

## الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق

### *Organizational Structure And Its Effect On Administrative Creativity An Applied Study On The Mine Complex Of Phosphates In Djebel Onk*

د. راهم فريد

مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات

جامعة تبسة – الجزائر

farid.rahem@univ-tebessa.dz

د.قتال عبد العزيز<sup>1</sup>

مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات

جامعة تبسة – الجزائر

abdelaziz.gattal@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 2020/11/16

تاريخ الاستقبال: 2020/01/18

#### ملخص :

الإبداع الإداري من المتغيرات الهامة التي تتأثر بنوع الهيكل التنظيمي ومرونته. وقد تم تناول هذين المتغيرين في هذه الدراسة باعتبارهما من المواضيع المتجدد والمثيرة للجدل، خاصة الإبداع الإداري كمتغير تابع، في المؤسسة الجزائرية وحاجتها المستمرة للبحث فيه وتأثيراته. وهذه الدراسة مساهمة إضافية هدفت إلى التعرف على نوع الهيكل التنظيمي وتأثيره في الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية من خلال المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، تم فيها استخدام المنهج الوصفي، مستعينا في ذلك بالاستبانة، حيث كانت العينة المستجوبة متمثلة في 200 عامل، استخدم في تحليلها الأدوات الإحصائية المناسبة من خلال برنامج spss. وأظهرت الدراسة أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة جامد، كما بينت أن مستوى الإبداع الإداري للعينة المستجوبة متوسط، وأوضحت أيضا أنه توجد علاقة قوية بين الإبداع الإداري للعاملين والهيكل التنظيمي في المركب المنجمي.

كلمات مفتاحية: هيكل تنظيمي، الإبداع الإداري، مناخ العمل،

#### Abstract:

Administrative Creativity is one of the important variables that are affected by the type and flexibility of the organizational structure. And these two variables were addressed in this study as one of the renewed and controversial topics, especially Administrative Creativity as a dependent variable, in the Algerian institution and its constant need to research it and its effects. This study is an additional contribution aimed at identifying the type of organizational structure and its impact on administrative creativity in the Algerian institution through The Mine Complex Of Phosphates In Djebel Onk, in which the descriptive approach, was used with the help of that in the questionnaire, where the questioned sample was 200 workers, in which analysis was used in the statistical tools The occasion is through the SPSS program. And the study showed that the organizational structure in the Complex under study is rigid, And it also showed that the level of administrative creativity of the respondent sample is average, And also indicated that there is a strong relationship between the administrative creativity of workers and the organizational structure in the The Mine Complex.

**Key Words:** Organizational Structure, Administrative Creativity, Working Climate.

<sup>1</sup> - المؤلف المرسل: قتال عبد العزيز: abdelaziz.gattal@univ-tebessa.dz

**مقدمة:**

تواجه المؤسسات بيئة غير مستقرة، ساهم في تعقيدها التقدم العلمي والتطور التكنولوجي المتسارع- وحتى تضمن البقاء والاستمرار في ظل هذه البيئة، عليها أن تركز جل اهتمامها على مواردها البشرية، من خلال تهيئة بيئة عمل إيجابية مشجعة على الإبداع ودافعة للأداء، إذ يمثل الإبداع مدخلا تنظيميا لا غنى عنه للمؤسسات الناجحة، لضمان مخرجات غير روتينية قادرة على المنافسة، من خلال التأثير في إتجاهات العاملين بها وقدراتهم، والتحكم في سلوكياتهم، لتتمكن من تحسين أساليب إنتاجها.

إن التحولات في ظل المعطيات المستجدة في عالم الإدارة والتنظيم، والانتقال من اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات المعلومة، وتطور واتجاه العملية الإدارية نحو إدارة العوامل والجوانب السلوكية، وسيطرة فلسفات التميز والإبداع في أداء الأعمال، كل تلك المتغيرات شكلت تحديات على المؤسسات، فرضت عليها إعادة النظر في أساليب الممارسة التنظيمية القائمة من منطلق تهمين الأبعاد غير المادية، باعتبارها أهم محددات تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، ومن ثم تهيئة بيئة عمل مناسبة لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة.

لم يعد أداء الأعمال في المؤسسات بالطرائق الروتينية أمرا شائعا، فقد حل مكان التقليد الإبداع باعتباره الدافع الرئيس للتميز، ومع تغلغه في كل مكان في المؤسسة، عن طريق مواردها البشرية التي تحمل أفكارا خلافا، وأساليب مميزة لحل المشكلات، كان لزاما على الإداريين تبني تبني هذا الطرح قبل غيرهم، لأن تشكيل طاقم إداري مبدع، يتطلب أفراد يمتلكون أفكارا خلافا ومتجددا، ولا يكون ذلك إلا بإيجاد هيكل تنظيمي يحفز على الإبداع. فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المؤسسة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة في الوقت نفسه، بإمكانها أن تعود بفائدة على العاملين أيضا.

وقد زادت حاجة المؤسسات إلى إدارة تقتنص الفرص وتبتعد عن التهديدات من خلال تحديد الوظائف ونظم العمل، لتتعامل بمرونة مع معوقات البيئة الخارجية، وفقا للمعطيات والمتطلبات. وذلك لا يتم الا من خلال هيكل تنظيمي يجدد التركيب الداخلي للمنظمة، ويمثل الرباط الذي يجمع أجزاء المنظمة المختلفة، من أفراد ومهام وواجبات ونظام معلومات وعملية اتخاذ القرارات ونظام الاتصالات بالتعاون بين كل الفاعلين في المؤسسة، مما يساعد على إبداع الفرد وتألقه في عمله، وترفع درجة ولائه لمؤسسته، حتى تصبح جزءا من كيانه.

يعتمد نجاح المؤسسة قيد الدراسة ومن ثم المؤسسة الجزائرية بشكل عام على ما تمتلكه من عنصر بشري مبدع، بإمكانه تحريك وإدارة كل القوى المتوفرة لديها، وهذا من خلال البحث في أثر الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة على عنصر الإبداع الإداري فيها.

**1 إشكالية البحث:** ما مدى تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري بمؤسسة المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق؟

**2 أسئلة البحث:**

س-1: ما هو مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة ؟

س-2: ما هو مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة ؟

س-3: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق عند مستوى دلالة فرضي 0.05 ؟

**3 فرضيات البحث:**

الفرضية الأولى: مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة مرت.

الفرضية الثانية: مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة قوي.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة فرضي 0.05 بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

**4 أهداف الدراسة:**

يكمن الهدف الرئيس من الدراسة في اختبار العلاقة بين الهيكلة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسة قيد البحث، وبالتالي التعرف على نمط الهيكلة التنظيمية السائد فيها، وسبل تحسينه، وأيضا تشخيص واقع الإبداع الإداري فيها.

**5 المنهج:** أنجزت هذه الدراسة وفق مقارنة سلوكية، تم فيها الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يستعمل على نطاق شاسع في العلوم الاجتماعية والسلوكية، من خلال وصف الظاهرة المدروسة وتصورها، ومن ثم جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها. حيث تم استخدام استمارة بيانات على عينة نهائية مكونة من 200 فرد، مستعينا في تحليلها بأدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي من خلال برنامج SPSS.

**6 حدود الدراسة: توجد حدود مكانية وحدود زمنية وهما:**

- حدود المكانية : الدراسة التطبيقية تمت في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بئر العاتر – تبسة

- حدود الزمنية : في سنة 2019 حيث تم توزيع الاستبيان على الموظفين فترة التوزيع وفترة الرد على الاستبيان

**7 التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة:**

**أ- الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الذي تتحدد وفقه علاقات الوظائف والأنظمة وعملية التشغيل والأشخاص والمجموعات التي تبذل الجهود لتحقيق الأهداف، فهو بذلك يشير إلى نماذج العلاقات الداخلية للتنظيم، والسلطة والعلاقات، وقنوات الاتصال الرسمية، وتوضيح المسؤولية وتفويض اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

**ب- الإبداع الإداري:** هو مزيج من القدرات التي تمكن العامل، الإداري سواء كان إدارة وسطى أو تنفيذية، بالمؤسسة قيد الدراسة من إنتاج فكرة جديدة خاصة وقابلة للتطبيق، تهدف إلى حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو طريقة عملية لتنفيذ أعمال المؤسسة. بطريقة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

**المحور الأول: الإطار النظري للدراسة**

**أولاً: الهيكل التنظيمي:** يعتبر البناء التنظيمي للمؤسسة بمثابة الإطار العام الذي تعمل بداخله مجموعة من الأفراد توجد بينهم علاقات مشتركة، يمكنهم من خلاله إنجاز المهام بأقل قدر من الجهد والوقت والتكاليف، لتحقيق أهداف المنظمة، ويتضمن وضع تفاصيل محددة للمهام والأدوار التي يتطلبها العمل وتحديد الخطط المعتمدة لإنهاء الأعمال، ويتعلق بطبيعة الأعمال أيضا نوعية هذه الأعمال، وهل هي أعمالا روتينية مملة لا مجال فيها للإبداع، أو ذات طبيعة تتيح التجريب والتفكير على تنمية الإبداع وإثارة التحدي.<sup>3</sup>

ويمثل الهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.<sup>4</sup>

إن طبيعة الهيكلة التنظيمية ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكلة التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل. وعلى العكس من ذلك، فإن الهيكلة التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف. فالهيكلة التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية، فهو يعكس

مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسئوليات، وأيضا طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.<sup>5</sup>

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف لا بد وأن يتسم بالتوازن، المرونة والاستمرارية.<sup>6</sup> ويعتمد الهيكل التنظيمي على أهداف المؤسسة وطبيعة عملها وظروفها المحلية لذلك ليس هناك هياكل مثالية معتمدة لكل المؤسسات. ومن متغيرات الهيكل التنظيمي المؤثرة على مرونته ما يلي:

- حجم المؤسسة: ويتمثل بالنمو المباشر للمؤسسة واتساع حجم عملها من حيث عدد المستويات الإدارية فيها وعدد الوحدات والأقسام في المستوى الإداري الواحد ومدى التنوع والاختلاف الموجود داخل تلك المؤسسة، حيث يؤثر حجم هذه الأخيرة على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات وأساليب العمل، فالمؤسسات الكبيرة الحجم كثيرة التعقيدات وتؤثر على درجة مرونة التنظيم وقد تركز بيئة عمل تميل إلى الجمود.<sup>7</sup>

- رسمية التنظيم: وتشير إلى درجة تحديد الأدوار والمسئوليات والإجراءات المنظمة لسلوك الأفراد داخل التنظيم، وتختلف درجة الرسمية من مؤسسة إلى أخرى وفقا للفلسفة الإدارية السائدة وهذا ينعكس على بيئة العمل.<sup>8</sup>

- درجة مركزية التنظيم: ويعني مدى تركيز السلطة وحق اتخاذ القرار في المستويات العليا، ومدى تفويض تلك السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى، حيث تؤثر المركزية واللامركزية على طبيعة البيئة الداخلية التي ستسود المؤسسة.<sup>9</sup>

كما تؤثر نوعية البيئة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فكلما كانت البيئة أكثر استقرارا وتجانسا، وكلما ازداد تغير عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي، فالمؤسسة التي تعمل في بيئة صناعية متغيرة يزداد تعقد الهيكل التنظيمي عن المؤسسة التي تعمل في بيئة أقل تصنيعا وأكثر استقرارا.<sup>10</sup>

### ثانيا: الإبداع الإداري:

الصفة الأساسية التي تميز المجتمع المدني عن البدائي هل الإبداع؛ فالروتين والتقليد من صفات المجتمع البدائي، هذا الأخير الذي دفعته الحاجة والفراغ الناتج عن تقسيم العمل الى التفكير والإبداع. ومن هنا يمكن القول أن الإبداع عمل عقلائي ودؤوب، يجب أن يكون متجدد داخل المؤسسة. لأن المؤسسة التي لا تبدع لن تبقى في ظل التهديدات ولن تستمر عندما تكون هناك فرص. وحيث أن التغير سريع في عصرنا الحالي، فالزوال يكون سريع أيضا.<sup>11</sup> ومنه يتضح أن الإبداع يستثير الفرص ويحفز النمو، وبدونه تنهوى المؤسسات وتموت.<sup>12</sup>

فالإبداع نشاط بشري، يمثل نتيجة لتفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية، إضافة إلى مجموعة من القدرات التي تظهر لدى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة. وهو عملية تأتي عبر مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد. كما أن هذا العمل يتميز بأكبر قدر من التجديد والخروج عن المألوف، ويسهم في حل المشكلات التي تعترض سبيل أداء الفرد لعمله. وهذا الإبداع له القدرة على التركيز لفترات طويلة، ويمكن تنميته وتطويره.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الإبداع الإداري ينطلق من المفاهيم العامة للإبداع، إذ إنه مرتبط بالإجراءات والأدوار وإعادة تصميم العمل، إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين.<sup>13</sup> وعليه فالإبداع الإداري هو التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، وهذه المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبداع وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة، ويتمثل الهدف النهائي لهذا الإبداع في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين.<sup>14</sup>

إن فهم خصائص الإبداع تمهد الطريق لتقديم الأشخاص المبدعين، والتعرف على طرائق تطوير القدرات والعمليات الإبداعية، بغرض الوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها. فقد تتم ممارسة الظاهرة الإبداعية من طريق الجماعات والمؤسسات. وبالتالي، فإن الإبداع ليس حكرا على الأفراد، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية نبوغ أو فكر فردي، تنطلق من ذهن الفرد، يتم الاستفادة منها في إنجاز حضاري معين، من طريق متابعة هذه الأفكار، وإثرائها، وتأصيلها لدى الأفراد، بواسطة العمل الجماعي والمؤسسي.<sup>15</sup>

يرتبط نمو الفرد معرفيا بالبيئة التي ينتمي إليها، إضافة إلى بعض العوامل التي يرثها. فإذا كان هذا النمو المعرفي تحدده وتتحكم فيه تلك العوامل الموروثة، يبقى الرقي والتطور الذهني لهذا الفرد مرهونا بالعوامل البيئية. وهنا يبرز دور العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات الإبداعية لدى الأفراد. وتزداد درجة نمو الإبداع كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

لا يقتصر الإبداع على الخبراء والأخصائيين، والعلماء والفنانين، فالإنسان العاقل مبدع، تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية، بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا. وكل إنسان بإمكانه أن يكون مبدعا، إذا توفرت له الإمكانيات، وأعطيت له الفرص، وتوفرت البيئة الصحية. وذلك ما دعمته بحوث جيلفورد وتورنس، اللذان أثبتا بشكل واضح، بأن الإبداع مهارة تطويرية متأصلة في كل إنسان، وليست فقط حكرا على العباقرة.<sup>16</sup>

ويمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية:<sup>17</sup>

- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة؛
- لا بد أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع، حتى وان لم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بالإنجاز، ويكون شيئا مقصودا وليس عارضا؛
- أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمؤسسة؛
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية

### ثالثا، تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع:

يعتمد بقاء المؤسسة واستمرارها بدرجة كبيرة على التوافق الحاصل بين هيكلها التنظيمي والبيئة المحيطة ومتطلباتها والمواءمة بينهما. ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم الأبعاد التنظيمية الفاعلة في إبداع الموارد البشرية بالمنظمة، من خلال استيعابه لاحتياجات المنظمة من الوظائف والتخصصات، بالإضافة إلى توضيح طرق العمل وتبسيط إجراءاته، وتفعيل القرارات والتوجيهات والأوامر وضمان انسيابها عموديا بين مستويات الإدارة، وتأثيره على علاقات الأدوار بين الأفراد، وأيضا تعريف نظم العمل ومعايير الأداء ومعدلاته، وتحديد مدى تركيز السلطة ودرجة حرية العاملين عند اتخاذ القرارات. وكلما ساهمت تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة بشكل مرن، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الإبداع الإداري بها.<sup>18</sup>

وتؤثر خصائص الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه في قدرتهم على المشاركة والإبداع؛ فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل ورفع الأداء، فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسؤولية.<sup>19</sup> وعلى العكس من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة، والذي يعتبر بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين الأداء وتطويره، مما يساهم في تحقيق الأهداف، ولا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي. ويمكن القول أن الهياكل

التنظيمية التي تتسم بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتواكب المتغيرات، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد بيئة العمل حيث يشعر العامل أن هناك قيودا مفروضة عليه لا مبرر لها.<sup>20</sup> إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالتوازن، المرونة والاستمرارية، والتي تسمح للعاملين تحقيق سبل الابتكار والإبداع في إطار بيئة داخلية تشجع وتحفز الأفراد وترفع روحهم المعنوية، تساهم بشكل فاعل في الاستفادة من طاقات الأفراد وولائهم الذي يصب في مصلحة الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين.

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين. وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس العاملين والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين. وبذلك تتأثر قدرة المؤسسة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها؛ فالهيكل التنظيمي<sup>21</sup> ومدى مرونته من عدمها يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري.<sup>22</sup> إذا اتسم تنظيم المؤسسة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، فإن هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا، وهو مناخ سيدركه العاملون على أنه رسمي جامد وغير محفز للأداء الوظيفي المثمر وزيادة الإنتاجية.

## المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### أولا: منهجية الدراسة:

**1- مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة وقت إجرائها 1112 يعملون في المنجم من حجم المجتمع الكلي 1212، منهم 523 عامل اداري (ادرة اشرافية أو تنفيذية وادارة وسطى) ونظرا لحجم المجتمع فقد قام الباحث بتوزيع 250 استمارة على عينة من عمال الادارة التنفيذية والوسطى، بطريقة عشوائية، وجمع البيانات تم توزيع الاستمارات على جميع أفراد الدراسة وتم استعادة 210 استمارة استبعد منها 10 استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية، وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 200 استمارة من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة. أي أن نسبة الاستمارات الصالحة إلى مجتمع الاداريين هو 38.24% .

### 2- أداة الدراسة وإجراءاتها:

من خلال الاستمارة تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة عن سؤال الدراسة وتحقيق أهدافها، واشتملت بيانات شخصية ومتغيرات أساسية تتكون من محور الهيكل التنظيمي، ومحور الإبداع وإعداد الاستمارة تم بالشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات السابقة. كما تم اعتماد ثلاثة مستويات للهيكل التنظيمي من خلال بعد المرونة هي : الهيكل المرن، والهيكل الجامد، وبينهما يقع الهيكل المحايد، والذي قد يتجه نحو المرونة أو الجمود. وبالنسبة للإبداع الإداري أيضا ثلاث مستويات قوي أو ضعيف وبينهما المتوسط وهذا التقسيم ينسجم مع الواقع ومع المقياس المستخدم. ويبين الجدول التالي مدى كل مستوى:

جدول رقم(1) : فئات مستويات الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري وفق درجة العبارة

المدى	الهيكل التنظيمي	الإبداع الإداري
[4.20 – 3.40]	مرن	قوي
[3.40 – 2.60]	محايد	متوسط
[2.60 – 1.80]	جامد	ضعيف

المصدر: من إعداد الباحثان

**3- ثبات أداة الدراسة:**

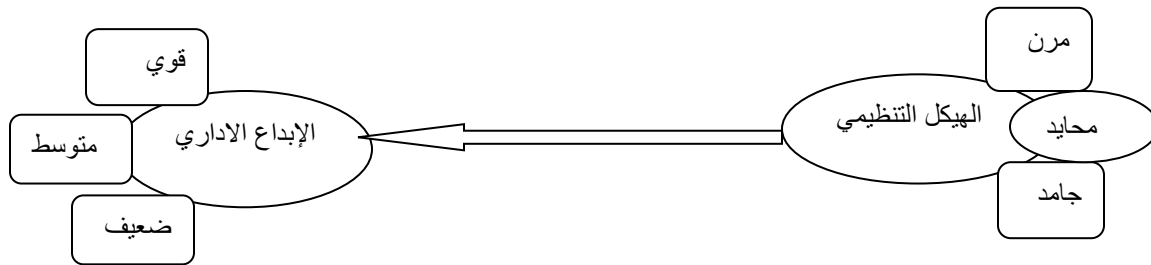
أما ثبات أداة الدراسة أي الاستبانة، فيعني الحصول على نفس النتائج تقريبا لو تم استخدام الاستبانة لنفس المجتمع تحت نفس الظروف. ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة الاستبانة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) ، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكان ذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم . (2): معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المحاور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الهيكـل التنظيمي	0.781
الإبداع الإداري	0.846
كامل الاستبيان	0.844

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

وتشير النتائج الموضحة بالجدول أعلاه إلى أن المقياس يتسم بثبات مرتفع بقيم مرتفعة تشير إلى ثبات الأداة فيما لو استخدمت لنفس مجتمع الدراسة تحت نفس الظروف التي أجريت فيها.

**4- أنموذج الدراسة:**

يبين الأنموذج أن الدراسة ستقتصر على بحث العلاقة بين الهيكـل التنظيمي وفق مستوياته المحددة: مرن، محايد أو جامد، والإبداع الإداري من خلال مستوياته أيضا: قوي، متوسط، ضعيف.

**ثانيا: تحليل النتائج:**

يتضمن هذا المبحث عرضا وتحليلا مفصلا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على الأفراد العاملين في منجم الفوسفات. سيتم تحليل البيانات الأساسية، محوري الاستبانة، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتعرف على نوع الهيكـل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وكذا مستوى الإبداع الإداري ومن ثم العلاقة بين المتغيرين.

**1- اختبار الفرضية الأولى**

التي تنص على: الهيكـل التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة مرن، والجدول أدناه يعطي التحليل الإحصائي للمحور، فنجد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة ت.

جدول رقم (3): نتائج إجابات العمال حول بنود الهيكل التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	(ت)	درجة الموافقة						البنود	رقم
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	ni		
1.175	2.44	4.76**	16	22	38	82	42	ni	مسؤولياتي ومهامي غير محددة؛	1
			8	11	19	41	21	%		
1.191	2.58	-3.52**	14	34	46	66	40	ni	كمية العمل الملقاة علي أكبر من قدراتي واستعدادي؛	2
			7	17	23	33	20	%		
1.105	2.52	-4.34**	10	28	56	68	38	ni	أتلقي أوامر ومهام من أكثر من مسؤول؛	3
			05	14	28	34	19	%		
1.162	2.62	-3.27**	14	32	54	64	36	ni	عدم تطابق صلاحياتي مع مسؤولياتي؛	4
			7	16	27	32	18	%		
1.179	2.73	-2.29*	14	42	48	62	32	ni	الأعمال التي أقوم بها أعمالا روتينية مملة لا مجال فيها للإبداع؛	5
			7	22	24	31	16	%		
1.149	2.55	-3.91**	8	40	48	62	42	ni	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء ما هو متوقع مني.	6
			4	20	24	31	21	%		
0.66	2.57	-16.97**							المتوسط والانحراف المعياري العام	

. المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من الجدول أن وجهة نظر العاملين للهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة كان منخفضا على الفقرة 1، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.44 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، وانحراف معياري يساوي 1.175. وهذا يفيد بأن العمال في المؤسسة محل الدراسة لهم تقريبا وجهات نظر متقاربة نحو العبارة 1، فهم يرون أن مسؤولياتهم ومهامهم غير محددة، مما قد يسبب لديهم غموض وتضارب الدور ومن ثم عدم وضوح مهامهم ومسؤولياتهم.

وفي الفقرة 2 المتوسط الحسابي المحسوب قدره 2.58 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، وانحراف معياري 1.191. وهذا يدل على أن العاملين يشعرون بإرهاق نتيجة لكثرة أعباء العمل، وعدم توافقيها مع قدراتهم، وهذا يلزم الإدارة بإعادة توزيع الأعباء بالشكل الذي يتناسب مع قدرات واستعدادات العاملين فيها.

وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة 3، قدره 2.52 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، وانحراف معياري يساوي 1.105. وهذا يعني أن العاملين في المؤسسة يتلقون الأوامر من أكثر من مسؤول، وهذا يعمق تضارب الدور لديهم وهو من الأسباب الأساسية لجمود الهيكل التنظيمي.

وفي الفقرة 4 كان المتوسط الحسابي 2.62 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، وانحراف معياري 1.162. مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أنهم مسؤولون على أعمال غيرهم، وأن صلاحياتهم لا تتناسب مع المسؤولية الملقاة عليهم وهذا يؤدي إلى تهرب العاملين وعدم تحملهم لأي مسؤولية.

والمتوسط الحسابي للعبارة 5 قدره 2.73 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، وانحراف معياري 1.179. وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يعيشون في هيكل ممل نتيجة لعدم وجود تحدي في العمل، ولا وجود مجال بيدع فيه العامل مما يؤدي إلى نفور العامل واعتبار العمل عقوبة له.



وبالنسبة للعبارة 6، كان المتوسط الحسابي 2.55 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، وانحراف معياري قدره 1.149. وهذا دال على أن العاملين لا يمنح لهم الوقت اللازم لأداء مهامهم، فهم دائما مضغوطين بالوقت؛ وهذا قد يسبب ارتباك وأخطار عديدة، خاصة أن بيئة هذه المؤسسة شديدة الخطر نتيجة لطبيعة الأشغال بها. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للبعد فكانت منخفضة بمتوسط حسابي قدره 2.57، لأنه ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة، وانحراف معياري قدره 0.66، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. ومنه يتبين أن الميكال التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة جامد. وبالتالي رفض الفرضية الأولى.<sup>23</sup>

## 2- اختبار الفرضية الثانية

التي تنص على: مستوى ابداع الاداري في المؤسسة محل الدراسة كبير. والجدول أدناه يعطي التحليل الإحصائي للمحور، فنجد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة ت.

جدول رقم (4): نتائج إجابات العمال حول بنود الإبداع الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	(ت)	درجة الموافقة						البنود	رقم
			غير موافق إطلاقا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	ni		
1.258	2.82	-1.43	34	56	42	48	20	ni	7	أتوقع حدوث مشاكل في العمل، وأخطط لمواجهةها
			17	28	21	24	10	%		
1.102	2.59	-3.72**	34	66	58	32	10	ni	8	يمكنني تقديم العديد من الأفكار التي تفيد عمله في فترة وجيزة
			17	33	29	16	5	%		
1.217	2.93	-0.57	22	62	50	40	26	ni	9	أحرص على تغيير أساليب عملي من فترة إلى أخرى
			11	31	25	20	13	%		
1.155	2.80	-1.73	24	64	48	44	16	ni	10	لا أخاف من الفشل، وأبادر دائما لتبني الأفكار الجديدة في عملي
			12	32	24	22	8	%		
1.218	2.75	-2.05*	38	50	50	48	14	ni	11	انجز مهامهم بطرائق حديثة ومبتكرة
			19	25	25	24	7	%		
1.230	2.73	-2.19*	36	60	42	46	16	ni	12	استطيع تجزئة مهام العمل وتحليلها بكل يسر
			18	30	21	23	8	%		
0.76	2.77	-.32*3*								المتوسط والانحراف المعياري العام

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث

يتضح من الجدول أن وجهة نظر العاملين للإبداع الإداري كان متوسطة على الفقرة 7 بمتوسط حسابي مقداره 2.82 وانحراف معياري يساوي 1.258. وجاءت العبارة رقم 8 منخفضة بمتوسط حسابي 2.59 ينتمي للمجال [1.80 – 2.60] دالا على مستوى ضعيف للموافقة وانحراف معياري 1.102، بالنسبة للعاملين في المركب المنجمي. وعليه، يمكن القول أن عنصر الطلاقة متوفر بنسب ضعيفة في المؤسسة، إذ يرى الباحثون، بأنهم لا يمكنهم التعبير بكل طلاقة عن أفكارهم، ولا يمكنهم أن يقدموا العديد من الأفكار التي تفيد عملهم، كما أنهم لا يستطيع إنجاز هذا الأعمال بأكثر من طريقة.

أما الفقرة رقم 9 فقد كان المتوسط الحسابي يساوي 2.93 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط للموافقة وانحراف معياري 1.217، ويدل ذلك على أن العاملين في المؤسسة، توجد لديهم ثقة متوسطة في أنفسهم، التي تجعلهم يعدلون عن آرائهم إذا اتضح لهم عدم صحتها، ومرد ذلك طبيعة العامل الذي يميل كثيرا للروتين والكسل.

وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 ، يعادل 2.80 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة وانحراف معياري 1.155، مما يؤكد اتفاق أفراد عينات الدراسة ، على أنهم لا يبدرون دائما لتبني الأفكار الجديدة في العمل، ويخافون من الفشل. والعبارة رقم 11 كان متوسطها الحسابي 2.75 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة وانحراف 1.218. ويظهر من متوسطات العبارة توافق أفراد الدراسة في المركب المنجمي، على أنهم لا ينجزون أعمالهم بطرائق حديثة ومبتكرة، ومرد ذلك عدم تطوير المؤسسة لطرائق وأساليب العمل. وفي العبارة رقم 12 جاء المتوسط الحسابي مقداره 2.73 ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة وانحراف معياري 1.230، بالنسبة للعاملين في المركب المنجمي. وقد اتفقت وجهات نظر أفراد الدراسة على أنهم لا يحسنون تنظيم أفكارهم، ولا يدركون العلاقات بين الأشياء وتفسيرها، فهم بالضرورة لا يحسنون تجزئة مهام العمل بسهولة ويسر. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للبعد فكانت منخفضة بمتوسط حسابي قدره 2.77، ينتمي إلى المجال [2.60 – 3.40] دالا على مستوى متوسط في الحدود الدنيا للموافقة، وانحراف معياري قدره 0.76، دال على درجة تجانس معتبرة في الإجابات. وبالتالي رفض الفرضية الثانية.

### 3- اختبار الفرضية الثالثة

التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة فرضي 0.05 بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط للتحقق من صدق الفرضية. وهو ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم (5): معامل ارتباط بيرسون بين العلاقات والاتصال والأداء البشري

الهيكل التنظيمي	معامل ارتباط بيرسون
0.72**	الإبداع الإداري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتبين من خلال الجدول أن ارتباط محور الإبداع الإداري بالهيكل التنظيمي موجب عند مستوى دلالة 1%، ومنه قبول الفرضية الثالثة. ولحساب درجة التأثير يتم حساب معامل التحديد الذي يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (6): معامل التحديد (التفسير) لتأثير العلاقات والاتصال على الأداء الوظيفي

النموذج	R	R2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري
الهيكل التنظيمي	0.72	0.518	0.51	0.312

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

تشير قيم معامل التحديد المصحح في الجدول 4 بين الهيكل التنظيمي ومحور الإبداع الإداري إلى أن قوة تأثير هذا البعد قدرها 0.51، أي أن هذا البعد يفسر 51% من التغير الحاصل في مستوى الإبداع الإداري.

## خاتمة:

يتحدد من خلال الهيكل التنظيمي، الذي يمثل شبكة العلاقات، السلطات والمسؤوليات والإجراءات، وجود الإبداع الإداري في مؤسسة مناخ الفوسفات، فقد بينت دراسة التأثير بين المتغيرين أن المتغير التابع أي الإبداع الإداري يرتبط بعلاقة موجبة طردية بمعامل ارتباط 0.72 مع الهيكل التنظيمي، هذا الأخير الذي كان في مستوى الجمود في المؤسسة المدروسة، بينما كان مستوى الإبداع الإداري فيها متوسط في حدوده الدنيا.

وكانت الإجابة على الفرضيات في الجزء التطبيقي حيث تمت رفض الفرضية الأولى والثانية وصدق الفرضية الثالثة حسب الإجابات السابقة اعلاه

في ظل النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة يقترح الباحثين، من أجل رفع مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة من خلال تحسين الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر مرونة، ما يلي:

أ. تحديد المسؤوليات والمهام والمجال الوظيفي بشكل يسمح بأداء العمل بيسر وفي الوقت المناسب للعاملين؛

ب. توضيح العلاقات الوظيفية والصلاحيات بشكل يمنع تضارب وغموض الدور؛

ج. تحسين مناخ العمل مما يحد من روتين العمل ويضفي الحيوية.

د. التركيز على الإبداع كمحرك للأداء المتميز من خلال تشجيع الأفكار والمبادرة ورفع روح التحدي، وتحسين مناخ العمل من خلال تحسين الهيكل التنظيمي السائد وجعله أكثر مرونة.

هـ. جعل الإبداع عنصر مهم في خلق القيمة وله أهمية كبيرة في الهيكل التنظيمي كعنصر للتحفيز.

## الهوامش:

<sup>1</sup> - Gholam Ahmadya, Maryam Mehrpourob and Aghdas Nikooravesh, "Organizational Structure", 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, published by "Procedia - Social and Behavioral Sciences", 2016, p. 456.

<sup>2</sup>- Ibtisam Salama, "The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities", European Scientific Journal, 2018, Vol.14, No.4, p.150.

<sup>3</sup>- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة في السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. ط 2. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص ص. 360-361.

<sup>4</sup>- عبد العزيز صالح ابن حنبلور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جدية، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2004، ص. 192.

<sup>5</sup>- القريوتي، مرجع سابق، ص. 361.

<sup>6</sup>-خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص. 169.

<sup>7</sup>- الشيخ فؤاد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 5، عمان: مركز الكتب الأردني، 1995، ص ص. 139-140.

<sup>8</sup>- أحمد محمد بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، عمان: دار الحامد، 2007، ص. 49.

<sup>9</sup>- المرجع نفسه. ص 51

<sup>10</sup>-J. Hodge And W. Anthony, Organization Theory, (Boston: Allyn And Bacon. Inc., 1979), P. 243.

<sup>11</sup>-P. F. Drucker, Innovation And Entrepreneurship, (London: Routledge, 1985), p.37.

<sup>12</sup>- R. H. Rosenfeld & D. C. Wilson, Managing organization, (New York: McGraw-Hill, 1999), p.530.

<sup>13</sup>- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص.5.

- 14 - بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018، ص. 288.
- 15 - الإبداع الإداري، مجلة المعلم، (http://www.almuallem.net/maga/a1037.html)، 2018/06/15.
- 16 - Robert E. Johnston and J. Douglas Bate, The Power Of Strategy Innovation, A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities, (New York: American Management Association, 2003), P.4.
- 17 - OCDE, Conditions Du Succès De L'innovation Technologique, (Paris: OCDE, 1960), p.60.
- 18 - فهد خالد الموسى، الميكال التنظيمي ودوره في تفعيل أداء المنظمات، الرياض: جامعة الملك سعود، 1995، ص. 80 .
- 19 - محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دون بلد النشر: دون دار نشر، 2005، ص. 103 .
- 20 - المرجع نفسه، ص. 103-104 .
- 21 - قاطر فارس، فريد راهم، من المناخ الى الثقافة التنظيمية، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثالث، ص 207
- 22 - فاروق فليبه وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة، 2005، ص. 296-297 .
- 23 - جدير بالذكر هنا وفي الفرضية الثانية، أنه من الممكن اختبار الفرضية عن طريق مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري، لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائياً أم لا. ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي، فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من  $1+2+3+4+5=3$ . وقد يستخدم الاختبار (One Sample T Test) لدعم التحليل بواسطة المتوسط الحسابي والمجالات التي ينتمي إليها كل مستوى. وتكون استجابة العينة للعبارة وللبعد و/أو للمحور ايجابية إذا كانت قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%. وتعتبر استجابة العينة للعبارة وللبعد و/أو للمحور سلبية إذا كانت (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%. ويمكن القول أن آراء العينة للعبارة وللبعد و/أو المحور محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05. وقيمة (ت) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 99 هي 1.66، وعند درجة حرية 90 هي 1.664، وعند درجة حرية 82 هي 1.662.