

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



الموضوع

الثقافة التنظيمية والإبداع لدى أساتذة الجامعة  
دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- بوالفلل إبراهيم

من إعداد الطالبتين:

- مرابط مريم

- لكل حياة

لجنة المناقشة :

- ابراهيم بوالفلل :..... مشرفا
- قايدى نبيلة :..... رئيسا
- فرار شفيقة :..... منافسا

السنة الجامعة 2015-2016



جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

-قسم علم الاجتماع-



عنوان المذكرة:

دور الاتصال في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بجامعة تاسوست -جيجل.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

\_شربال مصطفى

من إعداد الطالبتين:

- بوعكريف فاطمة

- بن فريح وافية

أعضاء لجنة المناقشة:

1- الأستاذة: بكيري نجبية.....رئيسا

2- الأستاذ: شربال مصطفى .....مشرفا ومقررا

3- الأستاذة: بلغول امينة.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015م

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا

و ما كنا لنهتدي

لولا أهدانا الله

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم ، و ميزنا بالعقل الذي يسر طريقنا  
الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة و العزيمة على إتمام هذا العمل  
المتواضع.

نحمدك ربنا حمدا يليق بمقامك و جلالك العظيم .

نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان وأوفر التقدير إلى "بوالفلفل ابراهيم "

الذي منحنا شرفه الإشراف على

هذه المذكرة ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة.

كذلك نتوجه بالشكر الى الأساتذة الأفاضل اعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا

بمحورهم لمناقشة مذكرتنا

كما نتقدم بخالص الشكر إلى كل أساتذة وعمال

\* جامعة الصديق بن يحيى لولاية جيجل\*، وحتي لا يكون النسيان حجة علينا فإننا نتقدم

بخالص الشكر و العرفان إلى كل من كان له الفضل في إمدادنا

ولو بكلمة طيبة، و كل من ساعدونا من قريب أو من بعيد

على إنجاز هذا العمل .

## فائق الشكر

مريم حياة

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الملاحق

مقدمة ..... أ-أ

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدارسة

- تمهيد :..... 07
- أولاً: الاشكالية..... 08
- ثانياً: الفرضيات ..... 10
- ثالثاً: اهمية الدراسة..... 10
- رابعاً : أهداف الدراسة..... 10
- خامساً: أسباب إختيار الموضوع..... 11
- سادساً: مفاهيم الدراسة ..... 11
- سابعاً: الدراسات السابقة ..... 15

### الفصل الثاني: أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

- تمهيد ..... 24
- أولاً: النظرية الوظيفية ..... 24
- ثانياً: النظرية الرمزية ..... 25
- ثالثاً: النظرية الإستشارية ..... 25
- رابعاً: نظرية القيم ..... 26
- خامساً: نظرية روح الثقافة ..... 26

26.....سادسا: نظرية التفاعل مع الحياة

27.....سابعا: نظرية سجية الثقافة

## الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

31.....تمهيد

32.....أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

33.....ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

34.....ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية

34.....رابعا: مكونات الثقافة التنظيمية

36.....خامسا: مستويات الثقافة التنظيمية

37.....سادسا: مصادر الثقافة التنظيمية

37.....سابعا: أبعاد الثقافة التنظيمية

40.....ثامنا: أنواع الثقافة التنظيمية

42.....تاسعا: تغيير الثقافة التنظيمية

43.....عاشرا: المحافظة على ثقافة المنظمة

44.....أحدا عشر: الخصائص الثقافية المعززة لعملية الإبداع

44.....إثنا عشر: الثقافة التنظيمية المبدعة

## الفصل الرابع: الإبداع التنظيمي

50.....تمهيد

51.....أولا: مفهوم الإبداع

52.....ثانيا: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

53.....ثالثا: نظريات الإبداع

58.....رابعا: عناصر الإبداع

59.....	خامسا: مستويات الإبداع
60.....	سادسا: مراحل الإبداع
63.....	سابعا: أنواع الإبداع
65.....	ثامنا: العوامل المساعدة على تنمية الإبداع
68.....	تاسعا: معوقات الإبداع

## الجانب الميداني

### الفصل الخامس:

74.....	تمهيد
75.....	أولا: مجالات الدراسة
75.....	1 -المجال الجغرافي للدراسة
75.....	2 -المجال الزمني للدراسة
76.....	3 -المجال البشري للدراسة
77.....	ثانيا: أدوات جمع البيانات
80.....	ثالثا: منهج الدراسة
82.....	رابعا: مجتمع الدراسة

### الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة

86.....	تمهيد
104.....	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة
107.....	ثانيا: النتائج العامة للدراسة
107.....	1 مناقشة نتائج البيانات الشخصية
107.....	2 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
108.....	3 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
109.....	4 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

110.....5 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة.....

110..... ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة .....

112 ..... - التوصيات والإقتراحات.....

.....**الخاتمة**

**قائمة المراجع**

**الملاحق**



## فهرس الجداول والأشكال

### 1. فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
87	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
87	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	02
88	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
88	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المهنة	04
89	يبين وجود حوافز في الجامعة	05
90	يبين تقديم الحوافز بشكل دوري	06
90	يبين كفاية الحوافز في نظر الأساتذة	07
91	يبين اعتماد الجامعة على برامج الترفيه	08
91	يبين ميول الأساتذة الى القيام بأعمال ذات أفكار جديدة	09
92	يبين حب العمل ضمن جو يشجع على رفع التحدي	10
92	يبين تخصيص الجامعة الأموال لمتابعة أفكار تتسم بالمخاطرة	11
93	يبين المبادرة الى تقديم الأفكار من أجل إثراء العمل	12
93	يبين تبني الأساتذة للأساليب التطورية في الجامعة	13
94	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في قرارات الجامعة	14
94	يبين ترسيخ إدارة الجامعة للممارسة الديمقراطية	15
95	يبين إمكانية الأساتذة القيام باتخاذ القرارات في فترة قياسية	16
95	يبين إمكانية التعبير بحرية عن الأفكار في الجامعة	17
96	يبين تفويض المهام وفق التخصصات داخل الكلية	18
96	يبين اهتمام الجامعة بالمشكلات التي تواجهها هيئة التدريس	19
97	يبين محاولة الأساتذة حل المشكلات الموجودة في الجامعة	20
98	يبين نظرة الأساتذة لمشكلات العمل	21
98	يبين اعتماد الكلية على خبراء في حل المشكلات المعقدة	22
99	يبين إعطاء فرصة لحل مشكلات العمل بعيدا عن الإجراءات الرسمية	23
100	يبين الاطلاع على القانون الداخلي للجامعة	24

100	يبين إن كانت القوانين في الجامعة عادلة	25
101	يبين تحديد اللوائح والقوانين للسلوك في الجامعة	26
101	يبين القوانين السائدة في الجامعة وكبح القدرات الإبداعية	27
102	يبين سعي الجامعة لتنفيذ طرق جديدة في العمل	28
102	يبين ثقة الأساتذة في قدراتهم على التطوير والتجديد في العمل	29
103	يبين الاستعداد لتجربة فكرة جديدة في العمل	30
103	يبين التطلع لمزاولة مهام عمل خارج التخصص	31
104	يبين تبني أساليب تطويرية في العمل تتفق مع قوانين الجامعة	32

## 2. فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	يبين مصادر الثقافة التنظيمية	01
40	يوضح أنواع الإبداع كما قسمها تايلور	02

## 3. فهرس الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	يمثل إستمارة الدراسة
02	يوضح جدول الأساتذة المحكمين
03	يمثل صدق المحتوى
04	يوضح الهيكل التنظيمي الكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

جدول يمثل صدق المحتوى

مع الملاحق

رأي المحكمين			
قيمة الصدق	لا يقيس	يقيس	البند
01	00	03	01
01	00	03	02
01	00	03	03
01	00	03	04
01	00	03	05
0.33	01	02	06
01	02	03	07
0.33	01	02	08
-0.33	00	01	09
0.33	01	02	10
-0.33	02	01	11
01	00	03	12
0.33	01	02	13
1	00	03	14
1	00	03	15
0.33	02	01	16
01	00	03	17
0.33	01	02	18
1	00	03	19
01	00	03	20
-0.33	02	01	21
01	00	03	22
01	00	03	23
01	00	03	24

01	00	03	25
0.33	01	02	26
01	00	03	27
01	00	03	28
01	00	03	29
0.33	01	02	30
0.33	01	02	31
0.33	01	02	32

الملحق رقم 02: يوضح الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	إسم الأستاذ
جيجل	أستاذ محاضر	أ - سيساوي فضيلة
جيجل	أستاذ مساعد أ	ب كعبار جمال
جيجل	أستاذ مساعد أ	ت شربال مصطفى

مقدمة

## مقدمة

لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات - كما كانت - مستقرة وذات ثبات ملحوظ بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل وبالتالي حتم على هذه المنظمات إبتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات، غير أن إبتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الأفاق للخيال المنتج. لدى أصبح الإهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة، وحتى تضمن المنظمات نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والإبتكار، لأن الثقافة التنظيمية وما تحمله من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد الى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل، من هنا يمكن ملاحظة أن للثقافة التنظيمية تأثيرا على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري بكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية والإجتماعية، وبما أن الأفراد يحملون أفكار ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الإجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها.

وهذا ما حدا بالمنظمات الى الإهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينات من القرن 20، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على أثر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع لدى أساتذة الجامعة. وضمن هذا الإطار قسمنا دراستنا هذه الى جانبين رئيسيين:

الأول يتمثل في الإطار النظري للدراسة والثاني يتمثل في الجانب الميداني.

الجانب الأول: الإطار النظري وتم تقسيمه الى أربعة فصول .

الفصل الأول: ضم إشكالية الدراسة الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة الى تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وأخيرا عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

الفصل الثاني: وقد خصصنا هذا الفصل لتناول النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية والمتمثلة في: النظرية الوظيفية، النظرية الرمزية، والنظرية الإنتشارية، نظرية القيم، نظرية روح الثقافة فنظرية التفاعل مع الحياة وأخيرا نظرية سجيبة الثقافة.

الفصل الثالث: تمحور حول متغير الثقافة التنظيمية من خلال التعرض لمفهوم الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة التنظيمية، مصادر

الثقافة التنظيمية، أبعاد الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، المحافظة على ثقافة المنظمة، الخصائص الثقافية المعززة لعملية الإبداع، والثقافة التنظيمية المبدعة.

الفصل الرابع: يدور حول متغير الإبداع من خلال التعرض ل: مفهوم الإبداع التنظيمي، التطور التاريخي لمفهوم الإبداع، نظريات الإبداع، عناصر الإبداع، مستويات الإبداع، مراحل الإبداع، أنواع الإبداع، العوامل المساعدة على تنمية الإبداع وأخيرا معوقات الإبداع.

الجانب الثاني: يضم الإطار النظري وتم تقسيمه الى فصلين:

الفصل الخامس: يضم الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم عرض مجالات الدراسة، الفرضيات، أدوات جمع البيانات، والمنهج المتبع إضافة الى طريقة إختيار العينة دون أن ننسى أساليب التحليل.

الفصل السادس: تطرقنا فيه لتحليل المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة إضافة الى منافسة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات والإقتراحات المتعلقة بالدراسة. وأخيرا خلصنا الى مجموعة خاتمة تم فيها ما تم التوصل اليه وقد إعتمدنا على مرجع، كما دعمناها بمجموعة من الملاحق التي لها علاقة بموضوع الدراس

# الجانب النظري



## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

### تمهيد

أولا : إشكالية الدراسة

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أهمية الدراسة

رابعا : أهداف الدراسة

خامسا : أسباب اختيار الموضوع

سادسا : مفاهيم الدراسة

سابعا : الدراسات السابقة

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

### تمهيد

أولاً : إشكالية الدراسة

ثانياً : فرضيات الدراسة

ثالثاً : أهمية الدراسة

رابعاً : أهداف الدراسة

خامساً : أسباب اختيار الموضوع

سادساً : مفاهيم الدراسة

سابعاً : الدراسات السابقة

## تمهيد

يعتبر موضوع الدراسة المرتكز الأساسي و الإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسولوجية ، و عليه فإننا نحاول من خلال هذا الفصل إبراز مدى أهمية البحث ، و الأسباب الذاتية و الموضوعية التي دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع ، بالإضافة إلي تحديد المفاهيم التي يتناولها لإزالة الغموض عنها من جهة و إعطاء البحث صيغة علمية من جهة أخرى ، و نقوم بتحديد الإطار العام لموضوعنا من خلال إشكالية الدراسة و فرضياتها ، والدراسات التي تناولت هذا الموضوع و هذا ما سنقوم بتفصيله في هذا الفصل .

### أولاً: الإشكالية

إن منظمات العمل على اختلاف أنواعها و أحجامها تواجه العديد من المشكلات و القضايا التي تتطلب التفكير في التخلي عن الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات أو التقليل منه ، سواء من طرف القيادة أو من طرف العاملين في هذه المنظمات وتوظيف المنهج الإبداعي ، و قد أجمع المنظرون في التنظيم و كتاب الإدارة اليوم على أن حاجة المنظمات إلي الإبداع التنظيمي حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية و غيرها في المجتمع ، بالإضافة ذات التغير المستمر التي تعيشها المنظمات المعاصرة .

و يعتبر الإبداع التنظيمي أحد أهم المقومات في عملية التطوير خاصة في وقتنا الحالي و التحديات التي تواجهها المنظمات جراء المشكلات التي أفرزها عصر المعلومات و الانفجار التكنولوجي ، منها ما هو نفسي وما هو تكنولوجي و اقتصادي و اجتماعي ما حتم على المنظمات ضرورة إحداث تغييرات تواكب التطورات الحاصلة من خلال الأفكار الجديدة و الأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات و المشكلات .

وقد تعددت نظريات الإبداع وفقاً لاختلاف المدارس و الاتجاهات، فنجد نظرية "ووترمان وبيتر" والبحث عن التفوق في كتابهما " البحث عن التفوق " بعد دراسة تحليلية لنحو 40 منظمة أمريكية متفوقة خلصت إلى مجموعة من المبادئ والقيم المشتركة للمنظمات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع. نجد كذلك نظرية " كليفورد وكافيني" في دراستهما على الأداء الناجح حيث توصلتا إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الإبداعية و الابتكار العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية .

إن تقدير المنظمات لأهمية الإبداع على المستوي النظري لا يضمن بالضرورة نجاح العمل الإبداعي فيها خاصة بوجود العديد من العوامل التي تؤثر على الإبداع لدي العاملين في هذه المنظمات ولعل من أهم هذه العوامل - الثقافة التنظيمية - حيث تؤثر هذه الثقافة بشكل كبير على كافة أنشطة المنظمات و منها الإبداع التنظيمي ويتمثل في مدى تشجيع هذه الثقافة للإبداع و المبدعين .

ومن هنا كانت حاجة المنظمات في الوصول إلى مستويات عالية من الإبداع تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى الموارد البشرية لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي في المنظمة . نجد في دراسة حسن علي النعيمي بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع

و التي قامت بمحاولة الكشف عن العلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية و من أهم القيم التي وظفها نجد (القيم الهدفية، قيم الدعم ، قيم الانضباط، التشجيع ....).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير معنوي لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية و

الخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الإبداع ، كما نجد دراسة الحقباني المتعلقة بدراسة

استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض ومعرفة اثر المتغيرات التنظيمية

على الإبداع ، وقد قامت بدراسة العناصر الإبداعية (الأصالة ، و المرونة ، الطلاقة و المخاطرة ، القدرة

على التحليل و الحساسية للمشكلات ) وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية وقد توصلت إلى نتيجة تتمثل في

أن المرونة والأصالة من العناصر الإبداعية التي كانت في مستوى فوق المتوسط ، بينما أخذنا في

دراستنا مؤشرات الثقافة التنظيمية التي لم يتم تسليط الضوء عليها في هذه الدراسات وهي الحوافز و

المشاركة في اتخاذ القرارات و التشريعات و القوانين بغية الكشف عنها و دراسة ما تم إغفاله في بقية

الدراسات السابقة وربطها بمؤشرات الإبداع المتمثلة فيروح المخاطرة وحل المشكلات والقابلية للتغيير .

ويتضح من خلال ما سبق مدى أهمية الثقافة التنظيمية في أي تنظيم نظرا لما لها من أثر في تشكيل

سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم، الأمر الذي ينعكس سلبيا أو إيجابيا على كافة أنشطة المنظمة.

وقد أجرينا دراستنا الميدانية على الموضوع الذي تدور حول إشكالتنا في كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى . تاسوست . على عينة من الأساتذة للتعرف على مدى تأثير

الثقافة التنظيمية السائدة على الروح الإبداعية لديهم.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة و توجيه السلوك الإنساني فإننا في هذه الدراسة سنحاول معرفة

أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة الجامعة و من أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية تسعى للإجابة

على التساؤل الرئيسي التالي :

• هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة الجامعة ؟

واندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

1 -هل تزيد الحوافز من روح المخاطرة لدى أساتذة الجامعة ..... ؟.

2 -هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى حل المشكلات لدى أساتذة الجامعة .....؟.

3 -هل تمسالتشريعات والقوانين على القابلية للتغيير لدى أساتذة الجامعة .....؟.....

### ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية هي مقترح أو تفسير غير مثبت علمياً أو حل معين لمشكلة<sup>(1)</sup>، وهي كذلك عبارة عن تخمين واستنتاج يتوصل إليه الباحث ويتمسك به بشكل مؤقت، فهو أشبه برأي الباحث المبدئي في حل المشكلة<sup>(2)</sup>، وفي ضوء الإشكالية التي طارحناه مسبقاً سنحاول الإجابة عليها من خلال الفرضيات التالية:

#### الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى أساتذة الجامعة.
- وللبرهنة على صدق هذه الفرضية إفريقيا قمنا بصياغة ثلاث فرضيات فرعية:
- تزيد الحوافز من روح المخاطرة لدى أساتذة الجامعة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في حل المشكلات لدى أساتذة الجامعة.
- التشريعات والقوانين تمش قابلية التغيير لدى أساتذة الجامعة.

#### ثالثاً: أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية دراستنا من أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي حيث أن دراسة هذين الجانبين مازالت محدودة وقاصرة على مستوى الوطن ، حيث تتوقع أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل الإدارة نظراً لمناقشتها لموضوع فاعلين في التنظيم .
- ورأى أن تكون هذه الدراسة مرجعاً للباحثين من خلال معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع ومساعدتها في سد النقص في المكتبة الجامعية التي تفتقر إلى مثل هذا النوع من الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع .
- و تتبع أهمية الدراسة من احتياج المنظمات إلى بيئة تنظيمية تساعدها على التفكير والتخطيط الاستراتيجي و تحديد الرؤية الواضحة لتحسين خدماتها و مخرجاتها.

#### رابعاً : أهداف الدراسة:

- إن أكثر الشروط أهمية في البحث العلمي هو وجود هدف أو مجموعة أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال بحثه و نظراً لهذا فأهداف دراستنا تتمثل في محاولة الإجابة على التساؤلات التي أثارناها في إشكالية بحثنا من خلال:
- التعرف على مدى إسهام القيم و العادات التنظيمية و مدى تأثيرها على الإبداع التنظيمي .

(1) دلال القاضي ومحمود البياني: منهجية وأساليب البحث العلمي(تحليل البيانات باستخدام البرامج H معاني SPSS)، دار الحامدة للنشر، الأردن، 2008، ص87.

(2) دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي(مفهومه، ادواته، أساليبه)، دار الفكر للنشر، 2012، ص83.

- التعرف على نوع العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية و الإبداع .

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ كون موضوع الدراسة يقع ضمن تخصصنا - علما لاجتماع التنظيم و العمل -.
- ✓ الميل الشخصي لهذا الموضوع.
- ✓ الأهمية السوسولوجية لهذا الموضوع.
- ✓ قابلية الموضوع للدراسة و البحث.
- ✓ إثراء البحث العلمي.
- ✓ الرغبة في التعرف على موضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع.

### سادسا: مفاهيم الدراسة :

#### (1) الثقافة التنظيمية:

##### أ - الثقافة :

- لغة: هي الفطنة و سرعة الإدراك و الإحاطة البارعة بفروع الشيء من معرفة و قدرة على تطبيق مجموعة ما توصلت إليه جماعة في الحقول العامة من آداب و فكر و علم و فن و صناعة و نحوها.
- إصلاحا: عرفها "العميان محمود سليمان" بأنها: مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد.
- عرفها " لينتون" بأنها: مجموعة من السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنقل منهم إلى الصغار .
- عرفها: نيلور بأنها: ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون والعادات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع (1).
- التعريف الإجرائي للثقافة: هي ذلك الكل المتكون من القيم و المبادئ و العادات و التقاليد و الأفكار و المهارات يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بالجماعة تمثل هويته بالنسبة للآخر .

### ب التنظيم:

- لغة: من الفعل نظم تنظيم الأمر استقام و تألق .
  - اصطلاحاً: يعرفه " أحمد زكي بدوي " بأنه: العملية التي تنشأ مركباً متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة (1).
  - يعرفه "ريتشارد هال " بأنه: تجمع له حدود واضحة نسبياً و نظام قيم و مستويات من السلطة و أنظمة اتصالات و أنظمة تنسيق عضوية يشترك أفرادها في نشاطات ذات علاقة بأهداف(2).
  - يعرفه روبنز بأنه: كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم ، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف (3).
  - الثقافة التنظيمية: يعرفها " ويلين " بأنها : عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة (4).
  - يعرفها "شارمريون" بأنها نظام متكامل من القيم و المعتقدات يشترك العاملون في المنظمة ، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة .
  - يعرفه "كوصون " بأنها مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و رؤوسيين ) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة(5).
- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية :** هي منظومة من الرموز و الأفكار و المعتقدات التي تشكل هوية المنظمة و تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم تقوم على المشاركة في اتخاذ القرارات و الالتزام و الحرص على الاحترام المتبادل و احترام الوقت و تطبيق التشريعات و القوانين و تقديم حوافز تزيد من دافعية العمل بما يجعل المؤسسة منفردة و مختلفة عن غيرها من المؤسسات .

(1) محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٥ ، الأردن ، ص 50.

(2) موريس أنجرس : مرجع سابق ، ص 154.

(3) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، ط 4 ، الأردن ، 2010 ، ص 49.

(4) محمود سليمان العميان : المرجع السابق ، ص 321.

(5) موسى المدهون و إبراهيم الجرداوي : تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، 1995 ، ص 397.



### 1) الإبداع:

- لغة: اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق، أو جعله غاية في صفاته وأن الإبداعية في الفن و الأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها (1).
- اصطلاحاً: يعرفه "شتاين" بأن الإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد و يرضي الجماعة و تقبله على انه مفيد.
- يعرفه "سيمبسون" بأنه: العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كلياً.
- . يعرفه "جيلفورد" بأنه حل لمشكلة ما ، و بأن الإنتاج الإبداعي يببوا كوسيط يقودنا الى الهدف الذي هو حل المشكلة (2).
- التعريف الإجرائي للإبداع : هو عمل ذهني ينتج عنه شيء جديد و غير سابق قد يكون على مستوى الفرد أو الجماعات ، يتضمن الطلاقة و المرونة و الحساسية للمشكلات و الجدة و الأصالة و الخروج عن المألوف و المعتاد من خلال روح المخاطرة لحل المشكلات و القابلية للتغيير.

### 2) تعريف الجامعة:

- تعددت تعاريف الجامعة حسب دورها و وظيفتها وأهدافها و منها:
- الجامعية :هي المصدر الأساسي للخبرة و المحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الآداب والعلوم و الفنون، فمهما كانت أساليب التكوين و أدواته فإن المهمة الأولى للجامعة تتسعى أن تكون دائماً هي التحصيل الخلاق للمعرفة الأساسية في مجالاتها النظرية و التطبيقية و تهيئة الظروف الموضوعية بتنمية الخبرة الوطنية التي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع أي تنمية حقيقية في الميادين الأخرى (3).

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري : إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،الأردن 2005 ،ص6.  
(2) برفاين جوبتا - ترجمة أحمد المغربي : الإبداع الإداري في القرن الواحد و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة 2008، ص 43.  
(3) العياشي : أي غد لعلم الاجتماع، الجامعة اليوم ،دون طبعة، الجزائر 2998، ص12.

كما تعرف أيضا بأنها: حرم العقل و الضمير، إنها حرم العقل لأنها تأمن به والحقيقة التي يشيدها ولأنها لا توقف جهودها على تهذيبه وتنميتهوبعث قدراته على الإنتاج و الإبداع ،وإنها حرم الضمير لأنها تؤمن بأن المعرفة الإيجابية مهما غزرت نظل ناقصة بل قد تتقلب فساد مالم تؤديها صناعة خلقية (1).

و الجامعة أيضا مؤسسة تربية و تعليمية و علمية تعنى بتنشئة الجيل الذي تعتمد عليه الدولة في رقيها ، تسهم في دور فعال في اكتساب الطلبة المهارات الازمة ، فهي تتولى البناء الكامل للشخصية و إعداد الطلبة لتحمل المسؤولية (2).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الجامعة مؤسسة للتعليم العالي و الأبحاث تمنح شهادات أو إجازات أكاديميةلخريجها ، كما تساهم في نشر العلم و المعارف و إعداد البحوث العلمية و نشر الثقافة .

**تعريف الأستاذ:** المدرس كما يرى جود ديوي هو ذلك الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنه وهو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو لذاته ليصل إلى أعماق الشخصية و يمتد إلى أسلوب الحياة (3).

(1) سيد محمود يوسف : رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي ،الدار المصرية اللبنانية،القاهر2009،ص91.

(2) ناجح شاهين :واقع التعليم الجامعي الفلسطيني ،المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، فلسطين2004،ص91 .

(3) [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)،le 15/02/201620:17 (4) à

### سادسا: الدراسات السابقة:

#### 1 دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية:

(1) دراسة عيساوي وهيبية 2012، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة للأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية نزابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير في حكومة الشركات، جامعة أبوبكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير تلمسان، وقد هدفت الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
  - السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم و ترسيخها.
  - التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل و قيمته.
- وتوصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد.
  - درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة.
  - الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.
- (2) دراسة العجز إيهاب فاروق مصباح (2011)، بعنوان حول الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإنسانية، كلية التجارة فلسطين.
- هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية و التعليم العالي، محافظات غزة.
- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي بمحافظات غزة.
- التعرف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي:
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و بين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية و التعليم العالي بمحافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.
- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء و نشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
- 3) دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف محفوظ أحمد جودة (2010)، بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية م ج 26 ع 2، هدفت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
  - محاولة التعرف على دور أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية.
  - بيان مدى وجود أثر للعوامل الشخصية كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدة العمل في الجامعات الخاصة بالأردن في الهوية التنظيمية.وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجاباتالمبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة ، إذ تبين أنه كلما زادت مدة العمل في الجامعات الخاصة ترسخت الهوية التنظيمية بشكل أعمق.
- 4)دراسة العريفي منصور محمد(2009)،بعنوان الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، م ج 5، ع2،وهدفتمنه الدراسة إلى:
  - تعرف أنماط ثقافة المنظمة السائدة و مستوياتها في شركة التأمين اليمنية.
  - تعرف مدى تأثير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في هذه الشركات في رضا العاملين ، ومدى تأثير المتغيرات الديموغرافية و التنظيمية المعدلة في هذه العلاقة.
  - الإسهام في وضع بعض التوصيات و المقترحات التي يمكن أن تفيد منها شركاء التأمين في هذا المجال. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
    - ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها وبفارق بسيط تأتي ثقافة الاستجابةللبيئة،ثم ثقافة الأداء، أما ثقافة العلاقات تأتي في المرتبة الأخيرة.
    - مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط ،وأن العوامل الديموغرافية و التنظيمية ،باستثناء عامل المستوى الوظيفي ،لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي الدراسي

قام الحقباني (1418هـ) بدراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض لمعرفة أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية و قد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية متوسط بشكل عام حيث تبين أن عنصري الإبداع الإداري (المرونة ، الأصالة ) كانا فوق المتوسط ،وعنصري (الطلاقة و المخاطرة) كانا في المتوسط، في حين كانت بقية العناصر ( القدرة على التحليل ،الحساسية للمشكلات ،الخروج عن المألوف) أقل من المتوسط.

وفي دراسة للشمرري(1422هـ) عن المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري على عينة من مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية ،لوقوف على مستوى الإبداع الإداري لديهم من خلال العناصر التالية (الطلاقة ،المرونة ،الأصالة ،الحساسية للمشكلات ، القدرة على التحليل) وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه العناصر موجودة لدى عينة الدراسة بالمستوى المتوسط،وقد تم ترتيبها على النحو التالي: المرونة ، القدرة على التحليل الأصالة،الحساسية للمشكلات،الطلاقة.

وفي دراسة أخرى قامت العنقري (1422هـ) بدراسة علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض،لمعرفة واقع الإبداع الإداري ،وقد أوضحت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين مرتفع ،حيث يشير ذلكإلبارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع الإداري لديهم و المتمثلة في الأصالة والطلاقة الفكرية و المرونة الذهنية و القدرة على تحسris المشكلات و أن عنصري التحليل و الربط كان أقل عناصر الإبداع الإداري توافرا لدى عينة الدراسة،وعلى ذلك يمكن ترتيب عناصر الإبداع الإداري حسب درجة توافرها على النحو التالي: .

المرونة، الأصالة،الحساسية للمشكلات،الطلاقة الفكرية ،القدرة على التحليل و الربط.

أما السليم (1423هـ) فقد قام بدراسة لمعرفة أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية على عينة من الضباط في الرياض ،للتعرف على أكثر عناصر الإبداع الإداري توافرا لديهم وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لديهم متوسط وأن أكثر عناصر الإبداع الإداري توافرا لدى العاملين هو عنصر (القدرة على التحليل) يلي ذلك عنصر (المرونة) ثم يأتي في المرتبة الثالثة عنصر (الأصالة) فعنصر (الطلاقة) يليه عنصر (المخاطرة)ثم يأتي في المرتبة قبل الأخيرة عنصر(الحساسية للمشكلات) وأخيرا يأتي عنصر (الخروج عن المألوف) كأقل عناصر الإبداع الإداري توافرا لدى العاملين في الأجهزة الأمنية.

ومن خلال عرض هذه الدراسات يتضح أنها متشابهة إلى حد كبير حيث إن هذه الدراسات تطرقت للإبداع الإداري من خلال العناصر المكونة له وقد استخدمت تقريبا نفس المقياس الذي أعده الحقباني (1418هـ) لقياس هذه العناصر، إلا أن دراستي السليم و الحقباني تطرقتا لسبعة من عناصر الإبداع الإرادي بينما الدراسات الأخرتان تطرقتا لخمس من هذه العناصر وهي تقريبا نفس العناصر التي تطرقت لها هذه الدراسة ويلاحظ أن مستوى الإبداع الإداري حسب ما أظهرته نتائج هذه الدراسات جاءت بشكل متوسط ما عدا الدراسة التي قامت بها العنقري حيث جاء مستوى الإبداع الإداري بشكل مرتفع ويلاحظ أيضا أن هناك اختلاف في نتائج هذه الدراسات فيها يتعلق بعنصر القدرة على التحليل حيث جاء في دراستي السليم و الشهري في مرتبة متقدمة بينما جاء في المرتبة الأخيرة في دراستي الحقباني و العنقري.

### 3 دراسات سابقة تتعلق بالثقافة التنظيمية و الإبداع معا:

➤ دراسة عواد أبو جامع أحمد عواد (2009) بعنوان الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسة

التربوية الأردنية: مداخلة ومقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الجامعة الأردنية، هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية.
  - التعرف على مستوى إدراك الثقافة المؤسسة السائدة لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية.
  - التعرف على درجة امتلاك الإبداع الإداري السائد لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية.
  - هل هناك فروق دالة إحصائية لمتغيرات الجنس و المركز الوظيفي و الإقليم و المؤهل التربوي على إدراك الثقافة المؤسسة السائدة لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية.
  - هل هناك فروق دالة إحصائية لمتغيرات الجنس و المركز الوظيفي و الإقليم و المؤهل التربوي على امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية .
- وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:
- أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في التربية الأردنية كانت متوسطة، وأن درجة الإبداع الإداري السائد لديهم كانت أيضا متوسطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية.
- دلت النتائج على أن المستوى الأدنى من متغير "المركز الوظيفي" أكثر إدراكا للثقافة المؤسسية وأكثر امتلاكاً للمقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية لصالح المؤهل.
- دلت النتائج كما زاد أو ارتفع مستوى الثقافة المؤسسية لدى العمال الإداريين زادت درجة الإبداع لديهم.

➤ **دراسة حسن على الزعبي 2009 بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية:** رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى كلية التربية، المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية، وأثر ذلك في تحقيق الإبداع الإداري على العاملين، فضلاً على التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الديموغرافية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك تأثير معنوي لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الهدفية، وقيم الدعم، و التشجيع قيم الانضباط، قيم النمط الحر والخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الإبداع.

➤ **دراسة الليثي، محمد بن علي بن حسن (2008) بعنوان الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة:** رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى كلية التربية، المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلي:

- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة
- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. وتوصلت الدراسة إلي أن:

- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة

- أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

### ➤ دراسة الغزي بسلم بن مناوور (2004) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري :

دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية. جاءت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة السعودية أما الأهداف الفرعية كالتالي:

- توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسات العامة.

- التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية و عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة.

- التعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع بالمؤسسات العامة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة

وجميع عناصر الإبداع الإداري ماعدا عناصر الخروج عن المألوف.

- وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية .



## خلاصة

من خلال هذا الفصل قمنا بوضع إطار منهجي معين، وقد تمثل في تبيان و توضيح أهمية موضوع الدراسة وأهدافنا منه، مع ذكر الأسباب التي دفعتنا إلباختياره، و في الأخير ألقينا الضوء على مختلف الدراسات التي تناولت الموضوع بالدراسة من أجل التعرف على مختلف جوانب النقص فيها ومن أجل إعطاء الموضوع بعد إمبريقي.

## قائمة مراجع الفصل الأول:

- 1) المدهون موسى والجزراوي إبراهيم : تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، 1995 .
- 2) العياشي: أي غد لعلم الاجتماع اليوم ، ب ط، الجزائر، 1998.
- 3) العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في م نظمات الأعمال ، داروائل للنشر، ط2الأردن 2003.
- 4) الفاعوري عبد الحلیم رفعت :إدارة الأبداع التنظيمي ،المنظمة العربية للتممية الإدارية ،الأردن، 2005.
- 5) القريوتي محمد قاسم : نظرية المنظمة والتنظيم ، داروائل للنشر ، ط 1 ، 2010.
- 6) برفين جويتا،ترجمة أحمد المغربي : الإبداع الإداري في القرن الواحد و العشرين ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة، 2008.
- 7) موريس أنجرس ،ترجمة بوزيد صحراوي : منهجية بوزيد صحراوي ،دار القصبه،الجزائر، 2008.
- 8) شاهين ناجح:واقع التعليم الجامعي الفلسطيني،المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديموقراطية،فلسطين 2004.
- 9) سيد محمود يوسف:رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي ،الدار المصرية اللبنانية،القاهرة، 2009.
- 10) [www.wikdia.org](http://www.wikdia.org) le 15/02/2016 à : 20 :17

# الفصل الثاني: أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

## تمهيد

أولاً: النظرية الوظيفية

ثانياً: النظرية الرمزية

ثالثاً: النظرية الانتشارية

رابعاً: نظرية القيم

خامساً: نظرية روح الثقافة

سادساً: نظرية التفاعل مع الحياة

سابعاً: نظرية سحبية الثقافة

خلاصة

### تمهيد

يعد موضوع الثقافة التنظيمية أحد أكثر المواضيع التي ألهمت الكثير من الباحثين و العلماء ما أدى بالكثير من العلماء و الدراسة بالكثير من العلماء والدارسين إلى إجراء دراسات حولها و حول السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة ما أدى إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة و الأفراد و الجماعة و التنظيم وستعرض بعض النظريات التي اهتمت بهذا الموضوع:

### أولاً: النظرية الوظيفية:

هي من بين نظريات النظام الاجتماعي للثقافة و التي تعرف بأنها المفهوم المادي والسلوك و المشاعر التي تنتج من العقل الإنساني عن طريق القواعد وأساليب المنطق اللاشعورية، ولأن للثقافة التنظيمية علاقة قوية جداً بالاتصال و التفاعل استعانت هذه المدرسة بنظرية القواعد ويفترض روادها أن المنظمات هي شبكات من المعاني الذاتية لذا فإنهم فسروا الثقافة من خلال شبكات العمل الثقافية تلك التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، لذا تبدوا المنظمة تعمل بأسلوب القواعد و المعتقدات وعند العودة إلى الفكر الإداري نجد أن لهذه المدرسة وجوداً في الأدب التنظيمي فيما يتعلق بالحاجات الإنسانية و تأثيرها في المنظمات إذ نلاحظ ذلك في مدرسة العلاقات الإنسانية، وضمن مفاهيم الإنجاز الذاتي حيث تفرض أن تلك المنظمات أنظمة اجتماعية ثقافية تعكس في أشكالها وتراكيبها وعملياتها لكي تمكن المورد البشري من إشباع حاجاته من خلال عضويته في المنظمة و إلاسوف تعاني مثل هذه المنظمات من التحليل والفسل الوظيفي و تنتهي إلى التشتت و التلاشي.

لقد ركزت هذه النظرية على أهمية العنصر البشري في إنجاح الثقافة، كون الثقافة التنظيمية إنسانية فهذه النظرية تجمع بين الأشياء المادية المرئية و بين مستوى الوعي الأوسع و مسلمات غير مرئية عن طريق تطبيق قواعد وأساليب التفاعل و الاتصال داخل التنظيم.<sup>(1)</sup>

(1) الفرداوي سامي الفياض : ثقافة منظمات الأعمال الغدرة العامة للطباعة و النشر الرياض 2009، ص 84.

### ثانيا: النظرية الرمزية:

تنظر للثقافة بأنها نتاج العقل الإنساني وأنها أنظمة للمعاني المشتركة وأن نشوء وقيام المنظمة هي نتيجة الإدماج والتكامل بين تاريخها وإطارها الثقافي والاجتماعي والنفسي وتعاقب القيادة أملا في المحافظة على نظامها الخاص من الرموز والمعاني المشتركة بدرجة كبيرة بين أعضاء التنظيم ومن تم يكون دور الثقافة وسيلة لإظهار وترشيد ولاء الأعضاء للمنظمة، كما تدرك المنظمات بأنها تشكل التخاطب الرمزي فهي تحتاج إلى توضيح وتفسير وقراءة ومتابعة وحل شفراتها لفهمها وعلى الباحثين أن يدرسوا تفسيرات ومعاني مشتركة للخبرة ظنا منهم بأن ذلك يسمح لهم بممارسة فعاليات المنظمة ويبقى موضوع القيادة أنها إدارة المعاني وتشكيل التغيرات لعناصر الثقافة.

ركزت هذه النظرية على أن الثقافة التنظيمية هي من نتاج الإنسان وهي عبارة عن رموز ومعاني يشترك فيها الأفراد، وتشكيل الثقافة التنظيمية يكون عن طريق المزج والتداخل بين تاريخها الثقافي والاجتماعي أو النفسي ومن أجل المحافظة على هذه الرموز والمعاني الثقافية ممارسة أسلوب قيادة فعال يستطيع أن يفهم ويفسر هذه المعاني والرموز. (1)

### ثالثا: النظرية الانتشارية:

تعتقد أن انتشار السمات الثقافية بين الثقافة المتباعدة والمتقاربة يساعد على تهيئة الشروط الكفيلة بإحداث التغير الثقافي و الانتقال من مرحلة إلى أخرى ومن ثم برزت أهمية الاتصال الثقافي وبالتالي انتقال السمات الثقافية من مجتمع إلى آخر في إطار هذه المدرسة توجد ثلاث مدارس رئيسية هي: المدرسة البريطانية "اليوتسمست" وريغرز المدرسة يتزعمها جرو بينز وسميث المدرسة الأمريكية كلارك ويساروكروبير. تتخلص أراء النظرية الانتشارية عموما في اعتقادها بالمساواة بين البشر وبالتفاوت بين الثقافات إن نجد في أنحاء العالم بؤرثقافية متقدمة على غيرها ولكنها بالمقابل لاتعرب على ثقة نفسها بعبقرية الإنسان وبقدرته علي التقدم الدائم عن طريق الأخذ والتقليد بفعل الاحتكاكات الثقافية بين الشعوب. (2)

(1) المرجع السابق، ص 84.

(2) حمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 43.

## الفصل الثاني: أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

ركزت هذه النظرية على خصائص الثقافة التنظيمية واعتبارها نظام قابل للانتشار والانتقال والتغير وذلك عن طريق التفاعل بين الأفراد فالثقافة التنظيمية تتميز بالتفاوت والاختلاف بين الثقافات والمساواة بين البشر.

### رابعاً: نظرية القيم :

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أنه لا وجود لمبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وحدها، يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات يشكل الواقع لدي الحاملين لتلك الثقافة بحيث تدعم بعضها البعض وفي حالة اعتماد وتأثيرين متبادلين.

ويرى أوبلرأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد المورد البشري في الجماعة على أهميتها ، وتسيطر على ثقافة الموارد البشرية و تحدد الكثير من أنماط الثقافة.

### خامساً: نظرية روح الثقافة:

تتميز هذه النظرية أن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية تتميز بروح معنوية تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات المديرين والعاملين في المؤسسة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم الموارد البشرية في جماعة التنظيم وتحدد أيضاً النموذج الثقافي للمجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة تتمثل في جانب الاستمرار والتطوير.

### سادساً: نظرية التفاعل مع الحياة:

تهتم هذه النظرية بالطريقة التي يتعامل بها المورد البشري في التنظيم مع من حوله، التي بواسطتها يعرف المدير كل مورد بشري في وحدته القيادية والتي يؤدي المدير من خلالها دوره في التنظيم دون تصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف لدى الجماعة عن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي وإنما تمثل الصورة التي كونها الأعضاء عن الأشياء، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة التي كونها الأعضاء ، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع المدراء والزملاء داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

(1) المرجع السابق، ص44.

## الفصل الثاني: أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بخصائص جوهرية هي:

- (1) عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة.
- (2) يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تفسيرها.
- (3) العلاقة بين الموارد البشرية في التنظيم علاقة أخلاقية تسند إلى القيم الاجتماعية.

### سابعاً: نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك، والذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف حول العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الموارد البشرية وينتج عن هذا التراكم تشكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك المورد البشري، وتؤثر وجهة عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الموارد البشرية.<sup>(1)</sup>

## خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض أهم الأفكار والتصورات التي طرحتها النظريات التي تناولت متغيرنا بالدراسة والتي ذكرنا في هذا الفصل، حيث اهتمت كل واحدة اهتمام متفاوت بالثقافة التنظيمية واختلفت في نظرتها إليها كل حسب وجهة نظره.



## قائمة المراجع الفصل الثاني

- 1) الفراوي سامي الفياض: ثقافة منظمات الأعمال ، الغدرة العامة للطباعة والنشر،الرياض، 2009.
- 2) الشلوي حمد بن فرحات: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ،داروائل للنشر،الأردن،2010.



## الفصل الثالث : الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية

خامساً: مستويات الثقافة التنظيمية

سادساً: مصادر الثقافة التنظيمية

سابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

ثامناً: أنواع الثقافة التنظيمية

تاسعاً: تغيير الثقافة التنظيمية

عاشراً: المحافظة على ثقافة المنظمة

أحد عشر: الخصائص الثقافية المعززة لعملية الإبداع

اثناً عشر: الثقافة التنظيمية المبدعة

خلاصة

قائمة المراجع

## تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية موضوع هام جدا وجب على المنظمات الاهتمام به وتعد ثقافة المنظمة امتدادا لثقافة المجتمع باعتبار أن السلوك الفردي هو نتاج لسلوك المجتمع الذي يعيش فيه ،وتعد الثقافة التنظيمية بمثابة الهوية المميزة لها عن باقي المنظمات وتوضح خصوصيتها عن غيرها لما تحتويه من قيم معتقدات تنظيمية وأساليب خاصة في العمل.



أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلكترونية الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع م، وهذا توجد عدة تعريف لمفهوم الثقافة التنظيمية، كما سيتم التطرق إلى خصائص ثقافة المنظمة وكيفية تغيير هذه الثقافة لغرس الإبداع من خلال تجدير الاتجاهات والقيم الإبداعية، كما سيتم شرح المفهوم التقليدي للبيئة التنظيمية تمهيد لوضع الأطر الأساسية لبناء بيئة تنظيمية للإبداع.

- تعرف الثقافة التنظيمية: بأنها عنصر موجه لسلوك وتصرفات العاملين فيها وتتكون من مجموع القيم العادات، التقاليد وأنماط السلوك المقبولة والرموز والشعارات السائدة والتي تحدد سلوك وتصرفات عمال المنظمة<sup>(1)</sup>.
- وقد عرفها الصريفي: بأنها إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وتتمثل في إنشاء ثقافة على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة<sup>(2)</sup>.
- كما عرفها القريوتي بأنها منظومة المعاني و الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء<sup>(3)</sup>.
- وقام بتعريفها اللوزي بأنها الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع<sup>(4)</sup>.
- ويعرف كل من flamholtz و ranston الثقافة التنظيمية بأنها القيم والافتراضات وأنماط السلوك المقبولة للأفراد الذين هو أعضاء في منظمة معينة<sup>(5)</sup>.

(1) حمدوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة 8 ماي 1945 قالة، 2004، ص165.

(2) محمد الصريفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن 2003، ص27.

(3) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان 2000، ص286.

(4) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2002، صص 225، 227.

(5) Kuhn Robert lawrance : handbook for reative and imovation manages mc crw hill book  
نقلا عن: علاء محمد سيد قنديل، 1988، newyork p23، campany,

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، وعلى العموم فإن الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام جدا في بقاء واستمرار ونجاح المؤسسات من خلال الأهمية التالية:

- 1) الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحّد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار .
- 2) تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة علميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.
- 3) تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف التنظيمية بأهداف المنظمة العليا وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحقّقه المنظمة من أهداف ضمن م نظومة القيم السائدة في المجتمع.
- 4) الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات، وقد تسبب الثقافة السلبية الانحسار وتراجع المنظمة وخروجها من السوق.
- 5) تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية التنظيمية والالتزام الجماعي لتعزّي استقرار النظام.
- 6) تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم<sup>(1)</sup>.
- 7) تساعد الثقافة في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ومن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته<sup>(2)</sup>.

(1) عبد الرحمان فالح العبادلة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن 2003، صص 34، 36.

(2) محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2003، ص 212.

### ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

- (1) تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل ،وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه،ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- (2) ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونها لا تكون هناك ثقافة.
- (3) الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعمل وتورث جيلاً بعد جيل.
- (4) ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة<sup>(1)</sup>.
- (5) تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التكيف ، حيث تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان فهي ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما حدث فيها تغير من جانب آخر.
- (6) تتميز بالإبداع والمخاطرة، حيث أن درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة<sup>(2)</sup>.
- (7) تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية<sup>(3)</sup>.

### رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية، فثقافة المنظمة تحتوي على عدة مكونات والتي يمكن تقسيمها إلى المكونات المادية والمكونات غير المادية والموروث الثقافي.

(1) مصطفى محمود ابو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص 406.  
 (2) ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص 326.  
 (3) عبد الله عبد الرزاق جبلي: المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1996، ص 73.



1. المكونات المادية الثقافية التنظيمية: وتتمثل في:

أ - الطقوس و العادات التنظيمية: وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول، فترات استراحة لتناول القهوة وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال، كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية<sup>(1)</sup>.

ب - الرموز: هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف<sup>(2)</sup> كما أنها عبارة عن أفعال أو أشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل اشعارات، منها ما هو عبارة عن صور رمزية ممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياريكل هذه تحمل معاني للمنظمة<sup>(3)</sup>.

2. المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية: وتتمثل في:

أ - القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم .....<sup>(4)</sup> أما القيم التنظيمية فهي تمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.....<sup>(5)</sup>.

ب - المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنعا القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(6)</sup>.

(1) السكارنة بلال خلف: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص373.

(2) السالم مؤيد سالم : أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وانللنشر، عمان، 2004، ص236.

(3) الشريف علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص108.

(4) العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ص312.

(5) بحر يوسف عبد عطية، العاجز إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، مجلة الجامعات الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، 2012، ص27.

(6) السنور مروان محمد: دور الثقافة التنظيمية في تحسن أداء العاملين في القطاع المصرفي، الاردن مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 718، فلسطين، 2012، ص187.

3. **الموروث الثقافي للمنظمة:**وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي وتحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق (1).

### خامسا: مستويات الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية ،حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو المجتمع مع خصائص المنظمة وفيما يلي نوضح هذه المستويات:

**1 ثقافة المجتمع:**تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع الى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم،النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري الدولة وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق أهدافها (1).

**2 ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي إليه المنظمة:** تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها،حيث يوحد تشابه في الثقافة داخل الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافة بين النشاطات والصناعات المختلفة،ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط،وعبر الوقت يكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس،والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها (2).

(1) السكارنة بلال خلف، مرجع سابق،2009،ص374.

(2)Deepa A. « The In organizational Culture : Acase Study, » Journal of orgnizational Culture .Vol 10.No1.2006.PP28-46. نقلا عن علاء محمد سيد قنديل.

**3 الثقافة الفرعية:** إن المنظمات العامة والكبيرة يكون لديها ثقافة مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل المنظمة، حيث تتكون الثقافة الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة في المنظمة أو تكون داخل أقسام أو إدارات المنظمة (1)

### سادسا: مصادر الثقافة التنظيمية :

مصادر الثقافة هي الرموز المستخدمة بين الأفراد العاملين وتأثير ذلك على أدائهم وفعاليتهم إيجابا أو سلبا يحدد كل من "دي" و"بولمان" أهم مصادر الثقافة التنظيمية في ما يلي:

➤ **العادات والتقاليد والأعراف:** وتشير إلى قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمط سلوكه بما يتوافق مع قيم المجتمع الذي نشأ فيه، كما تؤثر البيئة الجغرافية والتطور العلمي والتقني في تشكل قيم الفرد وتطبعه مجموعة من الخصائص المميزة والتي ينقلها معه عند انضوائه تحت مؤسسة معينة سواء كعامل بسيط أو إطار في الجهاز الإداري.

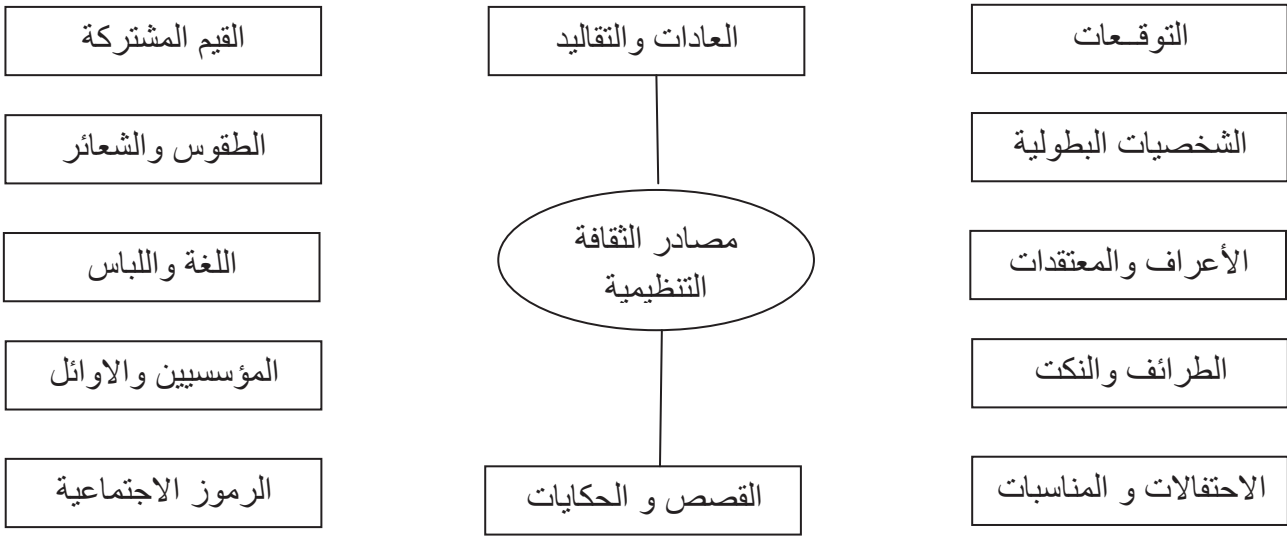
➤ **الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** وتشير إلى تلك الاحتفالات التي تقام في بعض المؤسسات أو الشركات في بعض المناسبات الخاصة كالاحتفال بالأعياد الدينية والوطنية، أو تنظيم حفلات استقبال للموظفين الجدد، أو توديع للموظفين أو المدير، الذين يتركون العمل إما بسبب نقلهم إلى مكان آخر، أو أحيلوا إلى التقاعد، ومن مظهرات هذه الطقوس والاحتفالات، تلك التي تنظم لتوزيع شهادات التهئة و الجوائز على العمال المجتهدين.

➤ **الأساطير:** هي حكايات خرافية تستعمل كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي خاصة، يتجسد الجانب الإيجابي في ربط الحقائق والخيالات ومبالغتها وتوليد حالات من الصراع والإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية غير أن للأساطير أهمية خاصة في مؤسسات العمل (2).

(1) الماضي محمد المحمدي ، الهواري مبروك عبد المولى: السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، بدون دار النشر، القاهرة 2004، ص391.  
 (2) عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2005، ص137.

➤ **البطولات والرموز الاجتماعية:** تتشیر إلى تلك المراحل التي مر بها المجتمع والتي كان لها تأثير كبير كانت تمثل مرحلة انتقالية بالنسبة للمجتمع ،وعادة ما تخلق مجموعة من القيم والمبادئ يتبناها المجتمع وتصبح جزءا يدخل في تكوين شخصية الأفراد ،كما تلعب الرموز الاجتماعية دورا في تكريس بعض القيم والمبادئ في المجتمع وطبع الأفراد بصيغة مميزة،والمؤسسة عادة ما تتبنى القيم السائدة في المجتمع الذي تنشأ فيه لان أعضاءها هم أبناء هذا المجتمع (1).

**الشكل رقم 1: مصادر الثقافة التنظيمية(2)**



(1) عبد الناصر محمد علي حمودة ، المرجع السابق،ص138.

(2) العجز إيهاب فاروق مصباح: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ،دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم

العالی،محافظة غزة،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،فلسطين 2011،ص15.

سابعا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

- ✓ مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- ✓ طبيعة العمل: ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تتركس الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والإبداع.
- ✓ التركيز على الإنجاز: حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
- ✓ أهمية التنمية الإدارية والتدريب: وهو درجة ماتوليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع<sup>(1)</sup>
- ✓ أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>.
- ✓ أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق، الأمانة، الإخلاص، وتعاملهم بالمثل، تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع وذلك يعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديد لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.
- ✓ أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار أسلوب معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التعيب وغير المنجز و المستهتر بالقانون والنظام.

(1) شكري شبير ابتهاج : أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، كلية، التجارة، فلسطين، 2007، صص 19، 20.

(2) طه بركات منال: واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، فلسطين 2007، ص51.

✓ **الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية ، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي الى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء (1).

### ثامنا: أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، ومن منظمة إلى أخرى، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأنواع:

**1 الثقافة القوية:** تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية، والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات (2).

و بعبارة أخرى هي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحضي بالثقة والقبول من جميع أفرادها الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، وعندما تتجسّد المنظمة في نشر قيمتها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملاءها، مما يساعد المنظمة في إزالة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق أهدافها ومن مؤشرات الثقافة القوية نجد ما يلي:

- انسجام الثقافة مع المعتقدات و القيم الدينية التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، مما يخلق دافعا داخليا نحو احترام وتقدير هذه الثقافة ، وجعلها سلوكا عمليا يتسم بالثبات، ويسعد الموظف، من خلاله لتحقيق الإشباع المعنوي ، ويعتبر هذا المؤشر من العوامل المهمة في قوة الثقافة (3).
- انسجام الثقافة التنظيمية مع رسالة وأهداف المنظمة ومع فلسفتها التي تمثل القيمة.

**2 الثقافة الضعيفة:** الثقافة الضعيفة هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا

تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم هذا ما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك المشترك بالقيم

(1) شكري شبيب ابتهاال: المرجع السابق، ص20.

(2) ابو بكر مصطفى محمود: مرجع سبق ذكره ، ص412.

(3) اباد علي الدنجي: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، اطروحة دكتوراه في التربية، جامعة دمشق كلية التربية، سوريا، 2011، ص ص177، 178.

والعادات والمعتقدات ،وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو أهدافها وقيمها، كما إن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين (1).

وذكر العاجز بان ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها:

- ❖ **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال اكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.
- ❖ **العمر التنظيمي:** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لاتزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- ❖ **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام ،وهذا يمثل احد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة ،كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.
- ❖ **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية والتي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه ، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كان بصدد ثقافة تنظيمية اقوى (2)

وتقسم الثقافة التنظيمية وفق نموذج (Harrison) إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

- 1 ثقافة القوة:** توجد في المؤسسات الصغيرة ،وتركيبا هذه الثقافة تكون على شكل نسيج العنكبوت ويكون تقسيم العمل فيها على أساس الوظائف والمنتج، وتعتمد على نمط إداري ذي رقابة عالية ،وهي لا تلتزم بالقواعد والإجراءات بشكل كبير ،وبعيد نسبيا عن الروتين.
- 2 ثقافة الدور:** وتعتمد هذه النوعية من الثقافات على الأدوار والوظائف أكثر من اعتمادها على الشخصيات والمنتج، ويتم العمل فيها وفق منظومة من القواعد والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم دور محدد يجب عليه التقيد به.

(1) ابو بكر مصطفى محمود ،مرجع سبق ذكره ،ص 412.

(2) العاجز ايهاب فاروق مصباح ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 28، 29.

**3 ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتميز بدرجة عالية من الرقابة على الأفراد وتطبيق نظام المكافآت والحوافز.

**4 ثقافة الفرد:** ينصب اهتمام هذا النوع من الثقافة على تحقيق مصالح الأفراد بالدرجة الأولى، ويتمسك الأفراد بقيمهم بشكل مميز ولذلك فإن العلاقة القائمة بين الأفراد هي علاقة قوية ومتبادلة بين الإدارة والعاملين<sup>(1)</sup>.

### تاسعا: تغيير ثقافة المنظمة :

يشير الصيرفي إلى إمكانية قيام التنظيم بالتغيير في واحد أو أكثر كما يلي:

- ✓ تغيير الأفراد من حيث الكم أو النوع.
  - ✓ تغيير الأعمال والأنشطة من حيث أسلوب العمل الحالي.
  - ✓ تغيير في الإمكانيات المتاحة للتنظيم من الموارد والطاقت.
  - ✓ تغيير في السياسات الأساسية واتخاذ القرارات.
  - ✓ تغيير الإجراءات والنظم.
  - ✓ تعديل الهيكل التنظيمي و تطويره.
- ❖ ويأخذ التغيير تبعا لهذا إشكالا مختلفة تبعا للهدف الذي تسعى إليه وهي:
- ✓ أن يكون التغيير التنظيمي استجابة لمؤشرات في البيئة الخارجية.
  - ✓ إن يهدف التغيير إلى حل مشاكل ذاتية تتعلق ببعضها بالبيئة الخارجية وقد يتعلق البعض الآخر بضعف في أجزاء التنظيم.
  - ✓ أن يهدف التغيير إلى السيطرة على المناخ أو جزء منه<sup>(2)</sup>.

(3) خالد ذيب حسين ابوزيد: اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن 2010، ص18.

(4) الصيرفي محمد: الادارة الرائدة، مرجع سبق ذكره، ص223.



### عاشرا: المحافظة على ثقافة المنظمة:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة هي:

- 1 **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فالإدارة العليا ملتزمة بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فلن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.
- 2 **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح وفي عملية الاختبار يجب أن يكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر لا يكون تناقص بين قيم الأفراد وقيم المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة هذه المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.
- 3 **المخاطبة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عائق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة<sup>(1)</sup>.

### أحادي عشر: الخصائص الثقافية المعززة لعملية الإبداع هي:

- ✓ تحقيق التوازن بين أهم مصالح المستخدمين كالمستهلكين والعاملين والموردين
- ✓ التركيز على الأفراد أكثر من المنظمة من خلال الاعتقاد بأهمية القدرات الإنسانية.
- ✓ الاعتقاد بقدرة الأفراد على تغيير البيئة من حولهم.
- ✓ النظر إلى المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية نظرة شمولية.
- ✓ تخصص أوقات للتعلم والتسلية وهو من الضروريات.
- ✓ التشجيع على الاتصال المفتوح، فلدى الأفراد والقادة مسؤولية مشتركة لقول الحقيقة.
- ✓ الإيمان بعمل الفريق وأن الثقة والتعاون والتنسيق أمور ضرورية لتحقيق النجاح.
- ✓ تمكين الأفراد من الاتصال بقياداتهم فالقائد ليس مجرد صانع قرار بل عليه القيام بالعديد من الأدوار داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

### اثنا عشر: الثقافة التنظيمية المبدعة:

- اكتشف "بيتر" و"ترمان" تكوينًا من القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة نلخصها في :
- ✓ اعتقاد في أن تكون الأفضل.
  - ✓ الإيمان بأولوية التنفيذ.
  - ✓ اعتقاد في أهمية البشر كأفراد.
  - ✓ اعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.
  - ✓ اعتقاد في أن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين ومن ثم لا بد من الاستعداد لمعاونة المقصر.
  - ✓ الإيمان ودعم الرسمية في دعم التواصل بين الأفراد.
  - ✓ الاعتقاد الصريح بأهمية النمو الاقتصادي والأرباح.

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص170.

❖ أما في المنظمات غير المبدعة فعادة ماتسود الثقافة التنظيمية المعتقدات الآتية:

- ✓ فوق كل الأخرين حافظ على موقعك في المنظمة.
- ✓ لا تقتسم المعلومة المهمة مع الآخرين.
- ✓ لكي تتعلم كيف تأكل الكتف عليك أن تتمكن من الجسد أولاً.
- ✓ كل شيء نزرعه نقلعه إلا ابن آدم إذ زرعته يقلعه.
- ✓ تنظيم بلا صراعات كجسد بلا دم.
- ✓ صاحب السلطة كالراكب الجسد إذا سقط عنه افترسه.
- ✓ لا يمكن أن تحمل على كل شيء إذا لم تجد مكانا توضح فيه

❖ وبالتالي فإن عوائق التفكير الإبداعي تتمثل في:

- ✓ القناعة بالحل الواحد.
- ✓ التقسيم المتسرع للأفكار .
- ✓ الاستخفاف بالأفكار الجديدة.
- ✓ الخوف من التغيير .
- ✓ عدم الرغبة في الخروج عن المألوف.
- ✓ الاعتقاد بضرورة أن يكون الحل داخل اطار محدد<sup>(1)</sup>.







## خلاصة

ان الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات ، و في هذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف على أسباب الاهتمام بها، خصائصها، أهميتها الإبعاد الرئيسية لها، مكوناتها أنواعها ،مصادرها ، وبما أن الثقافة التنظيمية بمثابة الإسمنت الذي يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، تطرقنا إلى أثرها على فعالية المنظمة من خلال علاقتها بالهيكل التنظيمي ، وفعالية المنظمة والانتماء ، وتناولنا إلى جانب ذلك كيفية خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

## قائمة مراجع الفصل الثالث :

- 1) أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2003.
- 2) أبوزيد خالد ذيب حسين: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشروق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2010.
- 3) الدنجي إياد علي: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وضعية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في التربية، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا، 2010.
- 4) اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2002.
- 5) الماضي محمد المحمدي، الهواري مبروك عبد المولى: السلوك التنظيمي، ط3، دون دار النشر، القاهرة، 2004.
- 6) السالم مؤيد سالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 7) السكارنة بلال خلف: دراسة إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2009.
- 8) السنور مروان محمد: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 718، فلسطين، 2012.
- 9) العاجز إيهاب فاروق مصباح: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تنظيمية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.
- 10) العبادلة عبد الرحمان فالح: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
- 11) العطية ماجدة: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 12) العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2003.
- 13) الفاعوري رفعت عبد الحلیم: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005.
- 14) الصريف محمد: الإدارة الرائدة، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2003.
- 15) القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000.



- 16) الشريف علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 17) جلبي عبد الله عبد الرزاق: المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996.
- 18) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية للنشر، جامعة 08 ماي قالمة، 2004.
- 19) حمودة عبد الناصر محمد علي: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 20) طه بركات منال: واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2007.
- 21) عطية بحر يوسف عبد: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، 2012.
- 22) شكري شبيرابتهال: أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2007.
- 23) Deepa A. « The In organisationnel Culture : A case Study, » Journal of orgnizational Culture .Vol 10.No1.2006.PP28-46. نقلا عن: علاء محمد سيد قنديل.
- 24) Kuhn Robert Lawrence : handbook for reatire and imovation manages mc crw hill book campany, 1988, newyork p23. نقلا عن: علاء محمد سيد قنديل.

## الفصل الرابع: الإبداع التنظيمي

تمهيد

أولاً: مفهوم الإبداع

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

ثالثاً: نظريات الإبداع

رابعاً: عناصر الإبداع

خامساً: مستويات الإبداع

سادساً: مراحل الإبداع

سابعاً: أنواع الإبداع

ثامناً: العوامل المساعدة على تنمية الإبداع

تاسعاً: معوقات الإبداع

خلاصة

قائمة المراجع

## تمهيد

لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات مستقرة وذات ثبات ملحوظ كما كانت . بل أصبحت ذات حركية وديناميكية واضحة , الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألفت بظلالها على منظمات العمل ،وبالتالي حتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة ،بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الأفاق للخيال المنتج .لدى أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية.

### أولاً: مفهوم الإبداع

هو قدرة الشخص على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة ، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة<sup>(1)</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه العملية النسبية التي تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير الى مرحلة الابتكار الأصلي والإبداع قد يكون إبداعا فنيا أو إنتاجا أو تنظيما وقد يكن عاملا فرديا أو جماعيا، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل الحياة وجوانب الحياة<sup>(2)</sup>.

هو أيضا مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها<sup>(3)</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه استخدام الإنسان لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف و الجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم<sup>(4)</sup>.

الإبداع هو كل إجراء يهدف إلى التغييرات نحو الأفضل في تصميم المؤسسة أو العملية الإدارية أو في الثقافة المؤسسة. الناشئ عن مبادرات إما من المدير أو المرؤوسين أو المؤسسة يتم تبنيها من قبل الإدارة العليا أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها تبنيها<sup>(5)</sup>.

(1) غادة عبد الرحمان العنقري: علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة الملك سعود، 2001، ص 12.

(2) ابراهيم العواجي : الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان 1989، ص 27.

(3) النمر سعد محمد: الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، المدير العربي، العدد 117، 1992، ص 16.

(4) عساف عبد المعطي: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دارز هوان، الاردن 1999، ص ص 304، 306.

(5) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفرد والجماعي في المنظمات الادارية، عمان 1989، ص 177.

## ثانيا: التطور التاريخي لمفهوم الابداع:

**1 المرحلة الاولى:** تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة أو المنقولة ،بدءا

من العصر الإغريقي ثم الروماني مرورا بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي ، وانتهاء بعصر النهضة الأوروبية والعقود الاولى من القرن 20 و من ابرز السمات التي تميز المعرفة الانسانية المرتبطة بمفهوم الابداع في هذه المرحلة يمكن ان نورد ما يأتي :

- الخلط بين مفاهيم الابداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر .
- الاعتقاد بان الابداع والعبقرية تحركها قوى خارقة خارجية عن حدود و سيطرة الانسان .
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الابداع او العبقرية في سلالات معينة وعبر الاجيال من الآباء الى الابناء والاحفاد .
- اقتصار استخدام كلمتي مبدع وعبقري وعلى وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة .
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور مما يخصص ميادين العمل الانساني التي حظيت الانجازات الابداعية فيها بالاحترام والتقدير ،واقصرها على ميادين الحكم والفلسفة والآداب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت وبدرجة اقل في ميدان العلوم.<sup>(1)27</sup>

**2 المرحلة الثانية:** بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن 19، عندما بدا الحديث عن اثر العوامل

الاجتماعية البيئية في السلوك الانساني ،واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الاول من القرن 20 بين انصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة ،وكان من الواضح أن المدرسة الأوربية في علم النفس اكثر حماسا لإبراز دور الوراثة مقابل المدرسة الأمريكية التي عكست طبيعة المجتمع الأمريكي الذي يشكل المهاجرون الاغلبية الساحقة فيه وبالتالي كانت اكثر حماسا لإبراز دور العوامل الاجتماعية والبيئة ومن ابرز خصائص هذه المرحلة نورد ما يلي :

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظريات الجيشتالت والتحليل النفسي والقياس النفسي.
  - المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
  - حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخرق.
  - انحسار الجدل حول اثر الوراثة البيئية في الإبداع والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية.
  - تطوير بعض ادوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الاعمال الصناعية والتجارية.
- 3 المرحلة الثالثة:** يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن 20 وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها اصبح ينظر لمفهوم الإبداع على انه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئية ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية ثم التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ،تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي اخضع لها مفهوم الإبداع كما تقدمت العلوم النفسية والعصبية واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها ،وتميزت هذه المرحلة بما يلي:
- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع بمعنى ان الذكاء غير الإبداع و التمايز بينها وبين مفهوم الموهبة.
  - ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع
  - تطوير عدد كبير من الادوات والمقاييس الاختبارية لقياس الإبداع.
  - تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعليم الإبداع.
  - الاعتقاد بان الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الافراد كالذكاء وانه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.
  - تقديم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد و البيئة والعمليات العقلية والاعمال والنتائج الإبداعية.(1)

(1) فتحي الجروان :الإبداع ، دار وائل للنشر الطباعة ،الطبعة الاولى ،الأردن، 2000،ص17.

➤ اتساع دائرة مجالات العمل الانساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الابداعية فيها.

### ثالثا: نظريات الابداع :

لقد تعددت نظريات الابداع وذلك وفقا لاختلاف المدارس و الاتجاهات في علم النفس حيث ان اغلب بحوث الابداع قد احتلت مكانها في مجالات علم النفس والتعليم ومن سوء الحظ فان القليل فقط من هذه الدراسات كان قد حدد التأثير لدراسات الابداع على الهياكل والمستويات التنظيمية ، وبالرغم من هذه الحقيقة فقد توصلت إحدى الهيئات الضخمة للبحوث الى العديد من النتائج ولكن هذه النتائج لم تبرهن الفائدة الكبير للمحترفين والمدراء ، وهناك ايضا عددا من الدراسات القليلة والتي حددت العديد من العمليات المبدئية والتي تسهل عملية الابداع ،وقد ساعدت هذه العمليات على ايجاد معظم العوامل التي يمكن ان تحدد كمساعدات للإبداع التنظيمي وهي تتعلق بالتحفيز وليس بالقدرة. ومن أهم النظريات في ميدان الابداع ما يلي:

#### 1 نظرية ووترمانو بيرز والبحث عن التفوق: حيث يخلص بيترز و ووترمان في كتابهما:في

- البحث عن التفوق بعد دراسة تحليلية لنحو 40 من المنظمات الامريكية المتفوقة الى القول بان القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات و الشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابداع هي :
- الرغبة والتحفيز للإنجاز واعطاء الاسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد انفاق الكثير من الوقت في التحليل ،وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
  - تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة (أي العملاء أو الزبائن )،وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
  - اعطاء استقلالية للوحدات والأقسام وبما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع وبما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الاخرى في الأداء المتميز.
  - تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده ،علما بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة ،أي بمعنى معاملة العاملين في المنظمة بكرامة و انسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.(1)

- تبسيط الاجراءات والمستويات الادارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة الى الحد من الوظائف القيادية .
- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالاعتماد للقيم الرئيسية للمنظمة وتحقيق في الوقت ذات المرونة المطلوبة والمحددة.
- استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز والجو من التوسع في مجالات ليس للمنظمة معرفة أو خبرة بها.
- العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية وذلك بهدف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفق المنظمة.

## 2 نظرية كليفورد وكافيني والأداء الفائق: حيث توصلنا كلا من كليفورد و كافيني في دراستها عن الأداء

الناجح الى أن المنظمات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف الى سمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:

- 1 وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة،ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- 2 من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- 3 أن يتم النظر الى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
- 4 تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.
- 5 تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة ، وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والابتكار والإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- 6 إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.
- 7 ومن خلال مطالعة وتحليل القائمتين الأولى التي توصل اليها بيرزو وترمان، والثانية التي وضعها كليفورد وكافيني يظهر لنا بوضوح تام أن كلتا القائمتين متماثلتين في المفاهيم والمبادئ.(1).



وأن التماثل يدع نتائج الدارسين وبالتالي فهو يؤكد على أهمية المفاهيم والمبادئ التي سبق بيانها كإطار مرجعي للمنظمات التي نطمح الى التفوق وتأميل الإبداع كمنهج فكري وعلمي ويظل الهدف الأساسي قائماً على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة

وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق ووسائل عمل ،ومن هنا تبرز ضرورة التفكير بهدف اكتشاف مقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأهيل وتفعيل دور هذه المبادئ والمفاهيم.

### 3 -نظرية ادوارد دي بونو والتفكير الابتكاري: برز اسمه في أواخر الستينات من القرن العشرين

بنظرية تتهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول الى ما أسماه بالتفكير الإبداعي أو اصدر ديبونو عدة كتب وأهمها :ميكانيكية العقل وقبعات التفكير الست وأحذية العمل الستة وغيرها ، ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقة المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست وقد استخف بها الكثيرون في البداية ،ولكن بعد فترة حازت الاعجاب ومن ثم الاقتناع والتطبيق والاستخدام في الكثير من المنظمات والشركات العالمية حتى أن بعضها قد أنشأ مراكز للتفكير الإبداعي.

إن من مميزات هذه الطريقة (القبعات الست) في التفكير كما يراها ديبونو ما يلي:

- ✓ سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.
- ✓ توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم.
- ✓ تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
- ✓ تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت ،بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت وبما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد.
- ✓ أنها توفر أسلوباً للانتقال من نمط في التفكير الى نمط آخر من دون إيذاء الآخرين.
- ✓ أنها تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع الى نمط واحد في التفكير.
- ✓ توفر أسلوباً عملياً في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن.
- ✓ أنها تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار،وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والإبداع .

✓ تؤدي الى اجتماعات اكثر انتاجية وفعالية.(1)31

✓ يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولاً فقط عن الأفكار وتقديم البدائل، وعلى الشخص فقط ان يختار ويأخذ القرار فهو لا يجبره على استخدام فكرة معينة، كما انه لا يتخذ القرار. لقد ذاعت نظرية واسلوب دي بونو في العالم لدرجة انه قد تم إنشاء مجمع للتفكير الإبداعي برأس مال قدره نحو 250 مليار دولار تشارك فيه اكبر الشركات والمنظمات في العالم وهو مخصص بكامله للتفكير الإبداعي.

**4 نظرية مارش وسايمون:** وقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض ان تقوم به اي بين ما هو كائن وبين ما يجب ان يكون فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، حيث ان عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ومن ابداع حيث عزى كل من مارش وسايمون الفجوة الادائية الى عوامل خارجية كالتغيير في الطلب او تغييرات في البيئة الخارجية، وعوامل داخلية.

**5 نظرية برنز وستولكر:** حيث كانا اول من أكدا على ان التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة فمن خلال ما توصلنا اليه من ان الهياكل الاكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط او التنظيم الالي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط او التنظيم العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما وان النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة اعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، إذ انه يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

**6 -نظرية ولسون:** وقد بين ولسون عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت الى إدخال تغييرات في المنظمة وهي : إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة او الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل ومنها: التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل على إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما ان الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وهي تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة (1).

7 نظرية هارفي وميل: وقد استفادا مما قدمه كلا من مارش وسيمون و برنز وستولكر فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية –الإبداعية لما يعرف بالحالة و الحل-

فقد وصفوا انواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وانواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها او بلورتها او البحث بهدف تقدير اي الافعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة او اختيار الحل او إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الامثل ،إذ تسعى المنظمة الى وضع حلول روتينية.

بمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها مسبقا بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية او الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

فضلا عن ذلك ، فإن هارفي وميل: تناولا كذلك العوامل التي تؤثر في الحول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها ، ودرجة المنافسة ودرجة التغيير التكنولوجي ودرجة الرسمية في الاتصالات ،حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

8 -نظرية هيج وأيكن: وتعد من اكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية

الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه،كما فسرت الابداع على أنه تغير حاصل في برامج

المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة ، وهي حددت مراحل الابداع كالاتي:

➤ مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

➤ مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الابداع واحتمالية ظهور المقاومة.

➤ مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.

➤ الروتينية: سلوكات ومعتقدات تنظيمية. (1) 33

اما العوامل المؤثرة في الابداع فهي مختلفة ومعقدة جدا ومنها:

• زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

• المركزية.

• الرسمية.

• الانتاج.

• الكفاءة والرضا عن العمل.

9 -نظرية زالتمان وآخرون: حيث تنظر هذه النظرية الى الابداع كعملية تتكون من مرحلتين وهما:مرحلة البدء،مرحلة التطبيق،ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الابداع على انه عملية جماعية وليست فردية كما اعتمدوا على نظرية هيج وايكن الا انهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات اخرى وهي: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع. كذلك فهم حددوا مراحل تفصيلية للإبداع وهي:

➤ مرحلة البدء: وهذه تشمل ما يلي:

• مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.

• مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.

• مرحلة ثانوية للقرار.

➤ مرحلة التطبيق:وتشمل:

• تطبيق تجريبي

• تطبيق متواصل.<sup>(1)</sup>

#### رابعاً: عناصر الابداع الاداري:

1 #الطلاقة:يقصد بها إنتاج اكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

2 #المرونة:يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

3 #الإصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون افكار جديدة

4 #الحساسية للمشكلات: تتمثل قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة

فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الاخطاء و

نواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.

5 #التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفنتيت أيعمل جديد

الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

6 **المخاطرة:** يقصد به اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

7 **الخروج من المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة ، والقدرة على التعامل مع الانظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (1).<sup>35</sup>

### خامسا: مستويات الابداع:

يمكن التمييز بين 3 انواع من الابداع في المنظمات وهي:

- أ - الإبداع على مستوى الفرد.
  - ب الإبداع على مستوى الجماعة.
  - ت الإبداع على مستوى المنظمة.
- والانواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وسناقش الانواع الثلاثة باختصار.

### 1 الإبداع على مستوى الفرد: وهو الابداع الذي يحققه الافراد الذين يمتلكون قدرات وسمات

- ابداعية لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة ، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز شخصية المبدع عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات ، ونشر الكثير من الابحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع ومن بين خصائص الفرد المبدع:
- المعرفة : يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
  - التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
  - الذكاء: الانسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الاشياء.
  - الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ، ومستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومفتوح على الآراء الجديدة ، وقادر على التسامح مع العزلة ، ولديه احساس كبير بالفكاهة.

- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة.
- العادات الاجتماعية: الانسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل الى التفاعل وتبادل الآراء مع الاخرين .
- الا ان هناك عدم اجماع بين العديد من الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الانسان المبدع ، الا ان هناك اتفاقا مبدئيا على مجموعة من السمات هي : حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس
- الاستقلالية في الحكم وتأكيد الذات والتلقائية، التنافس وعدم الكبت ، تحمل المخاطرة ، وعدم الانصياع (1)
- 2 الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه او التوصل اليه من قبل الجماعة (قسم او ادارة او لجنة..) واعتمادا على خاصية التداؤب فان ابداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابداعات الفردية للأعضاء ، وذلك نتيجة للتفاعل فيها بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية:
- الرؤية: حيث تزد احتمالات الابداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الأمانة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم ، تعززان الابداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الاداء يشجع على ايجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم اجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الابداع: فحتى يتحقق الابداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ، ويمكن ان يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة او المنظمة(2).
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا افضل من الجماعة احادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد ابداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

(1) اميمة الدهان: نظريات منظمات الاعمال المعاصرة ،مطبعة الصفدي،عمان،1992،ص185.

(2) Mike smith 1991,Analysing Oeganizational,Behavoir,The Macmillan Press,London , pp,165,166

- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة اكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الاقل تماسكا.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة اكثر ميلا الى الابداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل الى الابداع اكثر من الجماعة القديمة .
- حجم الجماعة : يزداد الابداع مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة (1).

### 3 الإبداع على مستوى المنظمة: لابد من التأكد مرة اخرى ان الابداع في المنظمات المعاصرة

- على اختلاف انواعها لم يعد مسألة ترف او شيئا كماليا، وانما بات أمر ضروريا وملحا، ولا غني لها عنه اذ ما ارادت البقاء والازدهار ،ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الاساسية التالية:
- ضرورة إدراك ان الإبداع والريادة تحتاج الى اشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجديدة ،ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الاشياء وتعزيزها على المنظمة ان تعمل على توسيع ادراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
  - ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة ابداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون اكثر مرونة وسلاسة ،بحيث يستطيع ان ينفذ من الاطر والاساليب المحددة او المألوفة في التعامل مع المشكلات ، ليخرج من قيدها بحثا عن اساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
  - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الابداعية في ايجاد المشكلات وتعزيزها، مما يساعد على تنمية المهارات الابداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق،والشامل وتقصي ابعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وغير مألوف.
  - ضرورة تنمية المهارات الابداعية في صنع المشكلات او بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها ، فالمشكلة الادارية لاتعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها ولعل الابداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون اكثر اهمية من الابداع في المطالب السابقة، لان الابداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات الى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل (2).

(1) أميمة الدهان :المرجع السابق ، ص ص 193 ، 194 .

(2) حسين حريم : السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2004، ص ص 353 ، 354 .

### سادسا: مراحل الابداع:

لقد قدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الابداع ،لكن اكثر التصنيفات

شهرة وتداولاً فهو تصنيف ولاس الذي يقول بأن الابداع يحتاج لمراحل أربع هي:

**1 مرحلة الاعداد والتحضير:** ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع او المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

**2 مرحلة التبصر والتفريخ:** وقد تستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول او تقصر، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الابداع واهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وآلام داخل الباحث المعني، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة ارادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة او موضوع البحث والحلول المناسبة. وباختصار فهي مرحلة (أ) التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث (ب) ومرحلة تفريخ الحلول وبدائل الحلول الممكنة.

**3 مرحلة البزوغ والاشراق:** وتتجسد في هذه المرحلة حالات او خصائص الابداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن ان يقوم به اي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر اهميتها وصعوبتها ، الا انها في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث ان يمر بهما اما هذه المرحلة فلا يمر فيها الا المبدعون،، وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجهوية، او العمل النموذجي، كما انها تأتي واضحة وينجلي معها كل ما كان داخل الشخصية من هم او تعب او معاناة (1) .<sup>38</sup>

يصف الباحثان ودورثوسوسبرغ حالة البزوغ على انها حالة العودة من الطريق الخاطئ الذي قد تكون الشخصية قد سارت فيه، وهي تحاول ان تهتدي الى حل نموذجي للمشكلة التي تعترضها الى الطريق السليم،بمعنى انها الحالة التي يستطيع فيها الانسان اعادة ترتيب افكاره وترابطاتها بما يسمح له من الوصول الى الترتيب الامثل ويتم ذلك في تقديرهما عندما يتم اعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير او التركيز على المشكلة المعينة ويحتويها و يصبح العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي الى مايمثل حلاً نموذجياً فيدقق الحل مرة واحدة الى العقل الظاهر في صورة بزوغ ابداعي معين (2).

(1) منصور زهير: مقدمة في منهج الابداع ،دار السلاسل للطباعة والنشر ،الكويت 1985،ص26.

(2) الكسندر روشكا: الابداع العام والخاص ، مترجم. عنان ابو فخر، سلسلة عالم المعرفة، عدد 144، 1989، ص125.



4 مرحلة التحقق والتحقيق او التنفيذ: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البروغ وذلك للتحقق من صحتها، ولتحديد طرق تطبيقها، مضاعفات عملية التطبيق، المستلزمات اللازمة لذلك، وهكذا.... فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها بل الإنتاج الإبداعي لا يتحقق الا اذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ. (1).

سابعا: انواع الإبداع: يصنف الإبداع الى انواع عديدة منها:

### 1 الإبداع المتعلق بالاختراع والتصميم والاستنباط: ويشمل:

أ - الإبداع العلمي: وهو ان يكون الانتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص وانما يكون نتاج كوسيط بين الحاجيات والاهداف المحددة خارجيا. وهذا النوع من الإبداع يعالج المبدع مظاهر متعلقة بواسطة او بالمحيط الذي يوجد فيه مستهدفا تحقيق نتاج جيد ومناسب وانه يضيف على هذا الانتاج اسلوبه الخاص، ومن الامثلة عن الإبداع العلمي هو ابداع الباحثين في مجال الفيزياء والهندسة والصناعة والطب وغيرها.....

ب الإبداع الفني: هو التعبير عن الحاجات الداخلية كالذواغ والادراكات، وفي هذا المجال فان المبدع يظهر ما بداخله الى الخارج مثل الرسام والنحات والموسيقي.

ت الإبداع المتعلق بالتأليف: وذلك مثل الإبداع المتعلق بالشعر والنثر.

### 2 الإبداع المتعلق بالتخطيط: ويشمل الاداري الذي يتمثل في:

أ - ابداع وتخطيط في انتاج السلع والخدمات.

ب ابداع في عملية الانتاج.

ت ابداع في الهيكل التنظيمي.

ث ابداع في هندسة العلاقات بين الناس.

### 3 الإبداع العام والخاص: ويقصد بالأبداع العام وهو الإبداع الجماعي مثل فرق البحوث الطبية، اما

الإبداع الخاص فهو الإبداع الفردي. (1)

### 4 الإبداع في النشاط معين: مثل الإبداع السياسي، الإبداع العسكري والإبداع الكروي.

### 5 الإبداع متعدد الجوانب والشخصية متعددة الوجوه: وهو ان يكون الشخص مبدعا في اكثر من مجال

كأن يكون رساما ومهندسا ورياضيا وميكانيكيا في آن واحد.

(1) منصور زهير : المرجع السابق ، ص 26.  
(2) عبوي زيد منير : مرجع سبق ذكره ، ص 53.

وهناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين في الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

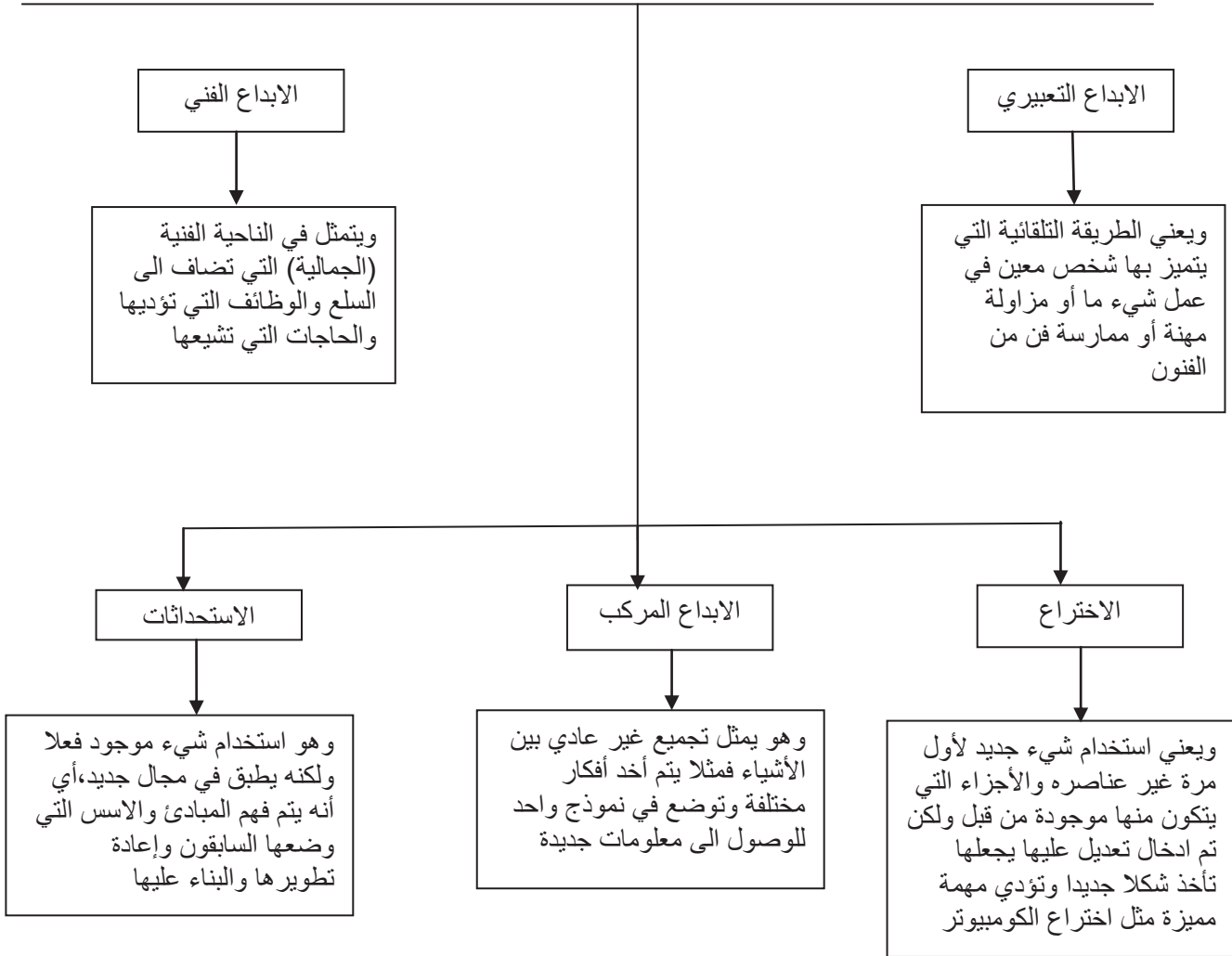
**1 الإبداع الفني:** بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع او الخدمات ،ويتعلق أيضا بتكنولوجيا الانتاج أي بنشاطات المنظمة الاساسية التي ينتج عنها السلع او الخدمات.

**2 الإبداع الاداري:** وهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الادارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمات الاساسية .

هذا وقد قسم فريدريك تايلور الإبداع الى مستويات مختلفة وهي:

- **الإبداع التعبيري:** وتكون فيه الاصاله والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- **الإبداع الانتاجي:** وهو الذي يرتبط بتطوير آلية أو منتج أو خدمة.
- **الإبداع الاختراعي:** وهو يتعلق بتقديم أساليب جديدة.
- **الإبداع الابتكاري:**يشير الى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- **إبداع الانبثاق:** وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة<sup>(2)</sup>.

والشكل رقم (3) يوضح أنواع الإبداع كما قسمها تايلور<sup>(1)</sup>.



### ثامنا: العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية الى قسمين رئيسيين :

أ - **العوامل الداخلية:** يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية، فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع العديد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به، وهذه المتغيرات قد تكون ايجابية تساهم في دفع الفرد الى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملا مثبطا للإبداع داخل التنظيم، وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد واجراءات العمل او تكون غير هيكلية اي مصدرها العلاقات الانسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

**1 بيئة العمل:** تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الايجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي الى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين ، وهذا يؤدي الى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي الى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي - بالتالي - الى خلق واطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما ان تبسيط اجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان ايضا الى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي الى تفوق أو تدهور المنظمة ، وهناك بعض الركائز التي تؤدي الى تفوق البيئة التنظيمية مثل: الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع ، متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير، تبسيط المستويات الإدارية ، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دورا مؤثرا على نشاطات وانجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين افراده بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة<sup>(1)</sup>.

**2 جماعة العمل:** إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة ابداعية ، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على اساس المحبة والتعاون فإن

(1) النور سعود محمد: الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص20.

هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية ابداعية والعكس صحيح ،وهنا يبرز دور القائد الاداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

**3 الاتصالات الادارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والابداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة امور العمل لها دور مؤثر على الابداع ،وحتى تكون قنوات الاتصال عاملا مساعدا في تنمية الفكر الابداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها:

- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل اليه .
- يجب ان تكون المعلومات المرسلة الى المرسل اليه بالحجم المناسب الامر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقا لإمكاناته وقدراته.
- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشيا مع الاحداث اي ان المعلومات يجب ان ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها .

**4 اتخاذ القرارات:** العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها اثر في تنمية الابداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة ابداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الابداعية من ناحية ،وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

**ب العوامل الخارجية:** قد يتأثر الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الابداعية له وبالتالي فإن توفر القدرات الابداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وانما هناك جماعات اخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

**1 الاسرة:** تعتبر الاسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من اهم المؤثرات الخارجية فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الابداعية للعاملين لديها انما يعود جزء منه الى نجاح الاسرة في تنمية هؤلاء الافراد لتلك الادوار داخل العمل او التنظيم.

**2 التعليم:** العملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية، فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لابد ان تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة. فالتعليم الذي يعتمد على اساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ، ويتيح لهم فرصة للتعبير عن آرائهم والبعد عن اسلوب التلقين في نقل المعلومات والاخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد ان يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

**3 وسائل الاعلام:** لوسائل الاعلام باختلاف انواعها سواء كانت المسموعة او المقروءة او المرئية دورهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الابداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب ووجه الابداع وكثافته في اي مجتمع عبر تقدم وسائل الاعلام المختلفة واهتمامها بالتطور والابداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والابداعية.

**4 دور المجتمع في الابداع:** لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به، وتعتبر العادات والتقاليد والقيم والاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الابداع والابتكار لدى افراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح ومن ثم القول بان الابداع انما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على اساس تشجيع التفوق والابداع ورعايته<sup>(1)</sup>.

(1) النمر سعد محمد: الابداع الاداري، المرجع السابق، ص 21.

### تاسعا: معوقات الإبداع:

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات:

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- مركزية الإدارة وعدم الايمان بتفويض الاعمال الروتينية البسيطة الى العاملين .
- عدم الايمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- الفواصل الرئاسية او عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتي يوصلون افكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- معوقات تنظيمية: وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الادوار الرسمية اي ان الإدارة ترى ان الادوار والسلوك يجب ان لا تناقص التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الادوار تحديدا قل مجال الإبداع.
- ضعف الولاء التنظيمي.
- قلة الحوافر المادية والمعنوية مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير امورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي<sup>(1)</sup>.
- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات او ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من اساليب واماكن خاصة وحوافز مادية اضافية وغيرها.
- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الاشياء الجديدة، ودعم الخوف من الخطأ.
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيرافي أداء الوظائف الفنية و الادارية المتخصصة التي قد تمثل تحديا ايجابيا على سلوك الأفراد الإبداعي.
- المعوقات التي من الممكن ان تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة الى قلة الوعي والادراك لمفاهيم وأسس وإدارة الإبداع.
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف الى تزويد الافراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الافكار والأساليب الإبداعية<sup>(2)</sup>.

(1) أيمن المعاني: الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين الفني، عمان 1996، ص ص 93، 91.





## خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار النظري للإبداع الاداري ،حيث تناولنا فيه مفهوم الابداع الاداري والتطور التاريخي لهذا المفهوم والنظريات المفسرة له ،بالإضافة الى الانواع ،وتناولنا الى جانب ذلك العوامل التي تساعد على تمميتهومستوياته،وكذا مراحل المتعددة بالإضافة الى عناصر الابداع ،وفي الاخير قمنا بذكر المعوقات التي تواجهه.

## قائمة مراجع الفصل الرابع:

أولاً: الكتب.

### • باللغة العربية:

- 1 - الجروان فتحي: الإبداع، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، الأردن، 2000.
- 2 - الدهان أميمة: نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، مطبعة الصفدي، عمان، 1992.
- 3 - المعاني أيمن: الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز ياسين الفني، عمان، 1996.
- 4 - العواجي إبراهيم: الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1989.
- 5 - القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، 1989.
- 6 - سبويز يدمنير: إدارة الابتكار والإبداع، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 7 - سساف عبد المعطي: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان، الاردن، 1999.
- 8 - منصور زهير: مقدمة في منهج الإبداع، دار السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1985.
- 9 - حريم حسين: السلوك التنظيمي، دار العامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

### • باللغة الفرنسية

- 1- Kreitner and Kinichi, Organizational Behaviour, 1992.
- 2- Mike Smith ,Analysing Organizational , Behaviour , The Macmillan Press , London , 1991.

### ثانياً: الرسائل الجامعية:

- 1 - العنقري غادة عبد الرحمان: علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإرادي للمرؤوسين، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، 2001.
- 2 - جكار براء: إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة ميدانية على شركة الاتصال تموبايلكم، الأردن، رسالة ماجستير، 2002.

## ثالثاً: المجالات

- 1 -النمور سعيود محمد: الإبداع الإداري ،دراسة سلوكية،مجلة المدير العربي،العدد 117، 1992.
- 2 -الشبينيهاشم:الإبداع ماهيته مقوماته وأساليب قياسه،مجلة التنمية الإدارية القاهرة، العدد 57 ، 1997.
- 3 -روشكا الكسندر: الإبداع العام والخاص ،مترجم . عنان أبو فخر،سلسلة عالم المعرفة،العدد 144 ، 1989 .

## قائمة مراجع الفصل الرابع:

أولاً: الكتب.

### • باللغة العربية:

1. الجروان فتحي: الإبداع، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، الأردن، 2000.
2. الدهان أميمة: نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، مطبعة الصفدي، عمان، 1992.
3. المعاني أيمن: الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز ياسين الفني، عمان، 1996.
4. العواجي إبراهيم: الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1989.
5. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، 1989.
6. عبوي زيد منير: إدارة الابتكار والإبداع، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
7. عساف عبد المعطي: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان، الاردن، 1999.
8. منصور زهير: مقدمة في منهج الإبداع، دار السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1985.
9. حريم حسين: السلوك التنظيمي، دار العائد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

### • باللغة الفرنسية

- 3- Kreitner and Kinichi ,Organizational Behaviour,1992.
- 4- Mike Smith ,Analysing Organizational , Behaviour , The Macmillan Press , London , 1991.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

3 -العنقري غادة عبد الرحمان: علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإرادي للمرؤوسين،دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينةالرياض،رسالة ماجستير، الرياض،جامعة الملك سعود، 2001.

4 جكار براء:إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة،دراسة ميدانية على شركة الاتصالتموبايلكم،الأردن،رسالة ماجستير،2002.

### ثالثا: المجالات

4 -التمور سعيود محمد: الإبداع الإداري،دراسة سلوكية،مجلة المدير العربي،العدد 117 ، 1992.

5 -الشبينيهاشم:الإبداع ماهيته مقوماته وأساليب قياسه،مجلة التنمية الإدارية ، العدد 75 ،القاهرة . 1997

6 -روشكا الكسندر: الإبداع العام والخاص ،مترجم د عنان أبو فخر،سلسلة عالم المعرفة، عدد 144 ، 1989.

## الفصل الخامس : الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال الجغرافي للدراسة

2-المجال الزمني للدراسة

3-المجال البشري للدراسة

ثانياً:أدوات جميع البيانات

ثالثاً:منهج الدراسة

رابعاً:مجتمع الدراسة

## تمهيد

يتضمن هذا الفصل الإجراءات التي تم الاعتماد عليها في عرض منهج ومجتمع الدراسة والعينة بالإضافة إلى أدوات جميع البيانات ودلالات الصدق والثبات المستخدمة مع شرح الخطوات العلمية التي اتبعناها في بناء أداة الدراسة ووصفها بالإضافة إلى شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها

## أولا :مجالات الدراسة

### 1 -المجال الجغرافي:

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 362/12 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 258/03 المؤرخ في 22 يوليو 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل- محمد الصديق بن يحي-تاسوست- والتي تضم بالإضافة إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ثلاث كليات أخرى هي :كلية الآداب واللغات،كلية علوم التسيير والاقتصاد،وكلية الحقوق. وبناء على القرار الوزاري رقم 215 المؤرخ في 24 مارس 2013 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي:

- قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية.
- قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية.
- قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطفونيا.
- قسم الإعلام والاتصال.
- قسم علما لاجتماع.

### 2 -المجال الزمني للدراسة:

تعتبر المرحلة الميدانية من أهم المراحل في دراستنا حيث استغرقت هذه المرحلة فترة امتدت بين 2016/03/10 الى غاية 2016/05/10 ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى أربعة مراحل أساسية هي:

- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة قمنا بزيارة إلى مكتب نائب عميد الكلية والذي أعطانا الإذن بعد أن وضحنا له الفكرة العامة لموضوعنا،وحصلنا منهم على الموافقة مع كل التسهيلات من أجل إتمام دراستنا على أكمل وجه خاصة وأننا طلاب بالكلية ،وكذلك من أجل الحصول على معلومات عن الكلية مثل: الهيكل التنظيمي ...وغيره من الأدوات المساعدة في جمع المعلومات، وكان ذلك في 2016/03/10
- المرحلة الثانية: قمنا في هذه المرحلة بتصميم الاستمارة وعرضها على الأستاذ المشرف والذي أعطانا بعض الملاحظات والنصائح من أجل إعادة صياغتها لتكون في مستوى الدراسة واستغرقت هذه المرحلة ثلاثة أيام من 2016/04/14 إلى غاية 2016/04/07.



- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارة في صورتها النهائية على المبحوثين وهذا بعد تحكيمها من طرف الأساتذة الأفاضل، وذلك بغرض إتمام عملية البحث وفقا لما تتطلبه المنهجية وأخذت هذه المرحلة فترة زمنية امتدت بين 2016/04/17 الى 2016/04/24.
- المرحلة الرابعة: تماسترجعا لاستمارة ثم تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول الى نتائج الدراسة وامتدت هذه المرحلة من 2016/04/25 الى 2016/05/02

### 3 المجال البشري:

يبلغ عدد العمال في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 171 عامل يتوزعون كالاتي:  
الإداريين 28 عامل مقسمون كالاتي:

- متصرف 12
- مهندس دولة في الإعلام الآلي 02
- تقني في الإعلام الآلي 06
- تقني سامي في الأشغال العمومية 01
- محاسب إداري رئيسي 03
- محاسب إداري 01
- ملحق رئيسي للإدارة 03
- ملحق إدارة 02
- عون إدارة رئيسي 03
- كاتب مديرية رئيسي 03
- كاتب مديرية 05
- ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى الثاني 02
- ملحق بالمكتبات الجامعية 04
- مساعد بالمكتبات الجامعية 03
- عامل مهني 02
- موظف متعاقد 07
- موظف الأمن الداخلي - حارس متقاعد - 12
- موظفي الإدماج المهني وإدماج حاملي الشهادات 14

أما عدد الأساتذة فلدينا 83 أستاذ يتورعون على أقسام الكلية كالتالي:

- قسم علما الاجتماع: 45 أستاذ.
- قسم علم النفس، علوم التربية و الأرطفونيا 16 أستاذ.
- قسم الإعلام والاتصال 16 أستاذ.
- قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 05.

### ثانيا: أدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب في اكتشاف وفهم طبيعة السلوك الاجتماعي ومتغيراته وارتباطاته المختلفة من خلال جمع عدد كبير وكافي من المعلومات حول موضوع الدراسة، وقد استعنا في دراستنا هذه بالأدوات الضرورية لجمع البيانات والمعلومات وهي:

#### 1 الملاحظة بالمشاركة :

ويكون الملاحظ فيها حاضرا حضورا فعليا مباشرا في الموقف الذي يجري ما يلاحظ من أحداث فيه، أو يكون جزءا مما يجري فيه من أحداث كأن يلتحق الباحث بالعمل في مصنع ينوي دراسة العلاقات بين العمال بعضهم البعض<sup>(1)</sup>.

أو هي الملاحظة التي يقوم فيها الباحث بدور العضو المشارك في حياة الجماعة، فالباحث هنا يلعب دورين، دور العضو المشارك والباحث الذي يجمع البيانات عن سلوك الجماعة وتصرفات أفرادها<sup>(2)</sup>. كما تعرف بأنها الطريقة التي من خلالها يقوم الباحث من الاشتراك المباشر في إطار عملية الملاحظة في وقت معين أو في موقف معين من أحداث ومواقف الملاحظة<sup>(3)</sup>.

(1) [www.mohyssin.com/forum/showthread.php?28/04/2016](http://www.mohyssin.com/forum/showthread.php?28/04/2016) à 19 : 50

(2) غزري غرايبة و اخرون، اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية ، الجامعة الاردنية ، الاردن 1999 ، ص 33.

(3) جودت عزة عطوي : اساليب البحث العلمي : مفاهيمه ، أدواته ، طرقه الاحصائية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع 2007 ، ص 120.

## 2 السجلات والوثائق الإدارية:

تعتبر السجلات والوثائق الإدارية من الأدوات التي تسمح للباحث بالحصول على المعلومات إضافة لبعض المحاور فقط في البحث التي قد لا يحصل عليها أثناء توزيع الاستمارة، ولا بأدوات أخرى، فهي أداة مساعدة ومكملة ووظيفتها تبرز في التحليل والتفسير والتعليل وقد تحصلنا أثناء قيامنا بالدراسة التجريبية على مجموعة من الوثائق والسجلات منها:

- بطاقة خاصة بالكلية تحتوى على تاريخ نشأة الكلية، وتعرف بمديريتها وطبيعة مهامها، طاقتها ومواردها البشرية، موقعها الجغرافي، مساعدتها... إلخ، وكذلك الهيكل التنظيمي . (1)

## 3 المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات حول الظاهرة التي تم دراستها وهي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مختلف البحوث الاجتماعية إذ أن المقابلة عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة.

كما تعرف بأنها نوع من الاستبيان الشفوي حيث تستعمل مع الاستبيان في حالة كون البيانات مرتبطة بأراء الأفراد أو ميولهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين .

ولقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على المقابلة الحرة والتي تعرف على أنها "مرنة في طبيعتها وليس هناك قيود على إجابات المستجيب وانه يمكن تعديل الأسئلة بحيث تتناسب مع الموقف أو ظروف المفحوصين فهي تعطي للمفحوص نوع من الارتياح والاطمئنان، أثناء المقابلة كما أنها تساعد على كشف ما لدى الفرد من مميزات واتجاهات وميول و آراء ولكنها تعجز عن مقارنة الأفراد ببعضهم البعض، وأنها تتيح للفرد فرصة إخفاء عيوبه، وتمحورت أسئلة المقابلة حول طبيعة الموضوع وظروف العمل. (1)

(1) منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة 2007 ، ص 96.

#### 4 الاستثمار:

هي أداة أساسية من أدوات جمع البيانات وهي وجه آخر من البحث الإمبريقي ولا تبنى إلا على دراسة استطلاعية<sup>(1)</sup> وهي أداة مهمة في جميع البيانات واختيار الفروض للدراسة بحيث أن كل محور من محاورها يقيس فرضية أو مؤشر بشكل منتظم يحقق أهداف البحث.

- تعرف بأنها: "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستثمار إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل الى المبحوثين ويشترط أن تكون شاملة لجميع الأغراض ومراحل البحث مختصرة ودقيقة<sup>(2)</sup>
- وقد استخدمنا في دراستنا استثمار تضمنت عدد من الأسئلة قدرت ب 32 سؤال تمت صياغتها وفق فرضيات الدراسة و مؤشراتها، وقد تم إعداد الاستثمار من خلال أربعة مراحل هي:

- **المرحلة 01:** تم فيها إعداد الأسئلة طبقاً لمؤشرات البحث وفروضه معتمدين على الخلفية النظرية للموضوع ثم تصحيحها مع حذف أسئلة أو استبدالها بأسئلة اخرى.
  - **المرحلة 02:** تم عرض الاستثمار على مجموعة من المحكمين محاولة منا التقليل من أخطاء الاستثمار وتجنب الأسئلة المعقدة، فبعد عرض الاستثمار على ثلاث أساتذة محكمين قمنا بحساب صدق الاستثمار وذلك بإتباع معادلة صدق المحتوى حيث تم الحصول على ما يلي:
- نجمع كل القيم المحصل عليها في البنود التي تقدر ب 20.65 ونقسمها على عدد البنود والنتائج المحصل عليها هي قيمة الصدق المحتوى الإجمالي للاستثمار.
- مجموع صدق محتوى البنود هو 20.65.
- عدد البنود 32.

عند المعالجة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة المحكمين تم الحصول على قيمة الصدق وهي بالتالي

وعلاعتبار أن هذه القيمة اكبر من 0.60 أمكننا القول أن هذا الاستبيان صادق.

(1) عبد الله الهام الهامالي: اسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قارونس، فيليبيا، 2003، ص140.

(2) احسان محمد الحسين: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، الأردن 2005، ص23.

- المرحلة 04 : تم فيها كتابة الاستمارة بصفتها النهائية وتطبيقها على عينة البحث وتضمنت 32 سؤال منها بعض الأسئلة المفتوحة حتى يتسنى للمبحوث حرية التعبير أما بقية الأسئلة فهي محددة بحيث يتقيد المبحوث في إجاباته بأحد الاحتمالات، على أن يكون الاحتمال الأهم بالنسبة له، وهي مرتبة على الشكل التالي:

1 بيانات شخصية: (من 01 الى 04) تضمنت بيانات عن الجنس السن المستوى التعليمي، والأقدمية في المهنة.

2 بيانات حول الحوافر وروح المخاطرة: (من 05 الى 13) وتضمنت آراء المبحوثين حول الحوافر المقدمة لهم وتأثيرها على روح المخاطرة.

3 بيانات حول المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لدى الأساتذة: (من 14 الى 23) وتضمنت آراء المبحوثين حول المشاركة في اتخاذ القرارات والممارسة الديمقراطية وحرية التعبير ومشكلات العمل.

4 بيانات حول التشريعات والقوانين والقابلية للتعبير (من 24 الى 32) وتضمنت آراء المبحوثين حول القانون الداخلي للجامعة واللوائح والقوانين وتأثيرها على قابلية التغيير لدى أساتذة الجامعة.

### ثالثا: منهج الدراسة:

تعددت تعريفات العلماء لكلمة منهج، لكن أصل الكلمة يعني الطريقة وبالتالي فإن التعريف العام والبسيط لهذه الكلمة هو أنه الطريقة المتبعة في دراسة وتحليل موضوع معين، أو هو مجموعة الخطوات المتبعة في تفسير وتحليل ظاهرة ما. ومع ذلك هناك العديد من التعريفات لهذه الكلمة منها:

هو الدراسة الفكرية الواعية للمناهج المختلفة التي تطبق في مختلف العلوم تبعا لاختلاف موضوعات هذه العلوم، وقسم من أقسام المنطق، وليس المنهج سوى خطوات منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها الى أن يصل الى نتيجة<sup>(1)</sup>.

(1) عمار بوحوش ومحمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص 11.

وهناك من يعرف بأنه مجموعة العمليات الذهنية التي نسلوها من أجل التعرف على خواص الظواهر. وهناك من يعرف المنهج بأنه: مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول الحقيقة في العالم<sup>(1)</sup>. وهناك من يعرفه بأنه : عدة أدوات استقصائية تستعمل في استخراج المعلومات من مصادرها الأصلية والثانوية البشرية والمادية والبيئية والفكرية تنظم بشكل مترابط ومنسق لكي تفسر وتشرح وتحلل ويعلق عليها<sup>(2)</sup>.

ويعرف عبد الغفار رشاد القسبي المنهج بأنه: طريقة البحث أي الطريقة أو المسلك الذي يتخذه الباحث في المراحل المختلفة لعملية البحث وتوسع بعض التعريفات من مفهوم المنهج ليشمل القواعد والأسس العملية في البحث<sup>(3)</sup>.

وقد استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي باعتباره يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث والتنبؤ بمستقبل هذه الظواهر، كما أنه يقوم برصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة من أجل التعرف على الظاهرة والوصول الى نتائج قابلة للتعميم تساعد على فهم الواقع وتطويره.

ويتجلى استخدامنا لهذا المنهج في كونه أكثر ملائمة لدراستنا والتي تستوجب جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها كم يجب وصف وتقييم العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى الأساتذة في الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تطلعا في الوصول الى تعميمات ذات معنى من أجل زيادة الرصيد المعرفي عن الموضوع.

#### 1 - أساليب التحليل: لقد لجأنا الى استخدام أسلوبين هما:

- ✓ **الأسلوب الكيفي:** وقد اعتمدنا عليه في سرد الجانب النظري للدراسة وفي تغيير وتحليل البيانات في ضوء الشواهد الواقعية والتعليق عليها في الجانب الميداني.
- ✓ **الأسلوب الكمي:** وقد اقتصر على تكميم الظاهرة المدروسة وحساب النسب المئوية محاولة الكشف عن صحة أو خطأ الفرضيات عن طريق إحصاء اجابات المبحوثين حول الأسئلة التي طرحها في ظل الفرضيات ومحاور الاستمارة.

(1) محمد طه بدوي: مدخل الى علم العلاقات الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، دت، ص 07.

(2) فهمي سليم الغزوي وآخرون: المدخل الى علم الاجتماع، دار الشروق، عمان 1992، ص 389.

(3) عبد الغفار رشاد القسبي: مناهج البحث في علم السياسة، مكتبة الآداب، القاهرة 2004، ص 23.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية من أجل:

- التعرف على البيانات الاولية لمفردات الدراسة.

حساب النسب المئوية لكل البيانات وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء المبحوثين في مجتمع الدراسة عن كل عبارة من عبارات المحاور الأساسية .

#### رابعاً: مجتمع الدراسة

المقصود بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها.

- يعرفها محمد عبد الحميد: العينة أنها عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجياً<sup>(1)</sup>.

- وتعرف أيضاً بأنها: "العينة جزء من المجتمع الاصيلي وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء شرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه<sup>(2)</sup>."

وللعينة حدود استخدام تتمثل في:

- تحتاج العينة الكبيرة الى أساليب التعامل معها، وإلا فإن النتيجة تكون غير دقيقة.

- نحتاج لعينة كبيرة جداً إذا أردنا أن نقيس خصائص نادرة في المجتمع.

- نحتاج الى عدد كبير من الأفراد إذا كانت خطة العينة معقدة.

وقد تم اختيار افراد العينة على معايير منهجية علمية حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية، وبما أن عدد الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يقدر ب 83 أستاذ وقد تم اختيار نسبة 50 من مجموع العاملين، فقدرت العينة الكلية ب 42 أستاذ، وتتضمن عينة بحثنا 40 بدلا من 42 التي برمجانها وذلك لضياح بعض الاستثمارات وعدم قدرتنا على استرجاعها وقد تم حساب عينة البحث كالتالي:

حيث أن: N يمثل عدد المجتمع الكلي

n يمثل عدد أفراد العينة

(1) يوسف تمار: تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين، طاكسيج لدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر 2007، ص24.  
 (2) ماجد محمد الخياط: أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن 2010، ص82.

## خلاصة الفصل

نستخلص من خلال ما سبق أنه لا بد لأي بحث علمي ان يتوفر على مختلف مجالات الدراسة (الجغرافية والزمنية والبشرية)، وكذلك على ادوات جمع البيانات ومنهج وعينة الدراسة، مع استخدام الأسلوب الأنسب والأكثر ملائمة لتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة، لأن العمل بالمنهجية يعد أكثر أمر ضروري في البحوث العلمية قصد ربح الوقت وكذلك الوصول الى النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف المسطرة.



## قائمة المراجع:

- 1) إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، داروائل للنشر، الأردن، 2005.
- 2) جودت عزة عطوي: أساليب البحث العلمي: مفاهيمه، ادواته، طرقها الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
- 3) يوسف تمار: تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين طاكسيج للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- 4) ماجد محمد الخياط: أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الولاية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 5) محمد طه بدوي: مدخل الى علم العلاقات الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، دت.
- 6) مندر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- 7) عبد الله الهام الهمالي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته منشورات جامعة قاريونس، ط3، ليبيا، 2003.
- 8) عبد الغفار رشاد القسبي، مناهج لبحث في علم السياسة، مكتبة الأداب، القاهرة، 2004.
- 9) عمار بوحوش ومحمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 10) فهمي سليم الغزوي وآخرون: المدخل الى علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 1992.
- 11) غزري غرابية آخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999.

1 [www.mohyysin.com/forum/showthread.php?28/04/2016à19:50](http://www.mohyysin.com/forum/showthread.php?28/04/2016à19:50)

## الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة

### تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات للدراسة

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

1 مناقشة نتائج البيانات للدراسة

2 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

3 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

4 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

5 مناقشة نتائج في ضوء الفرضية العامة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة.

6 التوصيات والاقتراحات.

7 خلاصة الفصل.

## تمهيد

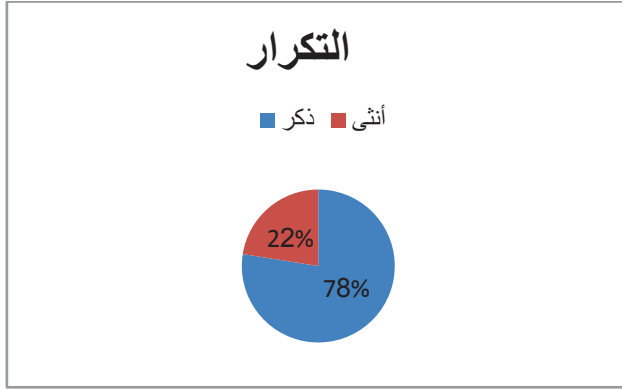
في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب المنهجية وسنتعرض في هذا الفصل الى إجراءات الدراسة الميدانية تكون فيها عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث الاجتماعي، وهي الخطوة التي تلي عملية جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. ومن خلال هذا الفصل نهدف الى عرض ومناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والمركب والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية.

## أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية ثم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

### المحور الأول: البيانات الشخصية.

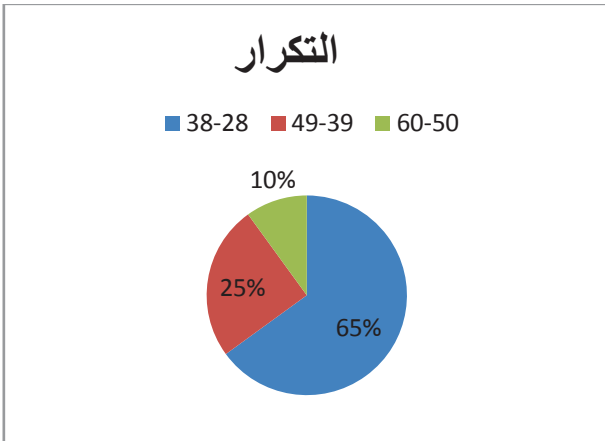
الجدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



النسبة %	التكرار	
78%	31	ذكر
22%	09	أنثى
100%	40	المجموع

تبين المعطيات المتحصل عليها والخاصة بمتغير الجنس، أنالمبحوثين يتميزون بنوع من التباين في الجنس حيث سجل تقدم ملحوظ لجنس الذكور على جنس الإناث وهو ما يمثل نسبة 78 % بينما نجد 22 % إناث.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

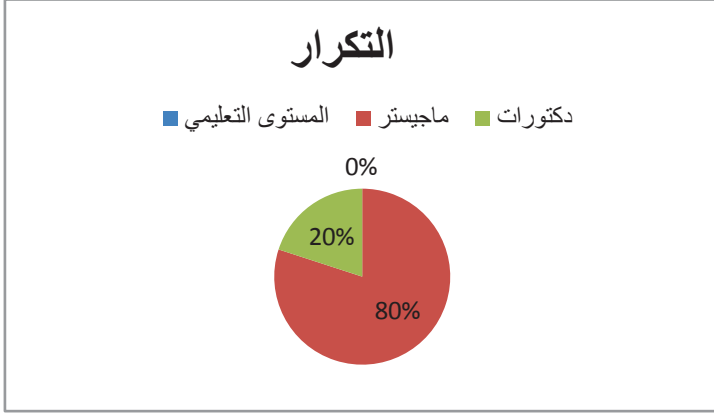


النسبة %	التكرار	
65%	26	38-28
25%	10	49-39
10%	04	60-50
0%	0	60 فما فوق
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول 02 يتضح لنا أن معظم أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية من (28-38) سنة حيث تمثل النسبة الأكبر من مجموع أفراد العينة قدرت ب 65% وذلك كونهم أصحاب الطاقات والقدرات ولما يتمتعون به من نشاط وحيوية وقدرة على الإبداع،تليها مباشرة فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (39-49) سنه فكانت نسبتها 25% وهو السن الذي يتميز فيه الفرد بالقدرة على العطاء والنضج الفكري ويكون

في صالح المؤسسة حيث يقل معدل تركه للعمل ومعدل غيابه بالإضافة الى زيادة كفاءته بسبب زيادة الخبرة، أما الفئة من (50-60) فكانت نسبتها 10% تليها الفئة العمرية من 60 فما فوق كأخر نسبة ب 0% ويرجع ذلك الى ارتفاع النسبة الأولى للفئة العمرية (28-38).

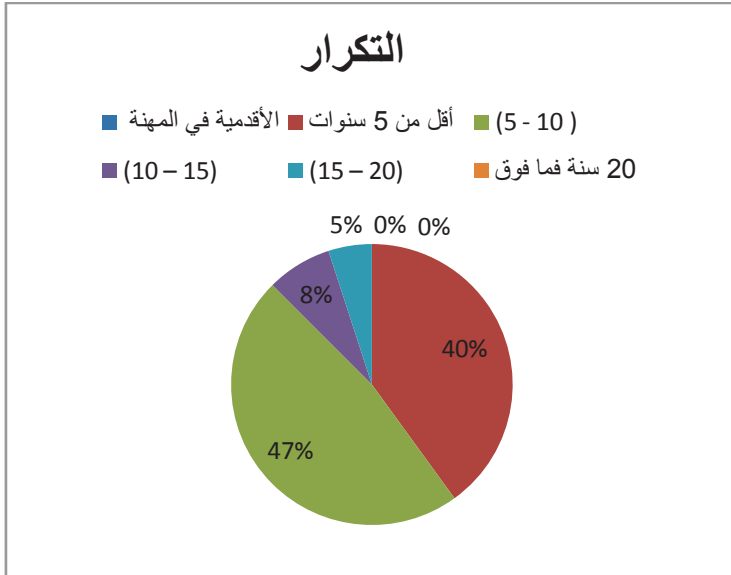
الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



العينة	التكرار	النسبة %
ماجستير	32	80%
دكتوراه	08	20%
المجموع	40	100%

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 03 نلاحظ أن فئة المبحوثين الحاصلين لشهادة الماجيستر هي الفئة الأكبر نسبة 80% ويرجع ذلك الى كون أن أغلبية الأساتذة لم ينتهوا بعد من رسالة الدكتوراه بسبب ضيق الوقت وكثرة الانشغالات في العمل وزيادة على ذلك المسؤولية الأسرية ثم تليها فئة الحاصلين لرسالة الدكتوراه ب 20%.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المهنة.



العينة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	16	40%
( 5 - 10 )	19	47%
(15 - 10)	03	08%
(20 - 15)	02	05%
20 سنة فما فوق	00	00%
المجموع	40	100%

تمثل الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 04 أن الفئة السائدة هي التي تنحصر مدة سنوات عملها بين (05- 10) هي الفئة الأكبر ب 47% تليها فئة أقل من 5 سنوات ب 40% ما يدل على استقطاب الجامعة

لعدد كبير من الخريجين الجامعيين لملء شواغر العمل تليها الفئة المحصورة بين (10 - 15) سنة ب 8% والتي لها الدراسة بكل مجريات العمل، ثم الفئة الأخيرة 20 سنة فما فوق ب 0% وهذا الى كون انعدام الفئة العمرية الأكبر من 60 سنة.

## المحور الثاني: الحوافز وروح المخاطرة لدى أساتذة الجامعة.

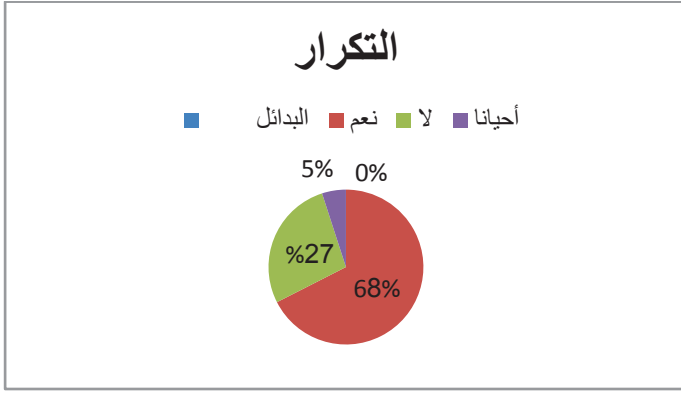
### ❖ الحوافز:

الجدول رقم 05: يبين وجود حوافز في الجامعة:

النسبة %		التكرار	العينة		البدائل
80 %	النسبة %	التكرار	العينة		نعم
			أفضل		
	10 %	04	علاوة		
	10 %	04	مكافأة		
	20 %	08	ترقية		
	0 %	0	رحلات		
	40 %	16	منح علمية		
	100 %	32	المجموع		
20 %	08			لا	
100%	40			المجموع	

نلاحظ من إحصائيات الجدول رقم 05 نجد أن نسبة 80% يؤكدون على وجود حوافز في الجامعة ووصولهم على منح علمية ب 16% في حين نجد 20% يقرون حصولهم على ترقية ثم تليها نسبة 10% لكل من المكافئات والعلاوات وكأخر نسبة نجد في حين نجد 0% للرحلات، بينما أكد 80% من الباحثين عدم وجود حوافز في الجامعة نظرا لكونها لا تلبي رغباتهم وليست في مستوى طموحاتهم.

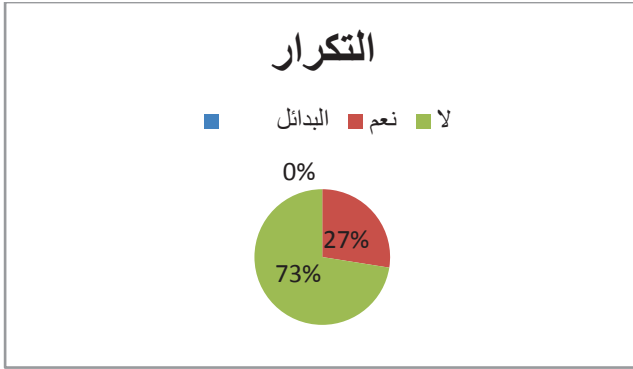
الجدول رقم 06: يبين تقديم الحوافز بشكل دوري:



النسبة %	التكرار	العينة البدائل
68%	27	نعم
27%	11	لا
5%	2	أحيانا
100%	40	المجموع

توضح الإحصائيات في الجدول رقم 06 أن 68 % من المبحوثين أن تقديم الحوافز يتم بشكل دوري في المؤسسة وهي النسبة التي أقرت سابقا بوجود حوافز في الجامعة بينما أقر 27 % بأنه لا يتم تقديم الحوافز بشكل دوري وهي الفئة غير الراضية عن الحوافز في الجامعة ثم 5% كأخر سنة وتخص المبحوثين الذين قالوا بوجود حوافز من حين لآخر.

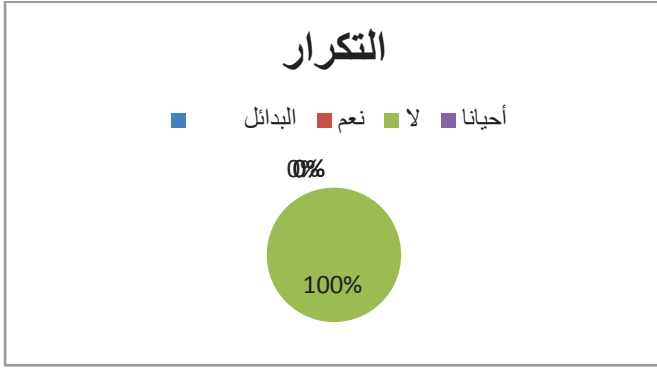
**الجدول رقم 07:** يبين كفاية الحوافز في نظر الأساتذة:



النسبة %	التكرار	العينة البدائل
27%	11	نعم
73%	29	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول رقم 07 أن 73 % أقرّوا بعدم كفاية الحوافز المقدمة لهم في الجامعة وذلك كونها لا تشبع حاجاتهم المختلفة بالمستوى المطلوب زيادة على غلاء المعيشة وكونها تنحصر أغلبها في المنح العلمية أما نسبة 27% فقد أقرّوا بكفايتها، ونفسر ذلك بحصولهم على المكافآت باستمرار والتي تدفعهم للأبداع والتطوير.

**الجدول رقم 08:** يبين اعتماد الجامعة على برامج الترفيه:

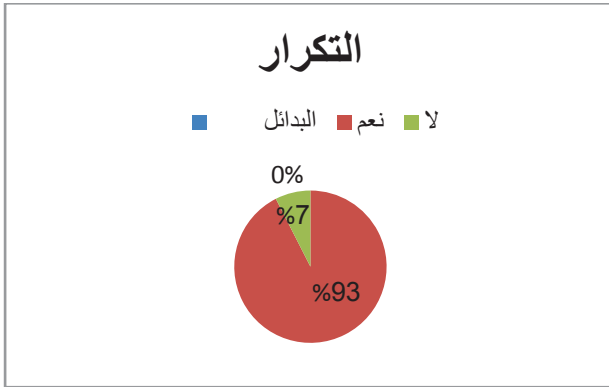


النسبة %	التكرار	العينة البدائل
%0	0	نعم
% 100	40	لا
%0	0	أحيانا
% 100	40	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول رقم 08 نجد أن 100% من المبحوثين أقرروا بعدم وجود أية برامج ترفيهية في الجامعة وهو ما حصلت عليه سابقا في السؤال رقم 05 بعدم وجود رحلات تنظمها الجامعة لتخفيف حدة الروتين في العمل.

#### ❖ المخاطرة

**الجدول رقم 09:** يبين ميول الأساتذة الى القيام بأعمال ذات أفكار جديدة:

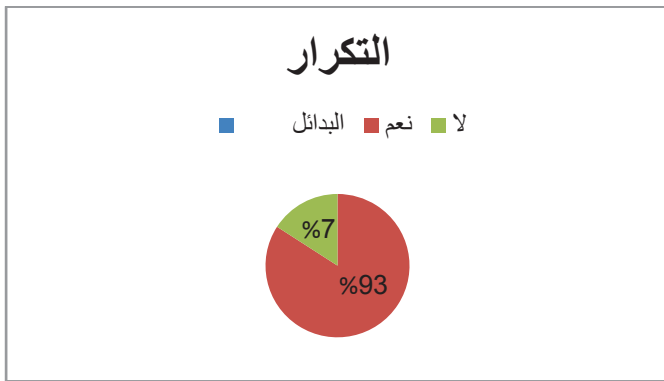


النسبة %	التكرار	العينة البدائل
% 93	37	نعم
% 7	3	لا
%	0	أحيانا
% 100	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن 93% من المبحوثين أقرروا بأنهم يميلون الى القيام بأعمال ذات أفكار جديدة ويرجع هذا الى تحليهم بالثقة بالنفس وحب المخاطرة ورغبتهم في التجديد و الإبداع ،بينما نجد أن 7 % لا يحبذون ذلك بسبب ميلهم الى الأعمال الروتينية والمعتادة.

**الجدول رقم 10:** يبين حب العمل ضمن جو يشجع على رفع التحدي:

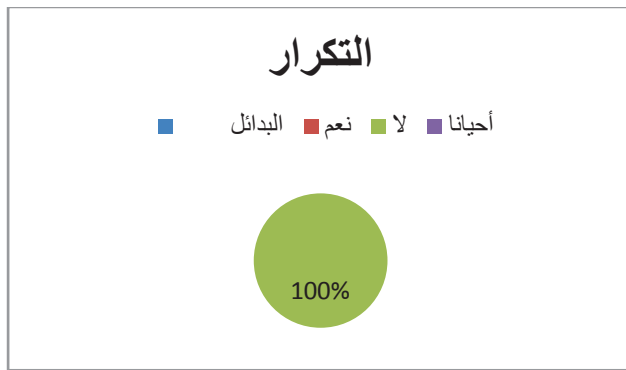




النسبة %	التكرار	العينة البدائل
93%	37	نعم
7%	7	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 10 نجد أن 93 % من المبحوثين أقروا بأنهم يحبذون العمل ضمن جو يشجع على رفع التحدي والمنافسة لديهم وهي نفس النسبة التي أقرت بميلها للقيام بأعمال ذات افكار جديدة والتي تتمتع بالطموح والمثابرة، في حين نجد أن 7 % من المبحوثين لا يحبذون ذلك، وهي نفس النسبة السابقة التي تجد العمل في أجواء اعتبارية وروتينية.

**الجدول رقم 11:** يبين تخصيص الجامعة الأموال لمتابعة أفكار تتسم بالمخاطرة:

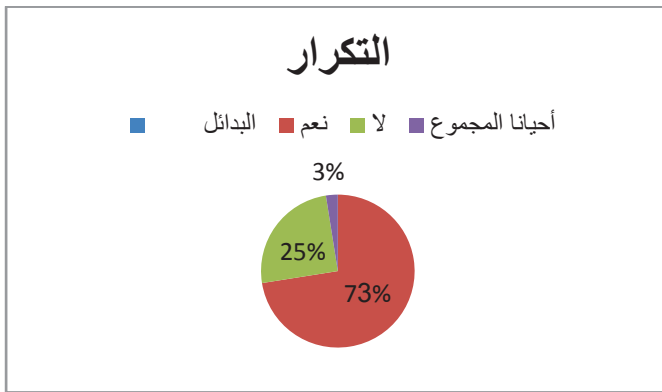


النسبة %	التكرار	العينة البدائل
0%	0	نعم
100%	40	لا
0%	0	أحيانا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 11 نجد أن 100 % من المبحوثين أقروا بأن الجامعة لا تقوم إطلاقا بتخصيص أموال من أجل متابعة أفكار جديدة وتتسم بالمخاطرة وهو ما يفسر بالخوف من المجازفة وما يتبعه من وقت وجهد والتكلفة العالية، والخوف من عدم التكيف مع الاوضاع الجديدة التي تتبع الأفكار ذات المخاطر، خاصة إذا كان هناك عدم معرفة جيدة بالأهداف وطريقة تطبيقها.

**الجدول رقم 12:** يبين المبادرة الى تقديم الأفكار من أجل إثراء العمل:

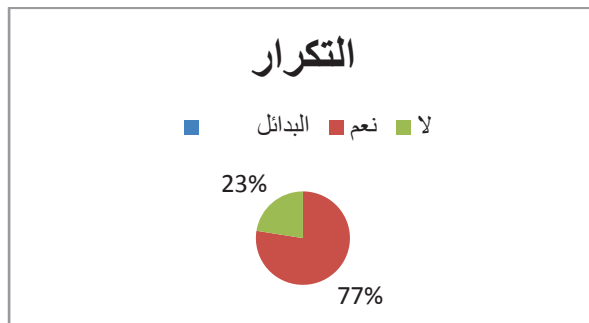
النسبة %	التكرار	العينة البدائل
----------	---------	-------------------



نعم	29	% 73
لا	10	%25
أحيانا المجموع	01	%03
المجموع	40	% 100

من خلال إحصائيات الجدول رقم 12 يتضح أن 73% من المبحوثين يبادرون الى تقديم أفكار من أجل إثراء العمل، إحداث تغييرات في الجامعة وتحقيق أهدافها، بينما نجد 25% من المبحوثين لا يميلون الى المبادرة في تقديم أفكار من أجل إثراء العمل، و 03% كانت إجابتهم بأحيانا ويرجع ذلك الى فتور الرغبة لديهم وحاجتهم الى شحن حمايتهم ودفعهم للإسهام الإيجابي.

**الجدول رقم 13:** يبين تبني الأساتذة للأساليب التطورية في الجامعة:



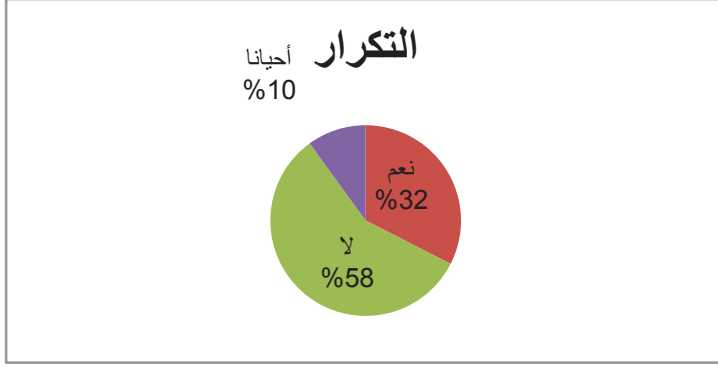
العينة	التكرار	النسبة %
نعم	31	% 77
لا	09	%23
المجموع	40	% 100

يتضح من خلال إحصائيات الجدول رقم 13 أنه 77% من المبحوثين يسعون الى تبني أساليب تطويرية تتفق مع الجامعة وهي الفئة الطموحة الى التغيير وإثراء العمل والتي تتمتع بالحماس وروح المخاطرة، أما 23% وهي الفئة المتبقية فلم تكن لديها الرغبة في ذلك بسبب ضغوط العمل والصعوبات التي يواجهونها.

**المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لدى أساتذة الجامعة:**

❖ **المشاركة في اتخاذ القرارات:**

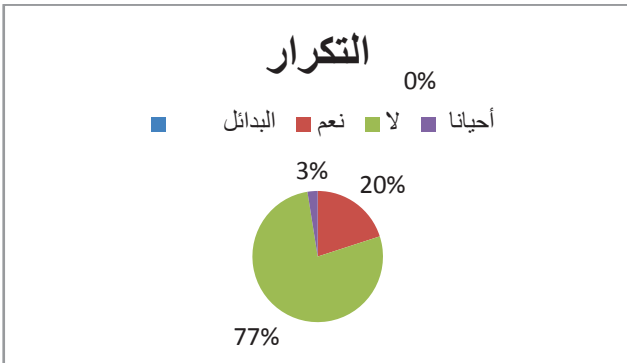
**الجدول رقم 14: مشاركة أعضاء هيئة التدريس في قرارات الجامعة:**



النسبة %	التكرار	العينة البدائل
32 %	13	نعم
58 %	23	لا
10 %	04	أحيانا
100 %	40	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول رقم 14 يتضح أن 58% من الباحثين يقررون بأن الجامعة لا تقوم بإشراكهم في قراراتها ما يوحي بعدم وجود تواصل بين الجهات المسؤولة وأساتذة الجامعة وعدم وجود علاقات تفاعل وتساور بينهم بينما أقر 32% من الباحثين أنه يتم اشتراكهم في قرارات الجامعة ما يسمح لهم بإبداء آرائهم بحرية من أجل تخطيط العمل وتنفيذه وهي الفئة المقربة من الجهات المسؤولة والتي تتمتع بالكفاءة والمهارة، ثم تليها 10% وهي نسبة الذين أجابوا بأحيانا كأخر نسبة .

**الجدول رقم 15: يتبين ترسيخ إدارة الجامعة للممارسة الديمقراطية :**

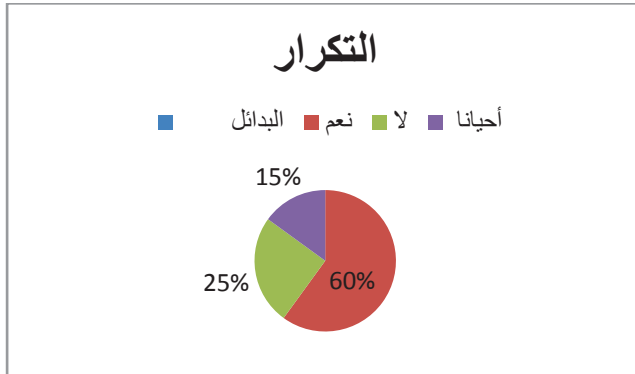


النسبة %	التكرار	العينة البدائل
20 %	08	نعم
77 %	31	لا
03 %	01	أحيانا
100 %	40	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول رقم 15 ان 77% من الباحثين أقرروا بعدم قيام إدارة الجامعة بترسيخ الممارسة الديمقراطية داخلها ويرجع ذلك الى تعامل المسؤولين برسمية وصرامة في تطبيق قوانين وإجراءات العمل، تليها نسبة 20 % بالنسبة للذين أجابوا بترسيخ إدارة الجامعة للممارسة الديمقراطية وهي

الفئة التي يتم اطلاعها على التغييرات التي ينوي المسؤولين إدخالها، ويتم إعلامها بكل جديد لما تتمتع به من ثقة ثم النسبة الأخيرة ب3% بالنسبة للذين اجابوا بأحيانا.

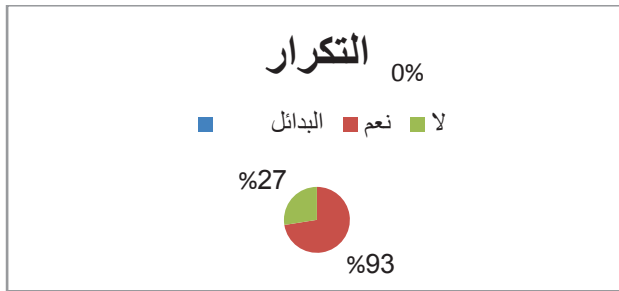
**الجدول رقم 16:** يبين إمكانية الأساتذة القيام باتخاذ القرارات في فترة قياسية:



النسبة %	التكرار	العينة البدائل
60%	24	نعم
25%	10	لا
15%	06	أحيانا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول رقم 16 أن 60% أن بإمكانهم القيام باتخاذ قرارات في فترة قياسية بسبب امتلاكهم للفكر الإبداعي والأفكار الجديدة والجادة، في حين أقر 25% بعدم القدرة على اتخاذ القرارات في فترة قياسية بسبب الخوف من الإخفاق والتسرع واتصافهم بالتروي وعدم المجازفة في حالة عدم التأكد تأتي بعدها نسبة 15% وهم الذين أقروا بأنهم أحيانا يقومون باتخاذ قرارات في فترة قياسية لضيق الوقت ولتأكدهم من النتائج أحيانا أخرى.

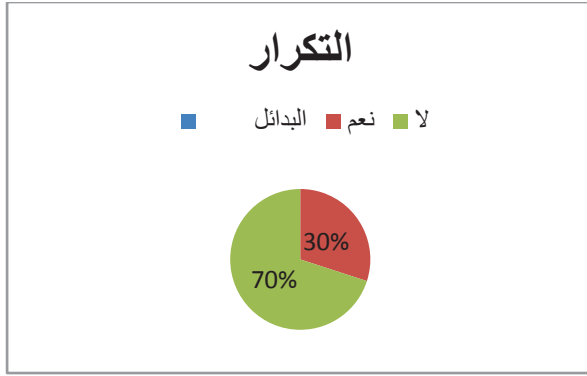
**الجدول رقم 17:** يبين إمكانية التعبير بحرية عن الأفكار في الجامعة:



النسبة %	التكرار	العينة البدائل
93%	29	نعم
27%	11	لا
100%	40	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول رقم 17، نجد أن 93% من المبحوثين أكدوا على حريتهم في التعبير عن آراءهم في الجامعة ويعود ذلك الى الممارسة الديمقراطية وإعطاء هامش من الحرية للأساتذة في التعبير عن مشاكلهم وانشغالاتهم وآراءهم بالأجواء الجامعية وما يحدث داخل الكلية، في حين نجد 27% من المبحوثين أقروا بعدم إمكانية التعبير بحرية من أفكارهم ويعود ذلك الى توتر العلاقات بينهم وبين رؤساء الأقسام والزملاء في العمل.

**الجدول رقم 18: يبين تفويض المهام وفق التخصصات داخل الكلية:**

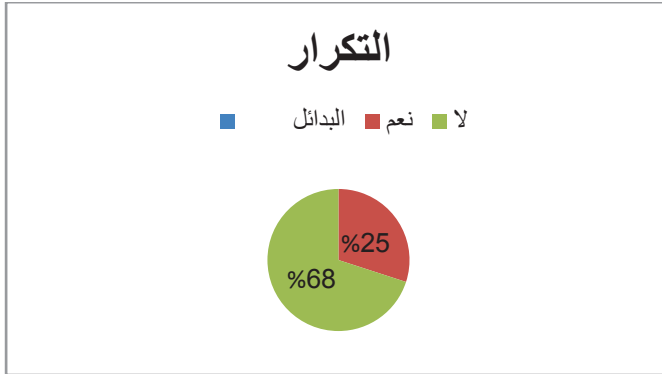


البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	12	30%
لا	28	70%
أحيانا	0	0%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم 18، نلاحظ أن 70% من المبحوثين يقررون بعدم وجود تفويض للمهام في الكلية وفقا للتخصصات ويعود ذلك الى عدم ثقة المسؤولين فيهم وفي قدراتهم رغم قدرتهم على تحمل المسؤولية واداء المهام على أكمل الوجه، ما يوحي بوجود العلاقات غير الرسمية في العمل والمحسوبة، بينما أقر 30% في المقابل أنه يتم تفويض المهام في الكلية وفقا للتخصصات ما يوحي بوجود ثقة بينهم وبين المسؤولين في الكلية ويرجع ذلك الى توفر الكفاءة والمهارة لديهم وامتلاكهم القدرة على تسطير ووضع الأهداف.

**- حل المشكلات**

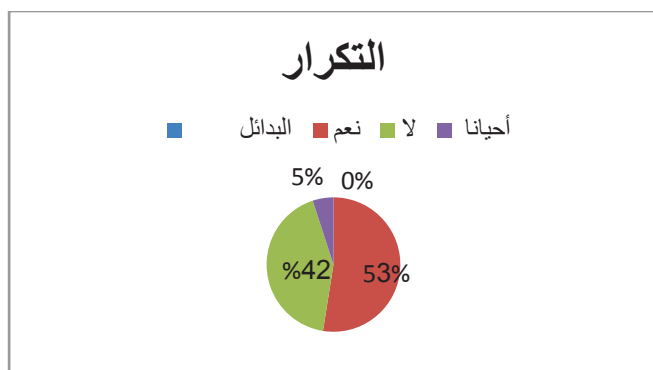
**الجدول رقم 19: يبين اهتمام الجامعة بالمشكلات التي تواجهها هيئة التدريس**



البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	10	25%
لا	27	68%
أحيانا	03	08%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول 19 نجد أن المعطيات الإحصائية تبين أن 68% من المبحوثين أقرروا بعدم اهتمام الجامعة بالمشكلات التي يواجهونها، ويرجع ذلك الى سوء العلاقات بين الطرفين وعدم سعي الجامعة لتقديم العون لهيئة التدريس ومعرفة ميولاتهم ورغباتهم ما يوحي بوجود حواجز تحول دون وجود اتصال فعال ومباشر بين الطرفين، وفي المقابل أقر 25% باهتمام الكلية بمشاكلهم نظرا لوجود درجة تواصل مرتفعة بينهم وعلاقات تشاور وتفاعل، وفي الأخير نجد 08% قد أجابوا: بأن الكلية أحيانا ما تولي اهتماما لمشاكلهم وانشغالاتهم.

الجدول رقم 20: يبين محاولة الأساتذة حل المشكلات الموجودة في الجامعة :



النسبة %	التكرار	العينة البدائل
53%	21	نعم
42%	17	لا
5%	02	أحيانا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 20، نجد أن 53% من الباحثين أقروا بمحاولتهم حل المشكلات الموجودة في الجامعة ويعود ذلك إلى حبهم لتقديم المساعدة ويد العون وشعورهم بالانتماء، في حين نجد 42% أقروا بعدم محاولتهم لذلك ويرجع ذلك حسب رأي بعض الباحثين الذين إستفسرناهم عن ذلك أن السبب هو عدم اطلاعهم على ما يجري داخل الكلية من أمور لقلة اتصالاتهم بالزملاء والإدارة ولضيق الوقت واكتظاظ البرنامج اليومي لهم، في حين أجاب 05% بأنهم أحيانا ما يحاولون حل المشكلات الموجودة في الكلية إذا ما كان في مقدورهم ذلك.

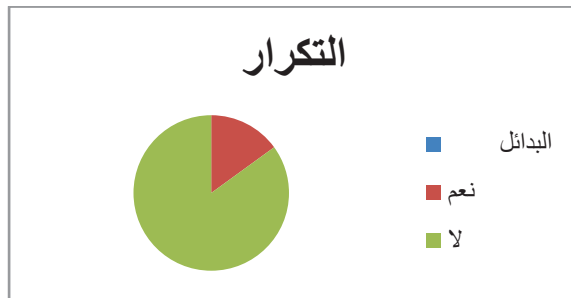
الجدول رقم 21: يبين نظرة الأساتذة لمشكلات العمل:

النسبة %		التكرار	العينة البدائل
	النسبة %	التكرار	العينة أقوم ب
	18%	07	تجزئة فكرة جديدة

% 73	% 30	12	طلب المساعدة من الزملاء	نعم
	% 25	10	الاتصال بخبراء	
	% 100	29	المجموع	
%27	20 %	11	لا	
100%		40	المجموع	

من خلال إحصائيات الجدول رقم 21 نجد أن 73% من المبحوثين أقروا بأنهم ينظرون الى مشكلات العمل بطرق مختلفة إذ يلجؤون الى طلب المساعدة من الزملاء بنسبة 30 % وأحيانا يلجؤون الى الاتصال بخبراء بنسبة 25%، وتجربة فكرة جديدة بنسبة 18 %، في حين نجد أن 27 % أجابوا بأن نضرتهم لمشكلات العمل لا تختلف ويفضلون حلها وفق الطرق التي اعتادوا عليها ووفق خبراتهم وتجاربهم السابقة.

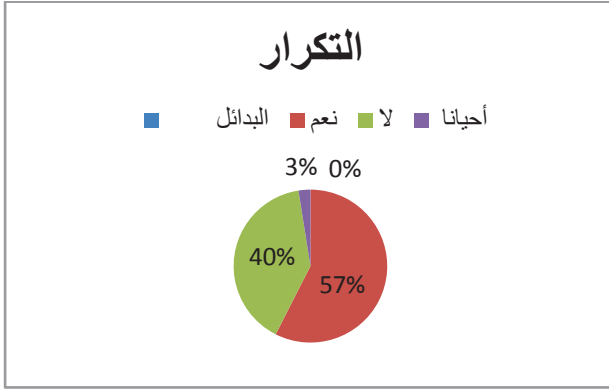
**الجدول رقم 22:** يبين اعتماد الكلية على خبراء في حل المشكلات المعقدة:



النسبة %	التكرار	العينة البدائل
% 15	06	نعم
%85	34	لا
% 100	40	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول رقم 22، نجد أن 85% من المبحوثين أقروا بعدم اعتماد الكلية على خبراء من أجل حل المشكلات المعقدة التي تواجهها. ويرجع ذلك الى تفضيلها الاعتماد على موظفيها خاصة وأنهم يمتلكون الخبرة والحكمة في إدارة الأمور بينما أقر 15% من المبحوثين باعتمادها على خبراء في حل المشكلات.

**الجدول رقم 23:** يبين إعطاء فرصة لحل مشكلات العمل بعيدا عن الإجراءات الرسمية:



النسبة %	التكرار	العينة البدائل
57%	23	نعم
40%	16	لا
3%	01	أحيانا
100%	40	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول رقم 23، نجد أن نسبة 57% من المبحوثين أقروا بأنهم يعطون فرصة لحل مشكلات العمل بعيدا عن الاجراءات الرسمية ما يوحي بوجود علاقات غير رسمية في مكان العمل، في حين نجد أن 40% اقرروا بعكس ذلك بينما أجاب 03% من المبحوثين أنهم أحيانا ما يعطون فرصة لحل المشكلات العمل بعيدا عن الإجراءات الرسمية.

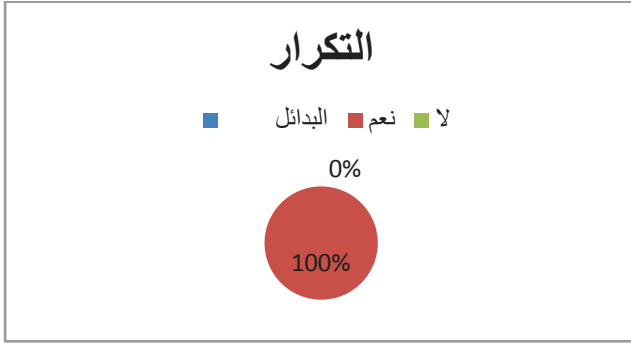
#### المحور الرابع: التشريعات والقوانين والقابلية للتغيير.

##### ❖ التشريعات والقوانين:

الجدول رقم 24: يبين الاطلاع على القانون الداخلي للجامعة:

النسبة %	التكرار	العينة البدائل
100%	40	نعم
0%	0	لا

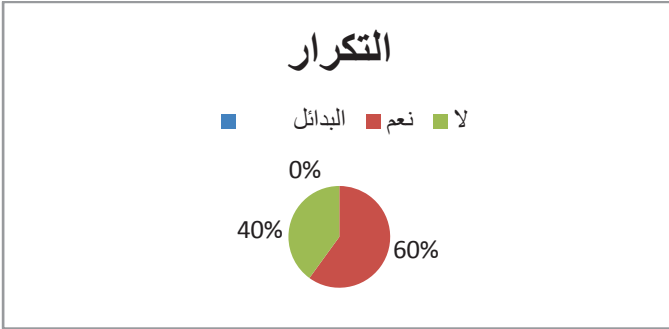




المجموع	40	% 100
---------	----	-------

من خلال إحصائيات الجدول رقم 24 نجد أن 100% من المبحوثين أكدوا اطلاعهم على القانون الداخلي للجامعة وهذا يدل على وعي المبحوثين بأهمية القوانين بالنسبة لهم وللجامعة ودورها في معرفة حقوقهم والواجبات المفروضة عليهم والمطالبة بها إن لم توفرها الجامعة.

**الجدول رقم 25:** يبينان كانت القوانين في الجامعة عادلة:

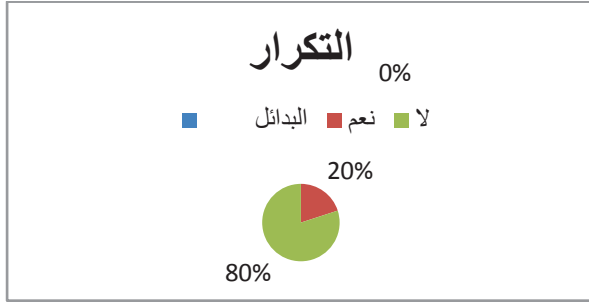


النسبة %	التكرار	العينة البدائل
% 60	24	نعم
%40	16	لا
% 100	40	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول رقم 25 نجد أن 60% من المبحوثين أكدوا بأن القوانين السائدة في الجامعة عادلة وهذا يعني اهتمام الجامعة بمتطلبات واحتياجات الأساتذة كالأجر، والاحترام والتقدير بينما أقر 40% من المبحوثين أن القوانين السائدة في الجامعة غير عادلة، وهذا لا يعود حسبهم الى القوانين المسطرة بل الى الممارسة الفعلية على أرض الواقع إذ لا يتم تطبيقها كما هي، بل تطبق على حسب أهواء المسؤولين وما يخدمهم.

**الجدول رقم 26:** يبين تجديد اللوائح والقوانين للسلوك في الجامعة:

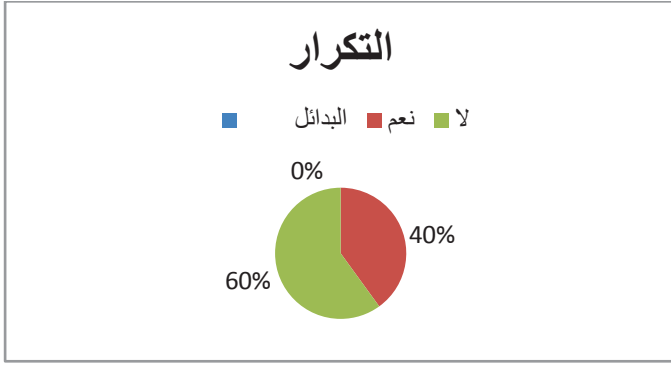
النسبة %	التكرار	العينة البدائل
% 20	08	نعم



لا	32	%80
المجموع	40	% 100

من خلال نتائج الجدول رقم 26 نجد ان 80% من المبحوثين أقرروا بأن اللوائح والقوانين ليست هي من يحدد السلوك في الجامعة وهو ما حصلنا عليه سابقا في كون أن الممارسة الفعلية والميدانية للقوانين لا تطبق حرفيا كما هي، بل يتم تحويلها وتعديلها وفق ما يخدم بعض الفئات، بينما نجد 20% أقرروا بأن اللوائح والقوانين هي من تحدد السلوك في الجامعة.

**الجدول رقم 27: يبين القوانين السائدة في الجامعة وكبح القدرات الإبداعية:**

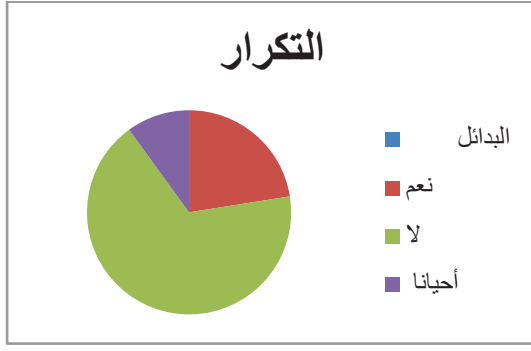


العينة	التكرار	النسبة %
البدايل		
نعم	16	% 40
لا	24	%60
أحيانا	0	%0
المجموع	40	% 100

من خلال إحصائيات الجدول رقم 27 نجد أن نسبة 60% من المبحوثين أقرروا بأن القوانين السائدة في الجامعة لا تكبح قدراتهم الإبداعية كون القوانين المسطرة لا تتنافى مع الإبداع بل تشجعه وتدعمه، بينما أقر 40% من المبحوثين أن القوانين في الجامعة تحد من قدراتهم الإبداعية، بحيث لا تخصص لها أموالا من أجل متابعتها وتنفيذها.

### ❖ القابلية للتغيير:

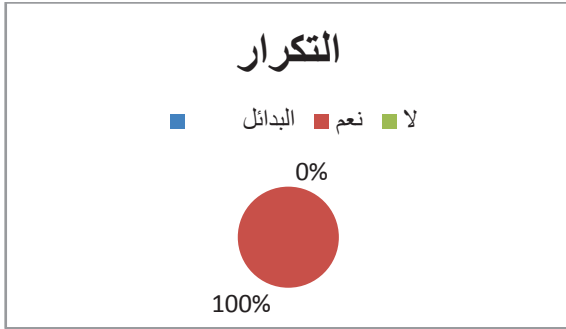
**الجدول رقم 28: يبين سعي الجامعة لتنفيذ طرق جديدة في العمل:**



النسبة %	التكرار	العينة البدائل
23 %	09	نعم
67 %	27	لا
10 %	04	أحيانا
100 %	40	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول رقم 28 نجد أن 67 % من المبحوثين أقرروا بعدم سعي الجامعة لتنفيذ طرق جديدة في العمل نظرا لنمطية طريقة العمل بها والتقييد بالإجراءات والقوانين وطرق تنفيذ العمل التقليدية والتي تكبح وتعيق الأفكار الجديدة والإبداع بشكل عام في حين نجد 23 % أقرروا بأن الجامعة تسعى الى تنفيذ طرق جديدة في العمل وهي الفئة التي لا تعيقها الإجراءات والصعوبات نظرا للروح الإبداعية المتجددة التي يتمتعون بها، في حين صرح 10 % من المبحوثين بأنه أحيانا ما تسعى الجامعة لتنفيذ طرق جديدة في العمل.

**الجدول رقم 29:** يبين ثقة الأساتذة في قدراتهم على التطوير والتجديد في العمل:

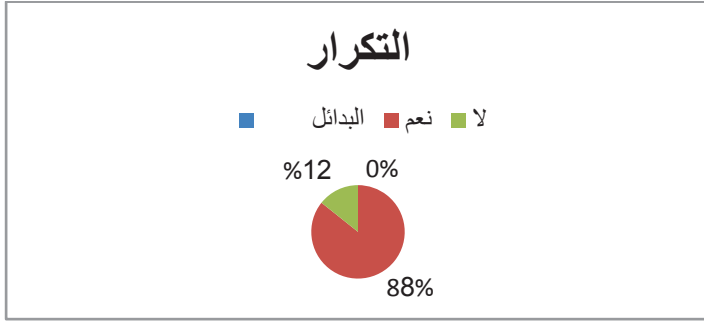


النسبة %	التكرار	العينة البدائل
100 %	40	نعم
0 %	0	لا
100 %	40	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول رقم 29 نجد أن 100 % من المبحوثين أقرروا بثقتهم في قدراتهم على التطوير والتجديد في العمل وهنا نلمح التوجهات الإبداعية وروح التجديد والابتكار و الديناميكية لديهم.

**الجدول رقم 30:** يبين الاستعداد لتجربة فكرة جديدة في العمل:

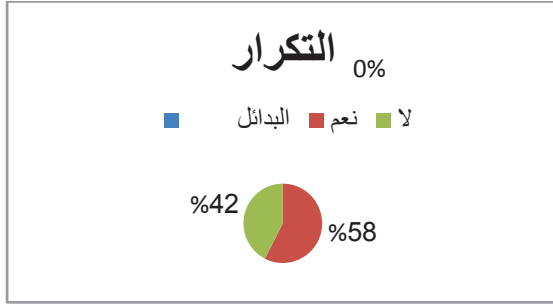
النسبة %	التكرار	العينة البدائل
----------	---------	-------------------



نعم	30	% 88
لا	05	%12
المجموع	40	% 100

من خلال إحصائيات الجدول رقم 30 نجد أن 88% من المبحوثين أكدوا على استعدادهم لتجربة فكرة جديدة في العمل، وهذا نابع من حبهم للتجديد والتغيير في أساليب العمل، بينما أقر 12% من المبحوثين عكس ذلك أي أنهم ليسوا على استعداد لتجربة فكرة جديدة في العمل، وذلك راجع لخوفهم من الإخفاق والفشل، وكذلك تجنباً للإرهاق والتكاليف الجديدة التي تتبع التغيير.

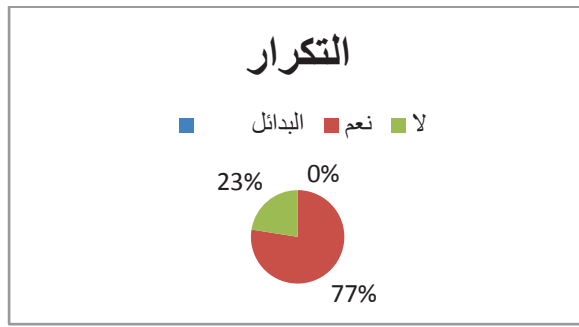
**الجدول رقم 31:** يبين التطلع لمزاولة مهام عمل خارج التخصص:



النسبة %	التكرار	العينة البدائل
% 58	23	نعم
%42	17	لا
% 100	40	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول رقم 31، نجد أن نسبة 58% من المبحوثين صرحوا بتطلعهم لمزاولة مهام عمل خارج تخصصهم وذلك لكسر الملل والروتين وتجديد والتنويع في مهام العمل، وذلك من أجل تفعيل التواصل فيما بينهم في حين نجد نسبة 42% لا يتطلعون لمزاولة مهام عمل خارج تخصصهم لأن ذلك يؤدي إلى جعل المهام غير محددو وغير واضحة.

**الجدول رقم 32:** يبين تبني أساليب تطويرية في العمل تتفق مع قوانين الجامعة:



النسبة %	التكرار	العينة البدائل
77%	31	نعم
23%	09	لا
100%	40	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول رقم 32 نجد أن 77% من المبحوثين أقروا بتبنيهم أساليب تطويرية تتفق مع قوانين الجامعة وذلك من أجل التغيير والابتكار في إطار القوانين السائدة في الجامعة، بينما أقر 23% من المبحوثين بأنهم لا يسعون الى تبني أساليب تطويرية في العمل تتفق مع قوانين الجامعة ويعود ذلك الى حبهم للعمل ضمن جو اعتيادي وأساليب تقليدية ونمطية في العمل.

## ثانياً: النتائج العامة للدراسة :

بعد التعرف على ما توصلت إليه الدراسات الميدانية حول موضوع الدراسة سنحاول توضيح مدى صدق فروض دراستنا ومناقشة نتائجها بناء على ما جاء في الدراسات السابقة من نتائج، إضافة الى عرض ما يمكن أن تنثيره هذه الدراسة من قضايا.

### 1 مناقشة نتائج البيانات الشخصية:

أوضحت لنا مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية لمجتمع البحث عن النتائج التالية:

- ✓ 78 % من أفراد العينة ذكور.
- ✓ 65 % من افراد العينة تتراوح أعمارهم بين 28-30 سنة.
- ✓ 80 % من أفراد العينة حاملين لشهادة الماجيستر.
- ✓ 47 % من أفراد العينة تتراوح سنوات عملهم بين 05 الى 10 سنوات.

ومنه يمكن استخلاص أن:

- ✓ غالبية أفراد العينة ذكور.
- ✓ غالبية أفراد العينة من الشباب.
- ✓ غالبية أفراد العينة لهم مستوى ماجيستر.
- ✓ غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات عملهم بين 05 الى 10 سنوات.

### 2 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- ✓ نسبة 80 % من أفراد العينة أكدوا على وجود حوافز في الجامعة .
- ✓ نسبة 68 % من أفراد العينة أكدوا بأن تقديم الحوافز يتم بشكل دوري.
- ✓ نسبة 73 % من أفراد العينة أكدوا بعدم كفاية الحوافز المقدمة بالنسبة لهم.
- ✓ نسبة 100 % من أفراد العينة أكدوا على عدم اعتماد الجامعة على أي من برامج الترفيه.
- ✓ نسبة 93 % أكدوا ميلهم للقيام بأعمال ذات أفكار جديدة.
- ✓ نسبة 93 % أكدوا حبهم للعمل ضمن جو يشجع على رفع التحدي.
- ✓ نسبة 100 % أكدوا على عدم تخصيص الجامعة لأموال لمتابعة أفكار تتسم بالمخاطر.
- ✓ نسبة 73% أكدوا على مبادرتهم لتقديم أفكار من أجل إثراء العمل .
- ✓ نسبة 77 % أكدوا على تبيينهم أساليب تطويرية.

- من النتائج السالفة الذكر تبين انه:

توجد حوافز في الجامعة رغم عدم كفايتها في نظر العينة وهو الامر الذي يحد بشكل جزئي من روح المخاطرة لديهم في الجانب الذي يحتاج الى أموال من أجل دعم الأفكار الإبداعية والتي تحتاج الى دعم مادي من قبل الجامعة من أجل متابعتها وتنفيذها وهذه الأفكار التي تتسم بالمخاطرة والإبداع لا تدخل ضمن أساليب التدريس والإشراف(البحث العلمي).

أما في الشق او الجانب الذي لا يحتاج الى أموال لتنفيذه والذي يقر الأساتذة بقيامهم به من خلال أساليب التدريس الجديدة وأفكار جديدة مع الطلبة، وذلك نابع من مبادرتهم الشخصية ومن الروح الإبداعية الموجودة لديهم، وليس نتيجة الحوافز الدورية غير الكافية والمجهودات الإبداعية للأساتذة، في حقيقة الامر هي من واجباتهم بغض النظر عن كفاية او عدم كفاية الحوافز المقدمة لهم. من خلال ماسبق نجد أن الفرضية الفرعية الأولى لم تتحقق (تزيد الحوافز من روح المخاطرة لدى أساتذة الجامعة) أي أن الحوافز لا تزيد من روح المخاطرة لدى أساتذة الجامعة بسبب قلة الحوافز المقدمة لهم في هذا الإطار وعدم كفايتها.

### 3 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

- ✓ نسبة 58 % أكدوا على إشراكهم في قرارات الجامعة.
- ✓ نسبة 77 % أكدوا على عدم عمل إدارة الجامعة على ترسيخ الممارسة الديمقراطية.
- ✓ نسبة 60 % من أفراد العينة أكدوا إمكانيةهم اتخاذ قرارات في فترة قياسية.
- ✓ نسبة 93 % من أفراد العينة أكدوا إمكانية التعبير بحرية عن أفكارهم في الجامعة.
- ✓ 70% من أفراد العينة أكدوا بأن تفويض المهام في الكلية لا يتم وفق التخصصات.
- ✓ 68% من أفراد العينة أكدوا عدم اهتمام الجامعة بالمشكلات التي تواجهها هيئة التدريس.
- ✓ نسبة 53% من أفراد العينة أكدوا على محاولتهم حل المشكلات الموجودة في الجامعة.
- ✓ 73% من أفراد العينة أكدوا بأن نظرتهم لمشكلات العمل تكون بطريقة مختلفة.
- ✓ نسبة 85% أكدوا بأن الكلية لا تعتمد على خبراء من أجل حل المشكلات المعقدة.
- ✓ نسبة 57% من أفراد العينة أكدوا على إعطائهم فرصة لحل المشكلات العمل بعيدا عن الإجراءات الرسمية.

#### - من النتائج السالفة الذكر نجد أن:

أغلب أفراد العينة يقرون بعدم وجود ممارسة ديمقراطية في الجامعة من خلال: عدم اشراكهم في القرارات التي تتخذها الجامعة ، وكذلك نجد عدم اهتمام بالمشكلات التي تواجهها هيئة التدريس من خلال: عدم

الاعتماد على خبراء في حل المشكلات عدم الأخذ بما يبذلونه (الأساتذة) شخصيا لتخطي المشكلات و البحث عن حلول لها، وإمكانيتهم كذلك لاتخاذ قرارات في فترة قياسية. زمن خلال كل هذا وصل الى أن الفرضية الفرعية الثانية لم تتحقق (المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في حل المشكلات لدى أساتذة الجامعة).

#### 4 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- ✓ نسبة 100% من أفراد العينة أكدوا على اطلاعهم على القانون الداخلي للجامعة.
- ✓ 60% من أفراد العينة أكدوا بأن القوانين السائدة في الجامعة عادلة .
- ✓ نسبة 80% من أفراد العينة أكدوا بأن اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك في الجامعة.
- ✓ نسبة 60% من أفراد العينة أكدوا بأن القوانين السائدة في الجامعة تحد من قدراتهم الإبداعية.
- ✓ نسبة 67% من أفراد العينة أكدوا بأن الجامعة لا تسع على تنفيذ طرق جديدة في العمل.
- ✓ نسبة 100% من أفراد العينة أكدوا على ثقتهم على التطوير والتجديد.
- ✓ نسبة 88% من أفراد العينة أكدوا على استعدادهم لتجربة فكرة جديدة في العمل.
- ✓ نسبة 58% من أفراد العينة أكدوا تطلعهم لمزاولة مهام عمل خارج تخصصهم.
- ✓ نسبة 77% من أفراد العينة أكدوا على سعيهم لتبني أساليب تطويرية تتفق مع قوانين وقواعد الجامعة.

#### - من النتائج السالفة الذكر نجد أن:

أفراد العينة على إطلاع بالقانون الداخلي للجامعة وأنها قوانين عادلة وهي التي تحدد السلوك في الجامعة غير أنها تحد من قدراتهم الإبداعية حيث أنها لا تسعى الى تنفيذ طرق جديدة في العمل رغم أنهم يتمتعون بالقدرة على التطوير والتجديد وعلى أنهم يتمتعون بالقدرة على التطوير والتجديد وعلى أنهم يتمتعون بالقدرة على التطوير والتجديد وعلى أنهم يتمتعون بالاستعداد لتجربة فكرة جديدة في العمل ويسعون لتبني أساليب تطويرية في عملهم تتفق مع القوانين والقواعد الجامعية. ومن خلال كل هذا وصل الى أن الفرضية الفرعية الثالثة تحققت (التشريعات والقوانين تمس القابلية للتغيير لدى أساتذة الجامعة) حيث أنها تمس القابلية للتغيير من خلال تسعى الى تنفيذ طرق جديدة في العمل وتطالب الأساتذة بتقديم مادة معرفية ذات نوعية والإبداع في أساليب التدريس.

#### 5 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:



- بعد عملية جمع المعطيات وتنظيمها في جداول بعد حساب مجموع التكرارات والنسب المئوية، جاءت نتائج الدراسة كالتالي:
- الحوافز لا تزيد من روح المخاطرة لدى أساتذة الجامعة نظرا لكونها لا تلبى رغباتهم واحتياجاتهم وعدم كفايتها بالنسبة لهم، وهذا ما لا حضناه من خلال عدم كفاية الحوافز المقدمة للأساتذة زيادة على قلتها.
- المشاركة في اتخاذ القرارات لا تساهم في حل المشكلات من خلال عدم وجود إشراك لهيئة التدريس في قرارات الجامعة وبالتالي عدم إمكانية المساهمة في حل المشكلات.
- التشريعات والقوانين تمس قابلية التغيير من خلال وجود عدالة في القوانين المعتمدة ومن خلال دعوتها للإبداع والتجديد في طريقة العمل.
- وبما أن لدينا فرضيتين من الدراسة (الفرضية رقم 1، والفرضية رقم 2) لم تحقق، في حين تحققت الفرضية رقم 3، فإنه أمكننا القول أن الفرضية العامة، المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة الجامعة قد تحققت جزئيا، أي أن هناك علاقة جزئية بين الثقافة التنظيمية على الإبداع: نظرا لكون أن الحوافز الموجودة في الجامعة قليلة وغير كافية لا توقض روح المخاطرة والتجديد لديهم ولا تصل بهم الى مستوى التجديد والابتكار، ضف الى ذلك عدم وجود الممارسة الديمقراطية من خلال: عدم إشراك الأساتذة في القرارات التي تتخذها الجامعة وعدم الاهتمام بمشكلات ومشاكل هيئة التدريس وبالتالي عدم القدرة على حل المشكلات الموجودة في الكلية، حين نجد أن التشريعات والقوانين تمس القابلية للتغيير من خلال السعي لتنفيذ طرق جديدة في العمل.

### ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تطرقنا في القسم النظري الى طرح الإشكالية البحثية وتناولنا من خلالها بعض الدراسات المشابهة والتصورات الفكرية التي تناولت نفس متغيرات الدراسة، الثقافة التنظيمية والإبداع لدى أساتذة الجامعة. واستنادا الى هذه الاطر سنحاول التعرض الى مختلف ما توصلت إليه دراسات الافراد في بيئتها المختلفة حول موضوع بحثنا حيث أنها تقترب في بعض الجزئيات وتختلف في البعض الآخر:

#### 1. الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية.

## 1.1 - نقاط التشابه

- تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المعنونة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ل: عيساوي وهيبه فيما يلي:
  - للثقافة التنظيمية دور فعال زيادة على الوظائف التي تؤديها.
  - الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسة لنجاح أو فشل المنظمات.
- نقاط التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة المعنونة ب: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ل: إيهاب فاروق مصباح تمثلت في:
  - للثقافة التنظيمية دور فعال في تفعيل الإدارة الإلكترونية .
- نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ل: عبد اللطيف محفوظ أحمد جودة.

## 2.1- نقاط الاختلاف: توجد اختلافات كثيرة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وهذا راجع إلى

طبيعة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة الحالية والتي تختلف عن فرضيات الدراسة السابقة.

\* اختلفت دراسة العيساوي وهيبه عن الدراسة الحالية في :

- أن القيم الثقافية تسود بدرجة متوسطة بينما أن القيم الثقافية تسود بدرجة ضعيفة.
- أن الرضا عن العمل ضمان لاستمرار القوى العاملة بينما توصلت دراستنا أن الإبداع ضمان لتجدد الطاقات لدى القوى العاملة.

## 2. الدراسات الخاصة بالإبداع:

## 1.2 - نقاط التشابه:

- تتمثل نقاط الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة تحت عنوان: أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية ل: الحقباني فيما يلي:
  - عناصر الإبداع الإداري (القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف) أقل من المتوسط.
- تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة بعنوان أثر: المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية ل: السليم فيما يلي:
  - مستوى الإبداع الإداري متوسط.
  - عناصر الإبداع أقل من المتوسط (الخروج عن المألوف والحساسية للمشكلات).

## 2.2- نقاط الاختلاف: اختلفت دراسة الحقباني عن الدراسة الحالية في:

- مستوى الإبداع الإداري متوسط بينما أن عناصر الإبداع في دراستنا في مستوى منخفض.
- نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة السليم تتمثل في عنصر (المخاطرة) في الإبداع الإداري متوسط بينما في دراستنا في مستوى منخفض.

## 3. الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية والإبداع معا:

### 1.3 - نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المعنوية ب: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

- ل:أبو جامع أحمد عواد.
- وجود ثقافة تنظيمية متوسطة.
- كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية زادت درجة الإبداع.
- نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المعنوية بأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري ل:العنزي بسام بن مناوّر تتمثل في:
- وجود ارتباط بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية .
- عنصر (الخروج عن المألوف) في مستوى منخفض.
- توفير جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية بشكل متوسط.

### 2.3- نقاط الاختلاف: توجد نقاط اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة ل:أبو جامع أحمد عواد

تتمثل في:

- الإبداع التنظيمي في درجة متوسطة بينما هو في درجة منخفضة في دراستنا.
- توجد نقاط اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة ل:العنزي بسام بن مناوّر تتمثل في:
- توفر جميع العناصر المكونة للإبداع الإداري (ماعدًا الخروج عن المألوف) بشكل متوسط ، بينما في دراستنا فهو بشكل ضعيف.

## التوصيات والاقتراحات:

- لقد كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع وحسب النتائج المتوصل إليها حاولنا تقديم بعض التوصيات التي تتمثل في:
- تبني نتائج البحث من قبل الكلية ميدان الدراسة وضرورة التعرف على أهم مفاهيم البحث (الثقافة التنظيمية والإبداع).

- العمل على تقدير ورعاية والاهتمام بالأساتذة باعتبارها أهم مورد بشري بهدف اخراج طاقاتهم وتفجيرها حتى يعطوا أحسن ما لديهم للجامعة.
- إن الأساتذة بحاجة الى تطوير المهارات والقدرات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية لديهم من أجل إثراء العمل وتجديده.
- تصميم العمل بالشكل الذي يساعد الأساتذة على بلوغ مستوى أعلى من الابتكار والإبداع مع تنمية وتحسين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة.
- توفير الثقافة التنظيمية الداعمة والمساعدة للإبداع وتبني أساليب التطوير التنظيمي من خلال زيادة قدرة الجامعة بكل ما فيها من قيادات وأساتذة على تقبل استراتيجيات التغيير.

## خلاصة الفصل:

- يعتبر هذا الفصل بمثابة النتيجة النهائية لمجهوداتنا طوال هذا العمل الذي تمكنا فيه في الاخير من الخروج بمجموعة من النتائج مكنتنا من قياس هذا العمل، واستنتاج بعض الملاحظات المهمة حول العمل الميداني والتي أعطتنا قدرة كبيرة في تحليل النتائج واستخلاصها على أمل أن تكون هذه النتائج مرجعا جديدا لدراسات قادمة.



# الجانب الميداني

الخطمة



## خاتمة

وفي ختام هذه الدراسة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمة والافراد .

وتعطيها سمات تميزها عن غيرها من المنظمات كما تهيئ الجو الإبداعي لأفرادها وقد تعرضنا في دراستنا الى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي إهتمت بمسألة الثقافة التنظيمية والإبداع ومن خلال هذا إنطلقنا في دراستنا من هدف يتمحور حول إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع محاولين معرفة إذا كان للثقافة التنظيمية علاقة بالإبداع. وقد خلصت دراستنا الى جملة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- الحوافز لاتزيد من روح المخاطرة لدى أساتذة الجامعة.
- المشاركة في إتخاذ القرارات لا تساهم في حل المشكلات لدى أساتذة الجامعة.
- التشريعات والقوانين تمتس قابلية التغيير لدى أساتذة الجامعة.
- توجد علاقة جزئية بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى أساتذة الجامعة.

## ملخص الدراسة:

- تتخلص هذه الدراسة الميدانية والتي بعنوان الثقافة التنظيمية والإبداع لدى أساتذة الجامعة وقد تمحورت إشكالية.

البحث حول: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة الجامعة؟  
تفرعت منه ثلاث تساؤلات فرعية التالية:

1- الحوافز تزيد من روح المخاطرة لدى أساتذة الجامعة.

2- المشاركة في إتخاذ القرارات تساهم حل المشكلات لدى أساتذة الجامعة.

3- التشريعات والقوانين تمس قابلية التغيير لدى أساتذة الجامعة

- وقد وظفت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يتيح للباحث جمع الحقائق والمعلومات والبيانات ووصفها وتحليلها، أما أدواته الأساسية فقد تمثلت في الإستمارة والملاحظة والسجلات والوثائق وتمثل مجتمع الدراسة في فئة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ويتم إختيار 43 أستاذ حيث تم توزيع 43 وإسترجعنا منها 40 إستمارة.

وقد خلصت نتائج الدراسة أن:

- الثقافة التنظيمية في الجامعة غير كافية للوصول بالأساتذة في مستوى الإبداع والتجديد.
- لا يوجد تشجيع الأفكار الجديدة لدى الأساتذة من قبل الجامعة رغم مبادرتهم لتقديمها.
- الحوافز لا تزيد من روح المخاطرة لدى أساتذة الجامعة كونها لاتصل لديهم الى مستوى إشباع حاجاتهم وتطلعاتهم وعدم كفايتها بالنسبة لهم.
- المشاركة في إتخاذ القرارات لاتساهم في حل المشكلات لدى أساتذة الجامعة نظرا لكون أنه لا يوجد هناك إشراك لهم في القرارات المتخذة وبالتالي لا يمكن أن يكون هناك إسهام لهم في حل المشكلات.
- التشريعات والقوانين تمتس قابلية التغيير لدى أساتذة الجامعة من خلال وجود عدالة في القوانين المعتمدة ودعوتها التطوير والتجديد.

## Aim The Study

The study tackled the theme of organization culture and the creation of the university's teachers, the research question dealt with the relation between organization culture and university teachers' creation starting from the following questions:

- 1- The motifs that increase the soul of risk in the teachers of university.
- 2- The participation in taking decisions that subscribe in solving problems with university's teachers.
- 3- The legislations and rules that study the changing disposition and university's teachers.

This study utilized the descriptive method which permits the researcher to collect facts, information, and data then describe it the research tools, however, included a questionnaire, an interview and observation .

The population under study contained a group of teachers from human and social faculty, from which 43 teachers who have been 49 questionnaires unfortunate, only 30 were returned and the other 19 were not in analysis .

The findings of the study show that organization culture in university is not enough to get teachers into a level of creation and restoration .

There is no encouragement to new ideas for teachers from university despite their initiative to present it.

The motifs do not increase the soul of risk for university's teachers because it is not enough for them.

The participation in solving problems do not subscribe for university's teachers because there will be no contribution for them in solving problems.

The legislation and rules that study the changing disposition for the university's teachers because there is no justice in the dependable rules for development and restoration.

## قائمة المراجع:

### (1) الكتب:

- (1) أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2003.
- (2) إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- (3) الجروان فتحي: الإبداع، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، الأردن، 2000.
- (4) الدهان أميمة: نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، مطبعة الصفدي، عمان، 1992.
- (5) الهمالي عبد الله الهام: أسلوب البحث الإجتماعي وتقنياته منشورات جامعة قاريونس، ط3، ليبيا، 2003.
- (6) الغزوي فهمي سليم وآخرون: المدخل الى علم الإجتماع، دار الشروق، عمان، 1992.
- (7) اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2002.
- (8) الماضي محمد المحمدي: الهواري مبروك عبد المولى، السلوك التنظيمي، ط3، دون دار النشر، القاهرة، 2004.
- (9) المدهون موسى والجزراوي إبراهيم : تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، 1995 .
- (10) المعاني أيمن: الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، 1996.
- (11) السالم مؤيد سالم: اساسيات الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- (12) السكارنة بلال خلف: دراسة إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2009.
- (13) العواجي إبراهيم: الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1989.
- (14) العطية ماجدة: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- (15) العياشي: أي غد لعلم الاجتماع اليوم، ب ط، الجزائر، 1998.
- (16) العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، ط2 الأردن 2003.
- (17) الفاعوري عبد الحليم رفعت: إدارة الأبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن، 2005.
- (18) الفراوي سامي الفياض: ثقافة منظمات الأعمال ، الغدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، 2009.

- 19)الصريفى محمد:الإدارة الرائدة، دار وائل للنشر، ط2،الأردن،2003.
- 20)القاضى دلال ومحمود البياتى:منهجية وأساليب البحث العلمى(تحليل البيانات بإستخدام البرنامج H معانى SPSS)،دار الحامة للنشر،الأردن،2008.
- 21)القصبى عبد الغفار رشاد ،مناهج لبحث فى علم السىاسية،مكتبة الأءاب،القاهرة، 2004.
- 22)القربوتى محمد قاسم : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، ط2010،1
- 23)الشلوى حمد بن فرحات: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمى ،دار وائل للنشر،الأردن،2010.
- 24)الشريف على:الإدارة المعاصرة،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر، 2000.
- 25)الخياط ماجد محمد:اساسيات البحوث الكمية والنوعية فى العلوم الإءتماعية،دار الراءة للنشر والتوزيع،الأردن2010.
- 26)الضامن مندر:أساسيات البحث العلمى،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- 27)بدوى محمد طه: مدخل الى علم العلاقات الدولية،دار النهضة العربية،بيروت،دت.
- 28)بوحوش عمار ومحمود الذنبيات،مناهج البحث العلمى وطرق إعداد البحوث،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1995.
- 29)برافين جوبتا،ترجمة أحمد المغربى : الإبداع الإدارى فى القرن الواحد و العشرين ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة،2008.
- 30)جلبى عبد الله عبد الرزاق:المجتمع والثقافة الشخصية،دار المعرفة الجامعية،مصر، 1996.
- 31)دوقان عبيدات وآخرون:البحث العلمى(مفهومه،أدواته،أساليبه)،دار الفكر للنشر،ط2012،4،ص83.
- 32)حمداوى وسيلة:إدارة أءارة الموارد البشرية،مديرية للنشر،جامعة 08 ماي قالمة،2004.
- 33)حمودة عبد الناصر محمد على:إدارة التنوع الثقافى فى الموارد البشرية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2005.
- 34)حريى حسين: السلوك التنظيمى،دار العامء للنشر والتوزيع،الأردن،2004.
- 35)مورىس أنجرس ،ترجمة بوزيد صحراوى : منهجية بوزايد صحراوى ،دار القصبه،الجزائر، 2008.
- 36)منصور زهير:مقدمة فى منهج الإبداع،دار السلاسل للطباعة والنشر ، الكويت، 1985.
- 37)سبىء محمود يوسف:رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعى ،الدار المصرية اللبناىية،القاهرة، 2009.
- 38)عبوى زبء منبر:إدارة الإبتكار والإبداع ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان،2006.
- 39)عطوى جودت عزة:أساليب البحث العلمى:مفاهيمه،أدواته،طرقه الإءصائىية،دار الثقافة للنشر والتوزيع،2007.

40) عساف عبد المعطي: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان، الأردن، 1999.  
41) شاهين ناجح: واقع التعليم الجامعي الفلسطيني، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، فلسطين 2004.

42) تمار يوسف: تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين طاكسيج للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

43) غذري غرابية آخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999.

## 2) الرسائل والمذكرات:

44) أبو زيد خالد ذيب حسين: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية

45) الدنجي إياد علي: دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وضعية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في التربية، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا، 2010.

46) العاجز إيهاب فاروق مصباح: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تنظيمية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية

التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.

47) العبادلة عبد الرحمان فالح: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في

محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.

48) العنقري غادة عبد الرحمان: علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإرادي للبروفيسورين، دراسة إستطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك

سعود، 2001.

49) بكار براء: إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة ميدانية على شركة الإتصالات

مبايلكم، الأردن، رسالة ماجستير، 2002.

50) طه بركات منال: واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك

العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2007.

51) عطية بحر يوسف عبد: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية

على وزارة التربية والتعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، فلسطين، 2012.

52) شكري شبير إبتهاال: أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الإستعداد لمواجهة الأزمات في

مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2007.

### (3) المجالات العلمية:

- 53) النمور سعيود محمد: الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد 117، 1992.
- 54) السنور مروان محمد: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 718، فلسطين، 2012.
- 55) الشبيني هاشم: الإبداع ماهيته مقوماته وأساليبه قياسه، مجلة التنمية الإدارية القاهرة، 1997، العدد 75
- 56) روشكا الكسندر: الإبداع العام والخاص، مترجم د عنان أبو فخر، سلسلة عالم المعرفة، عدد 125، 1989، 144، ص

### الكتب الأجنبية:

- 57) Deepa A. « The In organizational Culture : Acase Study, » Journal of organizational Culture .Vol 10.No1.2006.PP28-46
- 58) Kuhn Robert Lawrence : handbook for reatireandimovation manages mc crw hill book company, 1988, newyork p23.
- 59) Kreitner and Kinichi, Organizational Behaviour, 1992.
- 60) Mike Smith ,Analysing Organizational , Behaviour , The Macmillan Press , London , 1991

### (5) المواقع الإلكترونية:

61) [www.mohyessin.com/forum/showthread.php?28/04/2016à19:50](http://www.mohyessin.com/forum/showthread.php?28/04/2016à19:50)

62) [www.wikdia.org](http://www.wikdia.org) le 15/02/2016 à : 20 :17