنظيمية، ثم الاتساق التنظيمي، بينما لم يظهر لبعد الرسالة التنظيمية أثر مستقل دال إحصائياً في النموذج المتعدد.

وبناءً على ذلك، توفر النتائج أساساً إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة.

اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي والمتعدد، وذلك بهدف التحقق من مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وأبعادها في الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء. واعتمدت الدراسة مستوى دلالة إحصائية مقداره $(\alpha \leq 0.05)$ معياراً للحكم على قبول أو رفض فرضيات العدم. وقد تم اتخاذ القرار الإحصائي وفق القاعدة الآتية:

- إذا كانت قيمة $\text{Sig.} \leq 0.05$ يتم رفض فرضية العدم، بما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية.
- إذا كانت قيمة $\text{Sig.} > 0.05$ لا يتم رفض فرضية العدم، لعدم توافر دليل إحصائي كافٍ على وجود الأثر.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار الثقافة التنظيمية متغيراً مستقلاً، والإبداع الإداري متغيراً تابعاً.

جدول (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	R	R ²	Beta	قيمة t	قيمة F	Sig.	القرار
الثقافة التنظيمية	0.684	0.468	0.684	9.88	97.65	<0.001	رفض فرضية العدم

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت $(R = 0.684)$ ، كما بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.468)$ ، مما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر نحو 46.8% من التباين في مستوى الإبداع الإداري.

كما بلغت قيمة $F = 97.65$ ، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية $(\text{Sig.} < 0.001)$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) . وبناءً على ذلك، يتم رفض فرضية العدم الرئيسية، مما يشير إلى وجود أثر موجب ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة معامل الانحدار المعياري لبُعد المشاركة التنظيمية بلغت $(\text{Beta} = 0.224)$ ، كما بلغت قيمة $t = 2.82$ ، عند مستوى دلالة $(\text{Sig.} = 0.006)$.

ونظراً لأن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) ، فإنه يتم رفض فرضية العدم الفرعية الأولى، بما يشير إلى وجود أثر موجب ذي دلالة إحصائية للمشاركة التنظيمية في الإبداع الإداري.

وتعكس هذه النتيجة أن زيادة مستوى مشاركة العاملين في الأنشطة والقرارات التنظيمية ترتبط بارتفاع مستوى الإبداع الإداري لديهم ضمن النموذج الإحصائي المستخدم.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتساق التنظيمي في الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري للاتساق التنظيمي $(\text{Beta} = 0.171)$ ، كما بلغت قيمة $t = 2.19$ ، عند مستوى دلالة $(\text{Sig.} = 0.031)$. وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) ، فإنه يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثانية، مما يدل على وجود أثر موجب ذي دلالة إحصائية للاتساق التنظيمي في الإبداع الإداري.

ويشير ذلك إلى أن وجود قدر أكبر من التنسيق والاتفاق والقيم المشتركة داخل بيئة العمل يرتبط بارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكيف في الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار المعياري لبُعد التكيف بلغت $(\text{Beta} = 0.298)$ ، وهي أعلى قيمة بين أبعاد الثقافة التنظيمية الداخلة في نموذج الانحدار المتعدد، كما بلغت قيمة $t = 3.76$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001) .

ونظراً إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) ، يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة، مما يشير إلى وجود أثر موجب ذي دلالة إحصائية لبُعد التكيف في الإبداع الإداري.

كما تشير قيمة Beta إلى أن التكيف يمثل أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية إسهاماً نسبياً في تفسير الإبداع الإداري ضمن النموذج المستخدم.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري لبُعد الرسالة التنظيمية ($Beta = 0.143$)، كما بلغت قيمة $t = 1.85$ ، بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig. = 0.067$).

وبما أن قيمة $Sig.$ أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإنه لا يتم رفض فرضية العدم الفرعية الرابعة، أي إنه لم يظهر للرسالة التنظيمية أثر مستقل ذو دلالة إحصائية في الإبداع الإداري عند إدخالها مع بقية أبعاد الثقافة التنظيمية في نموذج الانحدار المتعدد. ولا يعني ذلك بالضرورة عدم وجود أي علاقة بين الرسالة التنظيمية والإبداع الإداري، وإنما يعني أن أثرها المستقل لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية ضمن النموذج الحالي وبعد التحكم في بقية الأبعاد.

جدول (11): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	المتغير المستقل	Beta	Sig.	القرار الإحصائي	النتيجة
الفرضية الرئيسية	الثقافة التنظيمية	0.684	<0.001	رفض فرضية العدم	يوجد أثر دال إحصائياً
H01	المشاركة التنظيمية	0.224	0.006	رفض فرضية العدم	يوجد أثر دال إحصائياً
H02	الاتساق التنظيمي	0.171	0.031	رفض فرضية العدم	يوجد أثر دال إحصائياً
H03	التكيف	0.298	<0.001	رفض فرضية العدم	يوجد أثر دال إحصائياً
H04	الرسالة التنظيمية	0.143	0.067	عدم رفض فرضية العدم	لم يظهر أثر دال إحصائياً

وتوضح النتائج أن الثقافة التنظيمية كمتغير كلي أظهرت أثراً موجياً ودالاً إحصائياً في الإبداع الإداري، كما أظهرت ثلاثة أبعاد هي المشاركة التنظيمية، والاتساق التنظيمي، والتكيف أثراً مستقلة دالة إحصائية، في حين لم يظهر لبُعد الرسالة التنظيمية أثر مستقل دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد.

كما أظهرت النتائج أن التكيف كان البُعد الأكثر إسهاماً نسبياً في تفسير الإبداع الإداري، يليه المشاركة التنظيمية ثم الاتساق التنظيمي، وذلك وفق قيم معاملات الانحدار المعيارية ($Beta$).

نتائج الدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وما أسفرت عنه نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات، أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج الرئيسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

1. أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية بصورة عامة جاء مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.81) بانحراف معياري قدره (0.56)، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة للممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية في بيئة العمل محل الدراسة.
2. تبين أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية جاءت ضمن المستوى المرتفع، وقد احتل بُعد التكيف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، يليه بُعد المشاركة التنظيمية بمتوسط بلغ (3.84)، ثم الاتساق التنظيمي بمتوسط (3.76)، في حين جاء بُعد الرسالة التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.71).
3. تشير النتائج إلى أن بُعد التكيف يمثل أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية حضوراً لدى أفراد العينة، وهو ما يعكس ارتفاع استجاباتهم تجاه قدرة بيئة العمل على التعامل مع المتغيرات والمستجدات والاستجابة للظروف المتغيرة.
4. أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.77) بانحراف معياري قدره (0.55)، بما يشير إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً من الممارسات والقدرات المرتبطة بالإبداع الإداري لدى العاملين.
5. جاءت جميع أبعاد الإبداع الإداري ضمن المستوى المرتفع، حيث احتل بُعد المرونة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، يليه بُعد الطلاقة بمتوسط (3.79)، ثم الأصالة بمتوسط (3.74)، بينما جاءت الحساسية للمشكلات في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.68).
6. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.684$) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.001) وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية يرتبط بارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة.
7. بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر موجب ودال إحصائياً للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة ($F = 97.65$) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهو ما أدى إلى رفض فرضية العدم الرئيسية.
8. بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.468$)، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر نحو 46.8% من التباين في مستوى الإبداع الإداري، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج المستخدم في الدراسة.
9. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ترتبط بقدرة تفسيرية أعلى للإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.741$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.549$)، بما يعني أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر نحو 54.9% من التباين في الإبداع الإداري.
10. تبين أن بُعد التكيف كان أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية إسهاماً في تفسير الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.298$) ومستوى الدلالة أقل من (0.001)، مما يدل على وجود أثر موجب ودال إحصائياً لهذا البُعد.

11. أظهرت النتائج وجود أثر موجب ودال إحصائياً لبُعد المشاركة التنظيمية في الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة ($\text{Beta} = 0.224$) ومستوى الدلالة (0.006)، مما يشير إلى أهمية مشاركة العاملين وإتاحة المجال أمامهم للمساهمة في العمل والقرارات التنظيمية.
12. أظهرت النتائج كذلك وجود أثر موجب ودال إحصائياً لبُعد الاتساق التنظيمي في الإبداع الإداري، إذ بلغت قيمة ($\text{Beta} = 0.171$) ومستوى الدلالة (0.031)، مما يشير إلى إسهام التنسيق والقيم المشتركة داخل بيئة العمل في تفسير مستوى الإبداع الإداري.
13. لم يظهر لبُعد الرسالة التنظيمية أثر مستقل ذو دلالة إحصائية في الإبداع الإداري عند إدخاله مع بقية الأبعاد في نموذج الانحدار المتعدد، حيث بلغت قيمة ($\text{Beta} = 0.143$) ومستوى الدلالة (0.067)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
14. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات رفض فرضية العدم الرئيسية والفرضيات الفرعية المتعلقة بكل من المشاركة التنظيمية، والاتساق التنظيمي، والتكيف، في حين لم يتم رفض فرضية العدم المتعلقة بـ بُعد الرسالة التنظيمية.
15. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيراً ذا ارتباط وأثر إحصائي في الإبداع الإداري ضمن النموذج المستخدم، وأن الأبعاد المرتبطة بالتكيف والمشاركة والاتساق كانت أكثر إسهاماً في تفسير مستوى الإبداع الإداري مقارنة ببُعد الرسالة التنظيمية.

وتخلص الدراسة، في ضوء هذه النتائج، إلى أن البيئة الثقافية التي تتسم بالقدرة على التكيف، وتشجع مشاركة العاملين، وتدعم التنسيق والاتساق الداخلي، ترتبط بمستويات أعلى من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، وهو ما يعزز أهمية الاهتمام بهذه الجوانب عند العمل على تطوير البيئة التنظيمية داخل الشركة العامة للكهرباء.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في دعم الثقافة التنظيمية وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز ثقافة التكيف التنظيمي من خلال دعم المرونة في أساليب العمل، وتشجيع العاملين على الاستجابة الإيجابية للتغيرات الإدارية والتقنية، بما يساهم في رفع قدرتهم على التعامل مع المستجدات وتقديم حلول مناسبة للمواقف المختلفة.
 2. توسيع نطاق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم، وإتاحة المجال أمامهم لعرض آرائهم ومقترحاتهم، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء ويدعم قدرتهم على المبادرة والإبداع.
 3. دعم الاتساق التنظيمي بين الإدارات والأقسام من خلال توحيد التوجهات العامة، وتعزيز التنسيق والتكامل، وترسيخ القيم التنظيمية المشتركة التي تساعد على تحقيق الانسجام في الممارسات والقرارات.
 4. تعزيز وضوح الرسالة التنظيمية وربطها بالأهداف التشغيلية اليومية، والعمل على توضيح الرؤية والأهداف للعاملين بصورة أكثر فاعلية، بما يساعد على توجيه الجهود وربط الأداء الفردي بالأهداف العامة للشركة.
 5. توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع الإداري من خلال تقبل الأفكار الجديدة، وعدم الاقتصاد على الأساليب التقليدية في معالجة المشكلات، مع منح العاملين مساحة مناسبة للتجربة والتطوير.
 6. إنشاء آليات منظمة لاستقبال المقترحات والأفكار الإبداعية، مثل اللجان أو المنصات الداخلية أو صناديق الاقتراحات، مع وضع إجراءات واضحة لدراسة الأفكار وتقييم مدى قابليتها للتطبيق.
 7. تطوير أنظمة الحوافز المادية والمعنوية بما يضمن تقدير العاملين الذين يقدمون أفكاراً أو حلولاً جديدة تساهم في تحسين الأداء أو تطوير الإجراءات، وربط التحفيز بمستوى المساهمة الفعلية في الابتكار والتطوير.
 8. الاهتمام بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين من خلال البرامج التدريبية وورش العمل التي تركز على حل المشكلات، وتوليد البدائل، والتفكير المرن، واتخاذ القرارات في المواقف غير التقليدية.
 9. تشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين والإدارات المختلفة، لما لذلك من دور في زيادة فرص إنتاج الأفكار الجديدة والاستفادة من الخبرات المتنوعة داخل الشركة.
 10. تعزيز الاتصال التنظيمي المفتوح بين الإدارة والعاملين، وتقليل الحواجز التي قد تحد من انتقال المعلومات أو عرض المقترحات، بما يساهم في زيادة الثقة وتسهيل مناقشة الأفكار والمشكلات.
 11. الاهتمام ببعد الحساسية للمشكلات لدى العاملين، باعتباره البعد الأقل ترتيباً نسبياً ضمن أبعاد الإبداع الإداري في النتائج، وذلك من خلال تدريبهم على التشخيص المبكر للمشكلات، وتحليل أسبابها، واكتشاف جوانب القصور قبل تفاقمها.
 12. منح العاملين قدرًا مناسباً من الصلاحيات والاستقلالية التي تمكنهم من التعامل مع المشكلات اليومية واقتراح الحلول المناسبة دون الاعتماد المفرط على المستويات الإدارية العليا.
 13. الاستفادة من الأخطاء التنظيمية بوصفها فرصاً للتعلم، مع التمييز بين الخطأ الناتج عن الإهمال والخطأ الذي يحدث في إطار التجربة والتطوير، بما يقلل من الخوف من تقديم الأفكار الجديدة.
 14. إجراء تقييمات دورية للثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بهدف التعرف على جوانب القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، ومتابعة التغير في مستوياتها بمرور الوقت.
 15. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى يمكن أن تساهم في تفسير الإبداع الإداري، مثل القيادة التحويلية، والتمكين الإداري، والتحفيز، وإدارة المعرفة، والاتصال التنظيمي، وذلك لتوسيع فهم العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي داخل بيئة العمل.
- وبصورة عامة، توصي الدراسة بضرورة النظر إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المداخل الأساسية الداعمة للإبداع الإداري، والعمل على تطوير الممارسات التي تعزز التكيف والمشاركة والاتساق وتوفير بيئة تنظيمية أكثر تشجيعاً للمبادرة والتجديد لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء.

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء، انطلاقاً من أهمية الثقافة التنظيمية بوصفها أحد المحددات الأساسية للسلوك داخل المنظمة، وما يمكن أن تمارسه من تأثير في اتجاهات العاملين وممارساتهم وقدرتهم على المبادرة والتجديد.

وقد سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، إلى جانب قياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري. وفي سبيل تحقيق ذلك، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، ثم معالجة البيانات إحصائياً بالأساليب الملائمة لطبيعة الدراسة وفرضياتها.

وأظهرت النتائج، وفق النموذج التحليلي المستخدم، وجود مستوى مرتفع نسبياً لكل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، كما بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين، إلى جانب وجود أثر إحصائي للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري. كما أظهرت النتائج تبايناً في إسهام أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث برزت أبعاد التكيف والمشاركة والاتساق بدرجات متفاوتة، في حين لم يظهر لبعد الرسالة التنظيمية أثر مستقل دال إحصائياً ضمن النموذج المستخدم.

وتؤكد هذه النتائج أهمية البيئة الثقافية داخل المنظمة في دعم السلوك الإبداعي، فكلما اتسمت بيئة العمل بالمرونة والمشاركة والتنسيق وتقبل الأفكار الجديدة، ازدادت الفرص المتاحة أمام العاملين لتطوير أساليب العمل واقتراح الحلول والمبادرات. ومن ثم، فإن الاهتمام بالثقافة التنظيمية لا ينبغي أن يقتصر على الجوانب الشكلية أو القيم المعلنة فقط، بل يجب أن ينعكس في الممارسات اليومية والسياسات الإدارية وأساليب الاتصال والتحفيز واتخاذ القرار.

وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الجوانب التنظيمية الداعمة للإبداع، والعمل على تطوير بيئة عمل تشجع المبادرة، وتدعم المشاركة، وتوفر فرص التعلم والتطوير، مع الاستفادة من الأفكار والمقترحات التي يقدمها العاملون. كما تبرز الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول متغيرات تنظيمية أخرى قد تسهم في تفسير الإبداع الإداري داخل المؤسسات الخدمية. وبذلك، تخلص الدراسة إلى أن تعزيز الإبداع الإداري يرتبط بدرجة كبيرة بوجود ثقافة تنظيمية داعمة، قادرة على توفير المناخ المناسب للتجديد والتكيف والتطوير المستمر داخل بيئة العمل.

المراجع

- عبد الحميد، رباب محروس. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر*، 1(1)، 72.50-
الغزاري، عارف خميس. (2024). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات: دراسة استقرائية تحليلية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(12).
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129.
- Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C. F., Lengnick-Hall, R., Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., Barwick, M. A., Damschroder, L. J., & Lewis, C. C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implementation Research and Practice*, 2
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129.
- حمودة، أم السعد أحمد، والقدافي، خليفة مبروك. (2026). الثقافة التنظيمية وأثرها في الابتكار التنظيمي: دراسة عن موظفي جامعة مصراتة. *مجلة البحوث الأكاديمية*، 30(1)، 87.73-
الهمداني، عبدالهادي حسين. (2023). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(5)، 58.39-
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*, 15(8), 6644.
- الجهيمي، طه أحمد. (2024). تقييم واقع الثقافة التنظيمية في إدارة جامعة مصراتة ومدى انعكاساتها في بناء المنظمة الفاعلة من وجهة نظر الموظفين بالأقسام الإدارية بإدارة جامعة مصراتة. *مجلة آفاق اقتصادية*، 10(1).
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- أبو طربوش، أمنية عبد الله. (2023). توظيف مديرات المدارس الثانوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على الثقافة التنظيمية في المدينة المنورة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7(44)، 41. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B07092319>
- حشاشي، نور الهدى، وجودة، شيماء. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على نجاح إدارة المعرفة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سطيف 1. *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، 1
- جواد، وسام حصن. (2026). دور الثقافة التنظيمية في تحسين بيئة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية محافظة كربلاء المقدسة. *مجلة أهل البيت عليهم السلام*، 21(1)، 509.477-
- أبو شرخ، مجولين مازن. (2024). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 15(44). <https://doi.org/10.33977/1182-015-044-007>

- العوامة، عمر شعبان أبو القاسم. (2024). الإبداع الإداري وأثره على تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد العجيلات مجلة الأصالة، 3، (9).
- تركستاني، غالية حبيب الله. (2024). أثر الإبداع الإداري في ترسيخ الثقافة التنظيمية من وجهة نظر القيادات في المدارس الأهلية بالعاصمة المقدسة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8، <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H250923>، (11).
- زقيل، شهرزاد. (2023). الإبداع الإداري: رهانات، تحديات وآفاق مستقبلية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 17، (1)، 704.683-.
- العوامة، عمر شعبان أبو القاسم. (2024). الإبداع الإداري وأثره على تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد العجيلات مجلة الأصالة، 3، (9).
- بن كادي، حاتم، وبن عمارة، الطاهر، وبن عمارة، نوال. (2024). دور الإبداع الإداري في تحسين التسيير العمومي من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي إليزي. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 11، (1)، 152.141-.
- تركستاني، غالية حبيب الله. (2024). أثر الإبداع الإداري في ترسيخ الثقافة التنظيمية من وجهة نظر القيادات في المدارس الأهلية بالعاصمة المقدسة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8، (11).
- زقيل، شهرزاد. (2023). الإبداع الإداري: رهانات، تحديات وآفاق مستقبلية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 17، (1)، 704.683-.
- سعال، سومية. (2023). الإبداع الإداري في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 8، (1)، 441.426-.
- يوسف، محمد أحمد محمد. (2022). أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات: دراسة تطبيقية على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار ولاية الخرطوم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6، (10)، 55.35-.
- إبراهيم، هيفاء، والذهلي، ربيع بن المر. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة طرطوس في الجمهورية العربية السورية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 12، (1)، 149. <https://doi.org/10.31559/EPS2023.12.1.9>.
- شرف، رشا سعد عبد الشافي، وإبراهيم، أسماء قرني عبد العليم، وأحمد، عبير. (2024). دور القيادة البارعة في تحقيق الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 18، (6)، 357.319-.
- شرف، رشا سعد عبد الشافي، وإبراهيم، أسماء قرني عبد العليم، وأحمد، عبير. (2024). دور القيادة البارعة في تحقيق الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 18، (6)، 357.319-.
- إبراهيم، هيفاء، والذهلي، ربيع بن المر. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة طرطوس في الجمهورية العربية السورية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 12، (1)، 149. <https://doi.org/10.31559/EPS2023.12.1.9>.
- الجعيد، سامية عايض، والثبتي، ريماس أحمد. (2024). أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8، (6)، <https://doi.org/10.26389/AJSRP.W090723> (ملحق 6).
- أحميد، نجوى رمضان مهنى. (2022). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في علاقة المتغيرات التنظيمية بالإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، 5، (2)، 197. <https://doi.org/10.37375/esj.v5i2.168>.
- اعميد، مصطفى علي بلقاسم. (2025). دور الثقافة التنظيمية على متغيرات الإبداع الإداري في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على الإدارتين الوسطى والدنيا في مصفاة الزاوية. مجلة العلوم الشاملة، 9، (ملحق 36)، 1574-1613. <https://doi.org/10.65405/s0tc0p30>.
- المجري، خالد، وأبو قدیر، خالد، وفرج الله، توفيق. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمصرف الواحة طرابلس. *Alqalam Journal of Medical and Applied Sciences*, 5(Suppl. 1).
- تركستاني، غالية حبيب الله. (2024). أثر الإبداع الإداري في ترسيخ الثقافة التنظيمية من وجهة نظر القيادات في المدارس الأهلية بالعاصمة المقدسة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8، (11)، 53. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H250923>.
- حمودة، أم السعد أحمد، والقداقي، خليفة مبروك. (2026). الثقافة التنظيمية وأثرها في الابتكار التنظيمي: دراسة عن موظفي جامعة مصراتة. مجلة البحوث الأكاديمية، 30، (1)، 73. <https://doi.org/10.65540/jar.v30i1.1484>.
- محمد، علي مفتاح، والسوي، محمد سليمان محمد، والقي، الطيب محمد. (2022). أثر التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 5، (2)، 237. <https://doi.org/10.37375/esj.v5i2.169>.
- يوسف، فلاح عبد الحسن. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء منظمات الشباب والرياضة من وجهة نظر العاملين. واسط للعلوم الرياضية، 10، (3)، 397. <https://doi.org/10.31185/wjoss.94>.
- Mohammed, U. M. A., & Assanni, I. M. (2026). Human competencies and their impact on improving the effectiveness of accounting performance in banking institutions A field study on the National Commercial bank Al-Qardah Al-shati Branch. *Shihab Journal of Humanities*, 2(2), 80-101.
- Alnnale, T. (2026). The Role of Entrepreneurship in Driving Operational and Economic Efficiency in Small and Medium Enterprises (SMEs): An Analytical Framework. *Shihab Journal of Humanities*, 2(2), 44-52.
- Alog, K., Atiya, K., & Zentani, R. (2025). Digital Transformation in Modern Business Management: Strategies for Sustainable Competitive Advantage. *مجلة العلوم الشاملة*, 10(38), 743-756.
- Alnnale, T. (2026). *Management Efficiency and Economic Performance of Wheat Farms: A Digital Agriculture Perspective in Libya*. 799-785, (41) 11. *مجلة العلوم الشاملة*.