

**الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك الإبداعي لدى العاملين
(دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات الصناعية النفطية الليبية)
عبد الرزاق الطاهر خليفة الفراح**

الملخص:

تتمثل مشكلة الدراسة في انخفاض السلوك الإبداعي لدى كافة العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية، وبالتالي هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في الشركات الصناعية النفطية الليبية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى العاملين، وجاءت أهم التوصيات بأنها يجب على الإدارة العليا في الشركات الصناعية النفطية الليبية أن تعطي مزيداً من العناية والاهتمام بالثقافة التنظيمية، بحيث تكون من ضمن سياساتها وبرامجها وخططها.

Abstract:

The study problem in the decline of creative behavior of all employees of industrial companies oil Jamahiriya, and therefore the study aimed to identify the impact of organizational culture on creative behavior in the petroleum and industrial companies Jamahiriya, the study reached the conclusion that the existence of significant differences between organizational culture and creative behavior in a moral relationship workers, the most important recommendations came as should the senior management of industrial companies Libyan oil to give more attention and care of the organizational culture, so that they are among the policies, programs and plans.

الجزء الأول: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:

تسعى جل الشركات الصناعية النفطية الليبية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة والمتنوعة لأجل إحداث التغيير الثقافي المناسب الذي بدوره يشجع على تنشيط وتحفيز السوق الإبداعي لدى العاملين ويساعد على تعظيم الإنتاج ويضمن التطور الذاتي لدى العاملين، وفي نفس الوقت يرفع من مستوى رضاهم الوظيفي ويخلق نوعاً من التحدي لديهم ويحفزهم على الإنجاز والإبداع. وعليه يمكن للباحث القول بأن مشكلة الدراسة تبرز في انخفاض مستوى السلوك الإبداعي لدى كافة العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية وأنه يمكن معالجة هذا الانخفاض من خلال أحداث التغيير الثقافي الناجح.

فرضية الدراسة:

لا يوجد أثر معنوي للتغيير الثقافي التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية.

أهمية الدراسة:

- 1- الأهمية العلمية:
 - استمرار اهتمام كل من الأكاديميين والباحثين بموضوعات الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى العاملين.
 - لا تزال البيئة العربية تحتاج لمزيد من الأبحاث والدراسة حول الثقافة التنظيمية بشكل عام ودرجة تأثيرها في السلوك الإبداعي بصفة خاصة. وذلك بالمقارنة بما تحفل به المؤلفات الأجنبية من دراسات، ومن ثم فإن الأمر يحتاج لسد الفجوة العلمية في هذا المجال في المكتبة العربية.

٢- الأهمية التطبيقية:

- يعتبر قطاع النفط في ليبيا القطاع الرئيسي والحيوي الذي تعتمد عليه البلاد في كل الجوانب الاقتصادية حيث يشكل (٩٥%) من الصادرات للبلاد، حيث بلغ احتياطي ليبيا من النفط الخام حوالي ٤٨.٠١ مليار^(١) برميل وبلغ أيضاً احتياطي الغاز الطبيعي ٥٤.٥٤٧ مليار متر مكعب خلال سنة ٢٠١٣.
- إن إدارة الشركات الصناعية النفطية الليبية وما تتطلبه من وجود إدارات فنية وإدارية متشعبة تتطلب كوادر بشرية متميزة وقادرة على إحداث التغيير الثقافي وذلك لوجود أعداد بالمئات أو الآلاف من العاملين في هذه الشركات.

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية النفطية الليبية.
- ٢- التعرف على واقع السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية النفطية.
- ٣- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في الشركات الصناعية النفطية الليبية.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

نال موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة كلها، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير في سلوك العاملين ومن ثم أداء الشركة.

والشركات تختلف عن بعضها من حيث الثقافة التي يتم استخدامها في طريقة العمل وأنماط الاتصالات وأسلوب الإدارة في الإشراف، ومع مرور الزمن تتكون لكل الشركة ثقافة خاصة بها تختلف عن غيرها، فوجود ثقافة تنظيمية متميزة للشركة يسهم بترسيخ أسلوب تفكير موحد لأعضائها ويساعد على وضع

أسس مشتركة لاتخاذ القرارات، إذ تحتاج كل الشركة إلى أن تكون لها ثقافة متميزة عن غيرها من الشركات المتشابهة معها في طبيعة عملها، كما تحتاج إلى أن تحدد موقعها بين الشركات الأخرى مما يمكنها من التفاعل معها بشكل أفضل. ومن أهم التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية ما يلي:

- يرى: (الخفاجي: ٢٠٠٩) (ii) أن ثقافة الشركة تشكل إحدى العناصر الأساسية في تغيير سلوك الشركة وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعاتها ومدراءها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوى المصالح بأعمالها.
- ويعرفها: (الكتبي: ٢٠٠٥) (iii) بأنها مجموعة القيم والأعراف والأساليب والمعتقدات والرموز والشعائر والطقوس ونحو ذلك والتي تشكل قيم واتجاهات الأفراد بالشركة وتؤثر على سلوكهم وأدائهم وأسلوبهم في مواجهة التغييرات الداخلية والخارجية للمحافظة على بناء واستمرار الشركة.
- ويضيف: (الكتبي: ٢٠٠٥) (iv): أن الثقافة التنظيمية نظام مركب يتكون من ثلاث عناصر هي:

- **العنصر المادي:** يتمثل في مجموعة القيم والأفكار والمعتقدات الخاصة بالتنظيم.
- **العنصر السلوكي:** يتمثل في مجموعة التصرفات والعادات والتقاليد المرتبطة بالعاملين بالشركة.
- **والعنصر المادي:** المتمثل في الأشياء المادية الملموسة مثل بيئة العمل المادي من المباني والأثاث والآلات ونحو ذلك وكذلك فهي نظام متكامل حيث يتبادل عناصرها التأثير والتأثير فيما بينها باعتبارها نظام مركب ومتكامل ومتفاعل ذات الوقت.
- ويرى: (حسين: ٢٠١١) (v) إن ثقافة هي أسلوب حياة وبالتالي يمكن التعرف على ثقافة الشركة من خلال معرفة كفاءة وفاعلية الشركة وأهدافها، وملاحظة سلوك وأسلوب أداء الأفراد بطريقة عملهم، مراجعة شعار الشركة والقيم الأساسية لها، ومراجعة الإصدارات والوثائق التي

تصد عنها الشكل العام ومظهر الشركة والعاملين بها، وكيفية الاهتمام والمحافظة عليه، أسلوب مواجهة العاملين من الشركة من خلال المديرين والموظفين للمشاكل وحلها.

يخلص الباحث أن ثقافة الشركة تلعب دوراً هاماً في تشكيل سلوك الأفراد وفي الحفاظ على هوية الشركة وفعاليتها حيث قد تكون مصدراً لقوة الشركة ونجاحها كما قد تكون مصدراً لضعفها حيث قد تقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير.

السلوك الإبداعي:

إن السلوك الإبداعي هو ذلك التصرف (قولاً وعملاً) والذي يصدر عن الفرد أو الجماعة، ويتميز بأنه سلوك غير مألوف أو شائع أو هو استجابة لأمر ما، يتصف بالأصالة والحساسية للمواقف التي تجابه الفرد أو الجماعة.^(vi)

ومن أهم أبعاد السلوك الإبداعي:

- ١- تشجيع الإبداع وتوليد أفكار جديدة.
- ٢- القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار.
- ٣- القدرة على المجازفة والمخاطرة.
- ٤- القدرة على التغيير.
- ٥- القدرة على سعة الاتصال والتفاعل.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي:

الثقافة هي ذلك المزيج الذي يشمل القيم، والمعتقدات والرموز والشعارات ونماذج الإدارة والقيادة، والطقوس، والأساطير، والحكايات، والعادات السائدة والموجودة داخل الشركة.

فإن من أهم وظائف الثقافة أنها تستخدم كأداة للتغيير كوسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي ذلك أنه لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجراء التغيير في المعايير والإجراءات فقط دون إحداث تعديل للسلوكيات السياسية ونظام التربية

والتعليم، واستيعاب وإتقان ما لدى الآخرين من رصيد المعارف وفنون الانتاج، فالأمر يحتاج إلي تغيير نمط ونظام الإدارة وتعديل ذهنية وقيم المسؤولين علي كافة الأجهزة والمستويات بما يوفر اتجاهات إيجابية تقدر الإنتاجية والكفاءة والتميز والإبداع، وتؤكد أغلب الدراسات علي أن البقاء لمن يعمل أفضل وليس من يتحائل أكثر^(vii).

إن التغيير يحتاج إلي بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل علي ايجاد جيل وقيم وثقافة جديدة في إدارة الشركات، جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ والتي يريدون ترسيخها داخل الشركة، جيل يملك التخيل والتفكير والإبداع والمبادرة جيل له الاستقلالية، والاعتماد علي النفس والحاجة العالية للإنجاز، الميل إلي المخاطرة، متحرر الفكر، مع مرور الوقت تحتاج الثقافة التنظيمية إلي بعض التغيير دون أن يؤثر ذلك علي السمات الأساسية التي تتشكل منها الثقافة، فهذا التغيير المرغوب والمدروس يضيف عليها المرونة وروح التجديد والمبادرة وتوليد الأفكار الجديدة وحل المشاكل ويكسبها نضجاً هي بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة علي البقاء والتأثير، كما أن بعض الشركات لديها ثقافة ضعيفة أو تقادمت بعض قيمها بشكل جعلها عاجزة عن مسايرة التغيرات السريعة لبيئة الشركة، وهو ما قد يؤثر سلباً علي الأداء الوظيفي وسلوكياتهم الإبداعية ولذلك يجب تغيير ثقافة منظماتهم^(viii).

أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء الشركة والأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات التي

يتعاملون معها (حتى ملبسهم ومظهرهم، اللغة، منهجيتهم في حل المشكلات...).

- تعتبر ثقافة عاملا هاما في جلب العاملين المبدعين، فالشركات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن الشركات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين كما أن الشركات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المحتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية الشركة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم الشركة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت الشركة أكبر قدرة على التغيير وحريصة على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفز قلت قدرة الشركة واستعدادها لإحداث التغيير.
- تمثل الثقافة التنظيمية عاملاً من عوامل الانضباط الداخلي حيث يعتبر الانضباط داخل التنظيم مؤشراً واضحاً لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية حيث ينبع هذا الانضباط من قيام الرئيس في قمة التنظيم ومساعدته بالانتظام في الدوام ليكون قدوة للآخرين قولاً وفعلاً، إذ لا يمكن أن نطلب من الأفراد شيئاً مناقضاً لما تفعله.
- إذن تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة فهي مصدر لقوة الشركة ونجاحها، وهو ما يتحقق إذا ما توفر فيها عنصر الإيجابية.

ومن خلال ما تناولها عن الثقافة التنظيمية وظائفها وآثارها الإيجابية علي العاملين والشركة بهذا لقد أكدت دراسة (الأحمد، ٢٠٠٨) (ix).

أن الثقافة التنظيمية وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين وما يجب علي الشركات تبني الثقافة تنمشي مع المتطلبات العصر وقادرة علي نجاح التغيير داخل الشركات مما يحقق تنشيط وتحفيز السلوك الإبداعي للعاملين ولقد أشارت دراسة (Carmeliet et.al, 2008) (x)، علي أن القيم والمعايير تمثل العناصر

الأساسية في السلوك الإبداعي أنه لا بد إعادة النظر في هذه القيم والمعايير والثقافة حتي تتماشى مع تنمية وتحفيز السلوك الإبداعي وتؤكد أن السلوك العامل يتأثر بالقيم والتوجهات والسلوكيات الموجودة في الشركة وخاصته الثقافة استخدام التكنولوجيا التي لها أثر في النفوس العاملين والتي يطب إعادة النظر والتغيير في هذه الثقافة من خلال تقبل الثقافة لكي تحقق الشركة أهدافها بكفاءة وفاعلية وينشط السلوك العاملين الإبداعي.

وفي سياق نفسه أكدت دراسة (Cheri Hampton – Farmer, 2015) (xi) أن القيم والطقوس التي يتأثر بها العاملين لها أثر في تنمية وسلوكيات العاملين الإبداعية.

والجدير بالذكر فإن الإدارة العليا في الشركات لها دور فعال في التغيير ثقافة التنظيمية من حيث تعزيز وتطوير هذه الثقافة لكي يتم استخدامها في تحقيق التميز التنافسي وتحفيز السلوك الإبداعي Organizational Innovation، فأعطوها اهتماماً متزايد بتوجيه الشركة نحو تعلم ثقافة الإبداع من خلال غرس هذه الثقافة بأسلوب المكافأة على الأعمال الإبداعية والأداء العالي وتعزيز العمل الجماعي من خلال زيادة الاستثمار في رأس المال البشري وهذا ما فعله Steve Jobs الذي ألزم العاملين في الشركة أن يبدعوا منتجات مبدعة وأفكار جديدة، حيث استعادة شركة "أبل" الإبداعية عن طريق تصميمات جديدة مبدعه وخاصة في مجال الحاسبات الشخصية وكل هذا من خلال التغيير الذي حصل في ثقافة الشركة وتشجيع الإدارة العليا لنشر ثقافة الإبداع وتحفيز الإبداعي (xii).

وفي سياق نفسه أن سر نجاح شركة IBM (xiii) كانت الثقافة التنظيمية أحد العوامل نجاحها من خلال غرس ثقافة تشجع العاملين على روح الفريق والتجديد وتوليد الأفكار الجديدة والعمل في نظام اتصالات المفتوحة والحرص على خدمة العملاء.

وأيضاً في سياق نفسه تمكنت شركة Hew Iett Packard الأمريكية من تحقيق نجاح كبير من خلال تدريب العاملين الجدد على ثقافة الشركة قبل مزولتهم للعمل وذلك لغرس هذه الثقافة التي تشجع على التنافس والتميز والإبداع.

وفي نفس السياق كان للثقافة التنظيمية الأثر الكبير في نجاح شركة توشيبا Toshiba من خلال الشعار الذي كانت ترفعه الشركة وهو "من لم يتقدم يتقادم" والنجاح في الماضي ليس ضماناً للنجاح في المستقبل "وهنا تمكنت الشركة من إتاحة الفرصة للعاملين والمدراء من التنافس والتميز والإبداع من خلال تحقيق أهداف الشركة.

ويخلص الباحث مما سبق أن للثقافة أثر كبير على سلوكيات العاملين الإبداعية.

الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

متغيرات الفروض وكيفية قياسها:

ويبين الجدول التالي متغيرات الفرض وكيفية قياسه

جدول رقم (١)

متغيرات الفرض وكيفية قياسه

المتغير التابع	المتغير المستقل
<p>السلوك الإبداعي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تشجيع الإبداع وتوليد أفكار جديدة. - القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار. - القدرة على المجازفة والمخاطرة. - القدرة على التغيير. - القدرة على سعة الاتصال والتفاعل. 	<p>الثقافة التنظيمية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القيم. - المشاعر. - الأعراف. - المعتقدات. - الأحاسيس. - سلوك القادة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين: (مدراء ورؤساء أقسام وموظفين في جميع المستويات الإدارية في الشركات الصناعية النفطية الليبية التي تقع إدارتها الرئيسية في منطقة طرابلس والعاملة فيها والبالغ عددها (٣). ولقد اختار الباحث هذا المجتمع للدراسة الميدانية نظراً لقرب مجتمع الدراسة من محل إقامة الباحث، وأيضاً لعامل الزمن المحدد للدراسة، ونظراً لتمثيل مجتمع الدراسة للقطاع الصناعي النفطي الليبي حيث إن هذه الشركات تخضع لنفس القوانين والتشريعات والظروف والأوضاع البيئية والإدارية على مستوى الدولة، وفضلاً عما يقدمه من سلع وخدمات وما يوفره من فرص عمل للعديد من شرائح المجتمع.

عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث تم اختيار عينة الدراسة بناءً على إجمالي عدد العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية (قيد الدراسة) والذي بلغ عددهم (٩٦٣٣) مفردة، وتم تحديد حجم العينة الخاص بهم حيث كان (٣٧٠) مفردة، طبقاً للمعادلة التالية: (xiv)

$$n = \frac{ق(ق-1)}{2} \times \frac{ق(ق-1)}{1ن} \times \frac{ق(ق-1)}{2(د-م)}$$

حيث إن:

ن: حجم العينة

ق: نسبة تتراوح بين الصفر والواحد ونفترضها (٠.٥).

ن١: عدد أفراد المجتمع الكلي.

د: نسبة الخطأ المسموح به ونفترض أنها (٠.٠٥).

د.م: الدرجة المعيارية وهي تساوى ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%.

جدول رقم (٢)

حجم المجتمع وعينة الدراسة

حجم المجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستجابة
٩٦٣٣	٣٧٠	٣٧٠	٣٢٥	٨٨%

الجدول من اعداد الباحث.

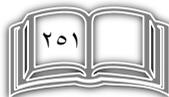
وأما الجدول التالي رقم (٣) يبين توزيع الاستثمارات علي الشركات الصناعية النفطية الليبية كما يلي:

جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة الرئيسية علي الشركات الصناعية النفطية الليبية (قيد الدراسة)

ت	اسم الشركة (الطبقات)	حجم الطبقة (xv)	نسبة الطبقة في المجتمع	حجم العينة لكل طبقة
١-	شركة الزاوية لتكرير النفط	٣٣٢١	٣٥%	١٣٠
٢-	شركة الواحة للنفط والغاز	٤١٩٠	٤٣%	١٥٩
٢-	شركة مليته للنفط والغاز	٢١٢٢	٢٢%	٨١
	المجموع	٩٦٣٣	١٠٠	٣٧٠

الجدول من إعداد الباحث.



ولقد اختار الباحث عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية نظراً
لأسباب التالية:

- ١- مجتمع العاملين غير متجانس، حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية.
- ٢- يوجد إطار كامل غير متقدم لمفردات مجتمع الدراسة حيث يوجد بسجلات الشركات الصناعية النفطية (قيد الدراسة) كثنف بأسماء وعناوين العاملين.

طرق جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد وتصميم قائمة استقصاء تم توجيهها إلى جميع العاملين في الشركات (قيد الدراسة)، بالإضافة إلى القيام ببعض المقابلات الشخصية مع بعض العاملين في جميع المستويات الإدارية والمتمثلين في (مدراء الإدارة العليا، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والعاملين).

أساليب التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي واعتماد على برنامج SPSS17 لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، تطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالتالي:

١- الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة في التحليل.

٢- الإحصاء الاستدلالي:

حيث اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على إثبات صحة الفروض.

أ- تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبارات المعنوية Simple linear regression وهو أسلوب يستخدم لمعرفة العلاقة وكذلك حجم التأثير لمتغير واحد يسمى متغيراً مستقلاً على متغير وحيد يسمى المتغير التابع وذلك بطريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) Ordinary Least Squares. ما هي درجة موافقتك على الأنشطة التالية والتي تعكس واقع الثقافة التنظيمية في الشركة التي تعمل فيها؟

يوضح الجدول التالي رقم (٤) عرض الإحصائيات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية. وانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (٤)

الأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (التغيير في الثقافة التنظيمية)

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	المدى	إحصائية الاختبار	الدالة الإحصائية	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
١	تعمق الثقافة التنظيمية لدى العاملين من فهمهم وتقبلهم لعملية التغيير التنظيمي.	٣.٤٧	٠.٩٢١	٢٦.٥٤	٤	٩.١٥٣	* ٠.٠٠٠	٦٩.٣٥	٣
٢	تمثل الجوانب السلبية للثقافة التنظيمية السبب في ظهور الآثار السلبية لعملية التغيير التنظيمي فيها.	٣.٦٤	٠.٨٨٣	٢٤.٢٦	٤	١٣.١٣٠	* ٠.٠٠٠	٧٢.٨٦	٢

٤	٦٢.٢٨	* ٠.٠٠٠	١.٩٩٠	٤	٣٣.١٨	١.٠٣٢	٣.١١	٣	تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة على تقبل التغييرات التنظيمية والأساليب المعمول بها.
١	٧٣.٤٨	* ٠.٠٠٠	١٢.٦٣٧	٤	٢٦.١٩	٠.٩٦١	٣.٦٧	٤	يؤدي التوافق في الأهداف بين العاملين والشركة إلى ظهور الآثار الإيجابية لعملية التغيير في الشركة.
٥	٥٨.٤٠	* ٠.٠٠٠	١.٣١٨	٤	٣٧.٤٧	١.٠٩٤	٢.٩٢	٥	يناقش العاملون في أوقات فراغهم وخارج أوقات العمل الرسمي عملية التغيير في الشركة.
٦	٥٠.٤٠	* ٠.٠٠٠	٧.٣٦٦	٤	٤٦.٦٣	١.١٧٥	٢.٥٢	٦	يشعر الموظف أنه يأخذ كل حقوقه دون المطالبة بها.
	٦٤.٤٠	* ٠.٠٠٠	٧.١٦١	٤	٢٤.٢٨٤	٠.٥٦٢	٣.٢٢		الإجمالي (التغيير في الثقافة التنظيمية)

المصدر: إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي الوصفي.

ويتضح من الجدول السابق (٤) ما يلي:

- ١- كانت أكثر الفقرات أهمية في مدي وجود التغيير في الثقافة التنظيمية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" في البعد الرابع والخاص بالتغيير في الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية النفطية الليبية. هي "تعمق الثقافة التنظيمي لدي العاملين من فهمهم وتقبلهم لعملية التغيير التنظيمي" والتي جاءت في

المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٦٩.٣٥%) وبمتوسط حسابي (٣.٤٧) وانحراف معياري (٠.٩٢١).

٢- كانت أقل الفقرات أهمية في مدي وجود التغيير في الثقافة التنظيمي (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) في هذا البعد هي "يشعر الموظف أنه يأخذ كل حقوقه دون المطالبة بها" فقد احتلت المرتبة الأخيرة والترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية البالغة (٥٠.٤٠%) وبمتوسط (٢.٥٢) وانحراف معياري (١.٧٥).

وعليه يعتقد الباحث: إن التغيير الثقافي لم يكن واضح. ويعزى ذلك إن الثقافة السائدة في الشركة لم تكن مشجعه ومدعمه للتغيير. وأيضاً عدم اهتمام الإدارة العليا في نشر وتدعيم ثقافة التغيير بين العاملين.

ما هي درجة موافقتك على السلوكيات التالية والتي تعكس واقع السلوك الإبداعي في الشركة التي تعمل فيها؟

يوضح الجدول التالي رقم (٥) عرض الإحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية. وانحرافها المعيارية وترتيب الأهمية النسبية. وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (السلوك الإبداعي)

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	المدى	إحصائية الاختبار	الدالة الإحصائية	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
	أولاً: تشجيع الابداع وتوليد أفكار جديدة:	٣.٥٩	٠.٦٩٩	١٩.٥	٤.٠	١٥.٢٦١	*.٠٠٠٠	٧١.٨٠	٢
١	أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات	٣.٨٣	٠.٩٥٩	٢٥.٠٤	٤	١٥.٦٢٥	*.٠٠٠٠	٧٦.٦٢	١



								جديدة تساعد على أداء العمل.	وأساليب
٢	٧١.٩٤	* ٠.٠٠٠	١١.٣٣٢	٤	٢٦.٣٩	٠.٩٥٠	٣.٦٠	لدى القدرة الكافية على إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.	٢
٤	٦٦.٦٠	* ٠.٠٠٠	٩.٨٦٤	٣.٨	١٨.٢	٠.٦٥٥	٣.٣٣	ثانياً: القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات:	
٢	٦٧.٢٦	* ٠.٠٠٠	٦.٨١٢	٤	٢٨.٦٠	٠.٩٦١	٣.٣٦	بفضل التغيير الذي أُحدث في الشركة أصبحت استخدم طرق جديدة لحل مشاكل العمل.	١
١	٧٢.٠٠	* ٠.٠٠٠	١١.٨٩٣	٤	٢٥.٢٥	٠.٩٠٩	٣.٦٠	لدى القدرة على إيجاد بدائل كثيرة لحل مشاكل العمل وبسرعة.	٢
٥	٦٥.٠٠	* ٠.٠٠٠	٥.٨٦٦	٣.٨	٢٣.٦	٠.٧٦٦	٣.٢٥	ثالثاً: القدرة على المجازفة والمخاطرة:	
١	٦٧.٥٧	* ٠.٠٠٠	٦.٥٤٢	٤	٣٠.٨٦	١.٠٤٣	٣.٣٨	الخيال والتصور والمجازفة وتحمل الفشل من مبادئي في العمل.	١
٢	٦٦.٠٩	* ٠.٠٠٠	٥.٠٦٥	٤	٣٢.٨٥	١.٠٨٤	٣.٣٠	أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة.	٢
١	٧٨.٦٠	* ٠.٠٠٠	٣٤.١٨٤	٣.٠	١٢.٥	٠.٤٨٩	٣.٩٣	رابعاً: القدرة على التغيير:	
١	٨٢.٥٨	* ٠.٠٠٠	٣٠.٦٨٩	٤	١٦.٠٥	٠.٦٦٣	٤.١٣	التغيير	١

							يحفزني للعمل أكثر.		
٢	٧٨.٠٩	* ٠.٠٠٠	٢٣.٦٥١	٤	١٧.٦٩	٠.٦٩٠	٣.٩٠	امتلك الجرأة والمقدرة في التغيير أساليب ولإجراءات العمل.	٢
٣	٦٩.٠٠	* ٠.٠٠٠	١٣.١٣٤	٤.٠	١٧.٧	٠.٦١١	٣.٤٥	خامساً: القدرة على سعة الاتصال والتفاعل:	
١	٧٨.٤٦	* ٠.٠٠٠	٢٥.٢١٩	٤	١٦.٨٤	٠.٦٦٠	٣.٩٢	تعتبر الاتصالات المفتوحة طريقة لتبادل الأفكار والآراء مع الأخرين.	١
٢	٧٧.٧٢	* ٠.٠٠٠	٢٢.٠٠٤	٤	١٨.٦٦	٠.٧٢٦	٣.٨٩	استخدامي للاتصالات الجيد عززت من اتساع نطاق علاقاتي وصلاتي مع الأخرين.	٢
	٧٠.٢	* ٠.٠٠٠	٢٠.٨٩٣	١٢.٤	٣.٠	٠.٤٣٥	٣.٥٠	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي الوصفي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٥):

أن وجود جميع الأبعاد الرئيسية للسلوك الإبداعي بصفه عامة في الشركات الصناعية النفطية قيد الدراسة (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة) كانت متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي (٣.٥٠) وبانحراف معياري بلغ (٠.٤٣٥). ولتوضيح ذلك أكثر فإنه تم ترتيب أبعاد المتغير التابع "السلوك الإبداعي" ترتيباً تنازلياً من حيث درجة الأهمية النسبية لوجودها في الشركات الصناعية النفطية قيد الدراسة. وكذلك ترتيب (ترتيباً تنازلياً) المتغيرات المندرجة تحت كل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي من حيث متوسط وجودها في الشركات قيد الدراسة. كما يلي:

١- كانت أكثر الفقرات أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي "التغيير يحفزني للعمل أكثر" والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية

والتي بلغت (٨٢.٥٨%) وبمتوسط حسابي (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٦٦٣).

٢- كانت أقل الفقرات أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي "أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة" احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (٦٦.٠٩%) وبمتوسط حسابي (٣.٣٠) وانحراف معياري (١.٠٨٤).

اختبار فرضية الدراسة:

ينص علي أنه " لا يوجد أثر معنوي للتغيير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي لدي العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية.

وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Liner vegression واختبارات المعنوية به (F)(t) باستخدام طريقة المربعات الصغرى (OLS) وكانت نتائج اختبار الفرض الرابع موضحة في الجداول التالية: (25-4)(26-4)(27-4)

• متغيرات الفرض:

المتغير المستقل: التغيير في الثقافة التنظيمية. المتغير التابع: السلوك الإبداعي.

جدول رقم (٦)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط لفرض الثقافة التنظيمية

القرار عند مستوى 0.05	مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار Bt	الحد المطلق Bo	المتغير المستقل
معنوي	*0.000	11.199	(+)0.410	2.183	التغيير في الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٧)

الاحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار المتغير الثقافة التنظيمية في السلوك
الإبداعي

معامل ارتباط بيرسون (r)	معامل التحديد %	التباين الغير مفسر %	احصاءه ديرين واتسون Durbin- Watson
0.529	28.0	72.0	1.726

المصدر: إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٨)

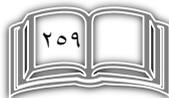
تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار المتغير الثقافة التنظيمية في السلوك
الإبداعي

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إحصاءه الاختبار F	مستوى الدلالة	القرار
الانحدار	17.180	1	17.180	125.423	0.000	دال
البواقي	44.245	323	0.137			
الإجمالي	61.425	324	17.317			

المصدر: إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي.

ومن النتائج السابقة المذكورة أعلاه نجد:

- 1- كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار كل من معامل الارتباط بيرسون وكذلك جدول الخاص بمعامل الانحدار للعلاقة بين التغيير في الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يعني وجود أثر معنوي "ذي دلالة إحصائية" للثقافة التنظيمية في السلوك الإبداعي في الشركات الصناعية النفطية قيد الدراسة.



- ٢- كانت إشارة الانحدار في النموذج السابق إشارة موجبة مما يعني وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية في السلوك الإبداعي أي بعبارة أخرى كلما زاد التغيير في الثقافة التنظيمية زاد مستوى السلوك الإبداعي أي العلاقة طردية.
- ٣- كانت قيمة معامل التحديد " $r^2=28.0\%$ " وهذا يعني أن التغييرات التي تحدث في الثقافة التنظيمية مسئولة عن تفسير ما نسبته 28.0% من التغييرات التي تحدث في السلوك الإبداعي وهناك ما نسبته (72.0%) يرجع إلي عوامل أخرى بالإضافة إلي حد الخطأ العشوائي $yerndomerror$.
- ٤- كانت قيمة مستوى الدلالة للانحدار ANOVA أقل من قيمة مستوي المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني إمكانية الاعتماد علي النموذج وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة علي المجتمع.
- ٥- كانت قيمة إحصائية "ديربن واتسون" $DW=1.726$ وذلك لاختبار مشكلة الارتباط الآتي لبواقي معادلة الانحدار Autocorrelatio كانت تلك القيمة تقع بين (D4.2) مما يشير إلي عدم وجود مشكلة الارتباط للبواقي الناتجة من معادلة الانحدار.
- مما سبق يمكن للباحث رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "يوجد أثر معنوي للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية".

الجزء الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة:

- ١- نتائج اختبار الفرضيات:
- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باختبار الفرضيات على رفض الفرض العدم كما هو موضح فيما يلي:
- تنص فرضية الدراسة على أنه "لا يوجد أثر معنوي للتغيير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية".
 - "يوجد أثر معنوي للتغيير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية النفطية الليبية".



٣- النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- كما أوضحت الدراسة مدى وجود الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية النفطية الليبية يعتبر متوسطاً إلى حد ما.
- إن مستوى السلوك الإبداعي في الشركات الصناعية النفطية الليبية كان متوسطاً إلى حد ما.
- وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى العاملين أى بعبارة أخرى كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية كلما زاد السلوك الإبداعي أى العلاقة طردية، وكان معامل التحديد ($r^2 = 28.0\%$) وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في الثقافة التنظيمية مسؤولة عن تفسير ما نسبته (٧٢.٠%) من التغيرات التي تحدث في السلوك الإبداعي.

٤- النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة:

أظهرت النتائج تحقيق أهداف الدراسة على النحو الموضح في الجدول التالي رقم (٩).

جدول رقم (٩)

النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة

الترتيب	الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الأول	التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية النفطية الليبية.	نتائج التحليل الإحصائي من جدول رقم (٤)	تم تحقيقه
الثاني	التعرف على واقع السلوك الإبداعي لدى العاملين في الشركات الصناعية النفطية.	نتائج التحليل الإحصائي من الجدول رقم (٥)	تم تحقيقه
الثالث	التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في الشركات الصناعية النفطية الليبية.	نتائج ادراسة الميدانية اختبار فرضية الدراسة من الجداول رقم (٦) و(٧) و(٨)	تم تحقيقه

المصدر: إعداد الباحث.



ثانياً: التوصيات:

- ١- يجب على الإدارة العليا في الشركات الصناعية النفطية الليبية زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك من خلال برامج التنمية الإدارية وذلك لتعزيز روح المثابرة والحماس نحو غرس ثقافة جديدة.
- ٢- أن تعمل الدولة على حل المشكلات الخاصة بتعديل اللوائح والقوانين التشريعات المطبقة في شركات الصناعية النفطية الليبية التي تحد من حريات القيادات بهذه الشركات نحو اتخاذ القرارات التي تساعد على التطبيق الناجح للتغيير الثقافي التنظيمية وتقف حائلاً قوياً أمام التطوير والتجديد وتحقيق الإصلاح المنشوج.
- ٣- أن تعمل الإدارة العليا على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية التي يحتاجها العاملون لتحويل وترجمة الأفكار الإبداعية إلى ابداعات ملموسة.

المراجع:-

- ١- تقرير مصرف ليبيا المركزي رقم ٥٥ لسنة ٢٠١٣.
- ٢- طاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي، " نظرية المنظمة: مدخل العمليات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ١٨.
- ٣- محسن على عبده الكتبي، "إدارة الموارد البشرية - مدخل وظيفي إنساني"، الطبعة الأولى، مطبعة العشري، ٢٠٠٥، ص ١١٦.
- ٤- محسن على الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص ١١٦.
- ٥- حسين محمد حسين، أثر ثقافة المنظمة على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة عين شمس، العدد الأول، المجلد الثاني، يناير ٢٠١١، ص ٣٩٧.
- ٦- منار إبراهيم القطاونة، "أثر العوامل الفردية والتنظيمية لمسار المهني على السلوك الإبداعي للعاملين بالمصارف التجارية العاملة في الأردن"، رسالة دكتوراه في فلسفة الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٧.
- 7- Grttin, Rivekyv& Moorhead, Gregory, Organizational Behavior, managing people and organizations 'II hed, South- Western, USA, 2013, P.524.
- ٨- محمد خير سليم وبلجازية عمر، "دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير"، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد حلب، البليدة، ١٢-١٩ مايو، ٢٠١١، ص ١٧-١٨.
- ٩- حسام عبد الله الأحمد، "أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين"، رسالة ماجستير، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ٢٠٠٨، ص ٣٠.
- 10- Cameli et.al op cit, PP. 301.
- 11- Hampton-Farmer, Cheri, Cultural Norms That Facilitate Organizational Change in a Tire Mold Facility, Journal of organizational culture. Communications and conflict, volume 19, Number 1, 2015.

- ١٢- باسم شمس الدين "القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات" منشورات دار الكتاب الحديث، ط١ القاهرة، ٢٠١٢، ص٣٤.
- ١٣- سيد محمد جاد الرب "إدارة الإبداع والتميز التنافسي" القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠١٣، ص٥٩٧.
- ١٤- محمود صادق بازرعة، "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٦١.
- ١٥- استناداً علي سجلات الشركات الصناعية النفطية الليبية قيد الدراسة في نهاية عام ٢٠١٣.