

أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على  
شركات الاتصالات في مدينة الرياض



# إعداد

صقر ثامر العنزي

# المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في مقوماتها الداخلية، وفي مقدمتها الثقافة التنظيمية، التي تمثل الإطار غير المادي الذي تُبنى عليه التوجهات والقيم وأنماط السلوك داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية ليست مجرد خلفية صامتة، بل هي قوة دافعة تؤثر في طريقة تفاعل العاملين مع التحديات، ومدى استعدادهم للانخراط في جهود التحسين المستمر والتطوير الإداري. (Grover et al., 2022)

ويُعد الإبداع الإداري من أبرز المخرجات التي يمكن أن تُستنهض من خلال بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة. فالإبداع لا يُولد في بيئات جامدة أو تقليدية، بل يحتاج إلى ثقافة تسمح بالمبادرة، وتحتضن التجريب، وتكافئ الأفكار غير النمطية، وتلعب الثقافة دورًا محوريًا في تشكيل الذهن الإبداعية، سواء بتوفير المساحة الآمنة للتفكير أو من خلال تعزيز الثقة وتبادل المعرفة. (Zhang, 2024).

## المقدمة:

كما أن العلاقة بين العاملين والمنظمة لا تنفصل عن السياق الثقافي الذي يحكمها، فكلما شعر الأفراد بأنهم جزء من ثقافة تحتفي بمساهماتهم، زاد التزامهم وارتفعت مستويات انتمائهم، مما ينعكس بدوره على مستوى عطائهم الإبداعي، إذ إن غياب الثقافة التشاركية أو تبني أنماط تنظيمية تقليدية قد يُضعف دافعية الأفراد، ويحدّ من فرص تقديم حلول

ابتكارية للمشكلات الإدارية (Bagga et al., 2023).

ولا يقتصر تأثير الثقافة التنظيمية على الجانب النفسي أو القيمي فحسب، بل يمتد إلى الممارسات اليومية، مثل أساليب اتخاذ القرار، ومستوى تفويض الصلاحيات، وتشجيع التعلم التنظيمي، وكلها عناصر ترتبط ارتباطاً مباشراً بفرص تطوير الأداء الإداري وتجاوز المعوقات الهيكلية، فكلما كانت الثقافة أكثر انفتاحاً ومرونة، زادت احتمالات إطلاق الطاقات الإبداعية لدى الأفراد (بوعلام وبركان، ٢٠٢٤).

# المقدمة:

و تبرز الحاجة إلى مزيد من الفهم والتحليل لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة، وبين الإبداع الإداري بوصفه أحد أهم عوامل استدامة التميز المؤسسي. فمناقشة هذا الترابط لا تساعد فقط على توجيه السياسات الإدارية نحو الأفضل، بل تمكن من تصميم بيئات عمل أكثر تحفيزًا وإنتاجية، خاصة في قطاعات ديناميكية كقطاع الاتصالات .

# مشكلة الدراسة

تُعد الثقافة التنظيمية أحد المكونات الجوهرية التي تشكّل بيئة العمل وتوجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسات، ولها دور محوري في تعزيز الإبداع الإداري وتطوير الأداء المؤسسي، إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى وجود فجوة بين الممارسات الثقافية السائدة ومتطلبات الإبداع، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تواجه تحديات متسارعة، مثل شركات الاتصالات، فقد بيّنت دراسة (Zhu (2024 أن غياب المواءمة بين الثقافة التنظيمية الابتكارية واحتياجات الموظفين الإبداعية يُضعف من فرص توليد الأفكار الجديدة، في حين أكدت دراسة الكهالي وزبيل (٢٠٢٣) على أهمية بناء ثقافة تشجع العمل الجماعي والمبادرة والتجريب في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسات الأكاديمية.

# مشكلة الدراسة

وأظهرت دراسة نعيمة وتي (٢٠٢٣) أن أبعاد الثقافة التنظيمية، مثل القيم والمعتقدات والمشاركة في اتخاذ القرار، لها أثر مباشر في تشكيل سلوك الأفراد وتحفيز اندماجهم، والذي يُعد مدخلًا أساسيًا للإبداع، وتُعاني شركات الاتصالات في مدينة الرياض من ضعف واضح في تفعيل هذه الأبعاد، حيث تسود أنماط تنظيمية تقليدية تحدّ من مشاركة الموظفين وتضعف مناخ التجريب والابتكار، وهو ما يمكن ملاحظته من خلال الاعتماد المستمر على الأساليب الإدارية النمطية، وانخفاض المبادرات الداخلية لتطوير الأداء.

هذا يثير التساؤل حول ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات، التوجه نحو العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، الابتكار والتجريب) على الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض؟

# مشكلة الدراسة

هذا يثير التساؤل حول ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات، التوجه نحو العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، الابتكار والتجريب) على الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض؟  
وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية :

- ☞ ما أثر القيم والمعتقدات التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض ؟
- ☞ ما دور التوجه نحو العمل الجماعي في دعم الإبداع الإداري داخل شركات الاتصالات في مدينة الرياض ؟
- ☞ ما مدى تأثير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على مستوى الإبداع الإداري في شركات الاتصالات في مدينة الرياض ؟
- ☞ إلى أي مدى يسهم الابتكار والتجريب كجزء من الثقافة التنظيمية في تطوير الإبداع الإداري في شركات الاتصالات في مدينة الرياض ؟
- ☞ ما أبرز الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز الثقافة التنظيمية بما يسهم في تحفيز الإبداع الإداري داخل شركات الاتصالات في مدينة الرياض ؟

# أهمية الدراسة:

## الأهمية العلمية:

- تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وهي من الموضوعات الحيوية التي تشهد اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الإدارية المعاصرة، في ظل التحولات التكنولوجية والتنافسية المتسارعة، وتسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري من خلال تقديم إطار علمي متكامل لأبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها في سلوكيات الإبداع الإداري، وتُعد إضافة نوعية للأبحاث العربية التي تتناول هذا الموضوع تحديدًا في بيئة الشركات الاتصالية، كما تقدم الدراسة نموذجًا نظريًا يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة، مما يعزز تراكم المعرفة في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي في البيئة العربية.

# أهمية الدراسة:

## الأهمية التطبيقية:

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات واقعية وأدوات تشخيصية يمكن استخدامها من قبل صناع القرار والمديرين التنفيذيين في شركات الاتصالات بمدينة الرياض لفهم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مستويات الإبداع الإداري لدى الموظفين، وتكمن أهمية النتائج العملية في إمكانية استخدامها لوضع استراتيجيات تطوير ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع، من خلال تعزيز القيم والمعتقدات التنظيمية الإيجابية، وتفعيل العمل الجماعي، وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار، وتبني ثقافة التجريب والابتكار، كما تساعد هذه الدراسة في صياغة برامج تدريبية وإدارية عملية تستهدف تحسين مناخ الإبداع في بيئة العمل، بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز القدرة التنافسية لشركات الاتصالات في السوق السعودي.

# أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها: (القيم والمعتقدات، التوجه نحو العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، الابتكار والتجريب) على الإبداع الإداري داخل شركات الاتصالات في مدينة الرياض . لتحقيق هذا الهدف، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- ✓ تحليل أثر القيم والمعتقدات التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض .
- ✓ دراسة دور التوجه نحو العمل الجماعي في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض .
- ✓ تقييم أثر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض .
- ✓ قياس مدى تأثير الابتكار والتجريب كجزء من الثقافة التنظيمية في تطوير أساليب العمل الإداري في شركات الاتصالات في مدينة الرياض .
- ✓ اقتراح آليات عملية لتعزيز الثقافة التنظيمية بما يساهم في تحفيز الإبداع الإداري في شركات الاتصالات في مدينة الرياض .

# فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات، التوجه نحو العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، الابتكار والتجريب) وبين الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض .

وتتفرع منه عدة فرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه نحو العمل الجماعي والإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه نحو العمل الجماعي والإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للابتكار والتجريب والإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الاتصالات في مدينة الرياض .

# منهجية البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لطبيعة موضوعها، حيث يُستخدم هذا المنهج في دراسة الظواهر كما هي في الواقع بهدف تحليلها وتفسيرها واستخلاص العلاقات القائمة بينها، وقد تم الاعتماد عليه لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم والمعتقدات، التوجه نحو العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، الابتكار والتجريب) والإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الاتصالات بمدينة الرياض، من خلال رصد اتجاهات وآراء العينة وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة.

# مجتمع وعينة الدراسة :

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في شركات الاتصالات العاملة في مدينة الرياض ، والذين يشغلون وظائف في المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية) في قطاع الاتصالات في السعودية ، وخصوصًا في العاصمة الرياض ، ونظرًا لعدم وجود إطار شامل ومحدد لجميع العاملين الإداريين في تلك الشركات، فقد تم الاعتماد على الطريقة العشوائية البسيطة لاختيار عينة ممثلة من الموظفين في الشركات الكبرى المعروفة في الرياض .

وقد تم توزيع عدد (٣٠٠) استبانة على الموظفين الإداريين في تلك الشركات، باستخدام الاستبانة الورقية والإلكترونية، مع الحرص على التنوع بين الإدارات والمستويات التنظيمية، وبعد جمع البيانات، تم استرجاع (٢٧٥) استبانة، منها (٢٦٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت ٨٦.٧%، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا وفقًا للمعايير البحثية.

# مصادر البيانات:

## أولاً: المصادر الثانوية

اعتمد الباحث في كتابة الإطار النظري على البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

## ثانياً: المصادر الأولية:

وتتمثل البيانات الأولية بالبيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الاستبانة، حيث قام الباحث بتطويرها لتغطي متغيرات الدراسة، وباستعمال عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة.

# أداة الدراسة :

وتتمثل البيانات الأولية بالبيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الاستبانة، حيث قام الباحث بتطويرها لتغطي متغيرات الدراسة، وباستعمال عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة.

● **المحور الأول:** المتغير المستقل **الثقافة التنظيمية**، وتم تقسيمه إلى أربعة أبعاد

● **المحور الثاني:** المتغير التابع (الإبداع الإداري) :

كما استعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي (5 – Point Likert Scale) حيث أعطيت الإجابة (موافق بشدة) خمس درجات، والإجابة (موافق) أربع درجات، والإجابة (محايد) ثلاث درجات، والإجابة (غير موافق) درجتين، والإجابة (غير موافق على الإطلاق) فقد أعطيت درجة واحدة، وكلما زادت الدرجة زاد مستوى رضا المبحوثين عن الفقرات.

# الأساليب الإحصائية:

سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من خلال برنامج SPSS، وذلك على النحو التالي:

- **الإحصاء الوصفي:** لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل استجاباتهم.
- **اختبار صدق وثبات الاستبانة:** معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الثبات الداخلي لمحاوَر الاستبانة والتأكد من اتساق العبارات.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد:**
  - الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (نظام العمل المرن) وأحد المتغيرات التابعة (مثل إنتاجية الموظفين أو رضاهم الوظيفي).
  - الانحدار الخطي المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاد متعددة من المتغيرات التابعة (مثل تأثير العمل المرن على الإنتاجية ورضا الموظفين معًا).