

قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور الثقافة التنظيمية في التفكير الإبداعي للعاملين بالمؤسسة
الجزائرية.

دراسة حالة بمدينة نوزيغ الفاز والكهرباء - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

نحت إشراف الأسناذ :

د . جبلي فانه

من إعداد الطالبين :

- صياد لمياء

- مباركية أشواق

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الاسم واللقب
رئيسا	أسناذ محاضر - أ-	د. طولة فيروز
مشرفا ومقررا	أسناذ محاضر - أ-	د. جبلي فانه
عضوا مئحنا	أسناذ مساعد - ب-	د. بن زاوي ابراهيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِئَ
إِذَا رَأَوْا تَرَابًا فَإِذَا فُجِّئَتْ
الْحَصْبَاءُ لِلْغَضَبِ الرَّحْمَنِ
رَأَوْا الْعَنَقَ لَمَّا أَصَابَ
سُقُوطًا مِمَّا يُوَسْوِسُ فِي
أَفْوَاهِهِمْ لِيُحْزِنَهُمْ فِي
الْيَوْمِ الَّذِي يُنْفَخُ فِيهِ
السُّورُ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين ، سيدنا محمد وعلى اله وصحبه
أجمعين .

إن الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث ، والذي يسر لنا من عباده
الأخيار ، وذوي الفضل والعلم والاعتبار ، لإتمام هذا العمل .

وقد صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم : حين قال " من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق "
لذا وجب علنا أن نوجهو شكرنا وامتناننا للأستاذ الدكتور المشرف : " جبلي فاتح " على
تفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الكبير في
إتمام هذا البحث .

كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من الأساتذة سعودى بدر الدين ، شاوي رياض ، الشافعي
بلهوشات على نصائحهم وتوجيهاتهم .

وخالص شكرنا وعرفاننا إلى كافة الأساتذة في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى القائمين على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز " تبسة" على حسن
إستقبالهم ، وأشكر العمال على تعاونهم .

وفي الختام أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم .

إهداء :

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهم الله تعالى :

(وقضى ربك ألا تعبدوا إلى إياه وبالوالدين إحسانا) من سورة الإسراء الآية 23

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة ، الذي لا تفارق الإبتسامة شفتاه إلى الذي قهر المعانات وضاق مر الحياة من أجلي أبي الغالي على قلبي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى التي وضعت الجنة تحت قدميها إلى التي سهرت وتعبت من أجلي إلى التي فلذت كبدها كل العطاء والحنان إلى نبع الحنان كانت دعوتها لي بالتوفيق أمني الغالية أطال الله في عمرها وشفاهها لي .

إلى من كانوا لي سند وأجمل ما أمتلك بعد الوالدين أخواتي وأخي ، أخواتي (فايذة ، علياء ، خولة ، بريزة) وأخي (نصر الدين) إلى كل أزواج أخواتي، دون أن أنسى زوجة أخي الغالية . إلى عائلتي الكريمة صياد ، عوادي حفظهم الله ورعاهم ، وكل الأهل من قريب أو بعيد.

إلى براعم العائلة (وفاء ، بلقيس ، لوجين ، جنى ، رحاب ، أنفال ، غفران ، أيمن ، رضا، تاج الدين ، بهاء الدين)

إلى من جمعتني بهم الأقدار أصدقاء الحياة خاصة نيبال .

إلى كل من علمني ولو حرفا .

إلى أستاذي الكريم د. جبلي فاتح الذي كلما سألته على معرفة زودني بها وكلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي برغم من مسؤولياته المتعددة.

إلى جميع من ساهم في العمل .

لمياء

إهداء :

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفصهما الله

وأدامهما نورا لدربي إلى كل أفراد عائتي الكبيرة وزوجي العزيز إلى كل

الأحباء والأصدقاء والزملاء إلى كل من يعرفني ويكن لي الإحترام والتقدير

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي .

أشواق

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الباب الأول : الجانب النظري لدراسة	
الفصل الأول : الإطار التصوري والمفاهيمي	
04	أولا : الإشكالية
05	ثانيا : فرضيات الدراسة
05	ثالثا : أسباب إختيار الموضوع
06	رابعا : أهمية الدراسة
06	خامسا : أهداف الدراسة
07	سادسا : تحديد المفاهيم
13	سابعا : الدراسات السابقة
20	ثامنا : المقاربة النظرية
الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية	

24	تمهيد
24	أولاً : خصائص الثقافة التنظيمية
25	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية
26	ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية
27	رابعاً : وظائف الثقافة التنظيمية
29	خامساً: مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية
29	1- مكونات الثقافة التنظيمية
30	1-2- محددات الثقافة التنظيمية
31	سادساً: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
31	1- النظريات الكلاسيكية
35	2- النظريات النيوكلاسيكية
38	3- النظريات الحديثة
42	سابعاً : خلق الثقافة التنظيمية وأليات المحافظة عليها
42	1- طرق خلق الثقافة التنظيمية
42	2-أليات المحافظة على الثقافة التنظيمية
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : التفكير الإبداعي	
46	أولاً: خصائص التفكير الإبداعي
47	ثانياً: مبادئ التفكير الإبداعي

48	ثالثا :مهارات التفكير الإبداعي
51	رابعا : أهمية التفكير الإبداعي
52	خامسا : مستويات وإستراتيجيات التفكير الإبداعي
52	1- مستويات التفكير الإبداعي
53	2- إستراتيجيات التفكير الإبداعي
55	سادسا : مراحل التفكير الإبداعي ونظرياته
55	1-مراحل التفكير الإبداعي
56	2- نظريات التفكير الإبداعي
63	سابعا : معوقات التفكير الإبداعي
65	خلاصة الفصل
الباب الثاني : الجانب الميداني	
الفصل الرابع : منهجية الدراسة	
68	تمهيد
68	أولا : مجالات الدراسة
71	ثانيا : منهج الدراسة
71	ثالثا: الأدوات المستخدمة في الدراسة
72	رابعا : العينة وكيفية إختيارها
75	خلاصة الفصل

الفصل الخامس : تحليل وتفسير المعطيات الميدانية وعرض النتائج

77	تمهيد
77	أولا : تحليل وتفسير المعطيات البيانية
77	1- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالقيم التنظيمية وحل المشكلات
82	2- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية وتوليد أفكار جديدة
91	3- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالتوقعات التنظيمية والإبتكار
91	ثانيا: نتائج الدراسة
91	1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
91	1-1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
92	1-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
93	1-3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة
93	1-4- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
94	1-5- نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
96	خلاصة الفصل
97	خاتمة
98	قائمة المصادر والمراجع
104	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين عدد طبقات مجتمع البحث	72
02	يبين طريقة المعاينة	73
03	يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس	73
04	يبين توزيع افراد المعينة حسب السن	74
05	يبين توزيع افراد العينة المستوى التعليمي	74
06	يبين توزيع افراد العينة الرتبة المهنية	74
07	يبين كيف يتصرف العامل في حالة غياب مسؤول المباشر	77
08	يبين اذ تمنح المؤسسة مجال للعاملين للمحاولة و الخطا	78
09	يبين مبادرة العمال في حل المشاكل ادا ظهرت في العمل	79
10	يبين العاملين مسؤولية المهام والواجبات التي تقدم لهم	80
11	يبين علم باللوائح والقوانين التنظيمية في المؤسسة	80
12	يبين العدالة بين بين العاملين في المؤسسة	81
13	يبين تقييم ظروف لعمل المادية والخدماتية في المؤسسة	82
14	يبين ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لسير العمل	83
15	تبين طبيعة العمل تمارسة يمنحك فرصة ممارسة افكارك	83
16	تبين طريقة التواصل في حالة واجهتك مشكلة	84
17	يبين تشجيع المؤسسة للافراد من اجل توليد افكار جديدة	84
18	يبين مشاركة العاملين في اتحاد القرار	85
19	يبين تثمين أفكار العاملين	86
20	يبين الاسلوب الذي تتبعه الادارة في العمل بين العمل الجماعي والعمل الفردي	86
21	يوضح أسلوب العمل المناسب	87
22	يبين قابلية لتقديم أفكار إبداعية	87
23	يبين تقديم فكرة ونفذت	88
24	يبين سبل الحلول للمشاكل الطارئة	88
25	يمثل إجراءات المؤسسة نحو أفكار العمال الطارئة	89
26	يبين توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طريق العمل الجيد	89

90	يبين توفر المؤسسة كل الظروف التي تشجع العاملين على توظيف قدراتهم	27
90	يبين كيف تتصرف المؤسسة في حالة إبتكارات جديدة	28
91	يبين وجود جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين	29

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	70

مقدمة

مقدمة :

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع الذي نال إهتمام الباحثين في دراسة السلوك التنظيمي منذ زمن بعيد ، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الموظفين داخل المنظمة الذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة ، فالثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، لما له من تأثير كبير على أنشطة المنظمات ومنها على الإبداع الإداري الذي هو نتاج التفكير الإبداعي ، الذي يساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات ، فالثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة قيم ومعتقدات وتوقعات ومفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد .

فمنظرا لتغيرات التي تحدث للبيئة الخارجية للمنظمات وتجعلها في تغيرات ملحوظة الأمر الذي ينتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل ، وبالتالي حتم على المنظمات إبتكار حلول لتلك المشكلات ، غير أن إبتكار الحلول لا يأتي بالصدفة بل ستطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وتشجيعها ، إذ أن الفرد لا يبدع في بيئة ترفض كل ما هو جديد ، وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية يجب توفر ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع وبالتالي لتفكير الإبداعي ، فالثقافة الإبداعية لها تأثير إيجابي في تنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين مما يجعل الإهتمام بالثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع ضرورة على المؤسسات .

ونظرا لأهمية كل من الثقافة التنظيمية والتفكير الإبداعي نسعى للإحاطة بجميع نواحي الموضوع وذلك بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول كالآتي :

الفصل الأول : ويشمل على إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة وأسباب وأهمية إختيار الموضوع وأهداف الدراسة وبناء المفاهيم والدراسات السابقة والمقاربة النظرية .

الفصل الثاني : ويشتمل على ماهية الثقافة التنظيمية ومكونات ومحددات الثقافة التنظيمية والنظريات المفسرة لها ويشتمل كذلك على خلق الثقافة التنظيمية وأليات المحافظة عليها .

الفصل الثالث : ويشتمل على ماهية التفكير الإبداعي ومستويات وإستراتيجيات التفكير الإبداعي ومراحل ونظريات التفكير الإبداعي ومعوقات التفكير الإبداعي .

الفصل الرابع : ويشتمل على مجالات الدراسة ومنهج الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة والعينة وكيفية إختيارها مع خصائص المجتمع .

الفصل الخامس : يشمل كل من تحليل وتفسير المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة.

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار التصوري والمفاهيمي

أولا : الإشكالية

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أسباب إختبار الموضوع

رابعا : أهمية الدراسة

خامسا : أهداف الدراسة

سادسا: تحديد المفاهيم

سابعا : الدراسات السابقة

ثامنا : المقاربة النظرية

أولا : الإشكالية:

يعيش العالم اليوم العديد من التغيرات وتطورات في جميع الأصعدة هذا ما جعله يقوم على الحركة والتغيير والدينامكية وسرعة التحول ، هذا ما جعل منظمات الأعمال اليوم باختلاف أنواعها تدخل في تحديات وصعوبات الناجمة على البيئة الخارجية المعقدة والمضطربة . وباعتبار المؤسسة محل دراسة هذه المنظمات هذا ما يجعلها تجبر على إيجاد حلول وطرق وأفكار جديدة وحديثة من أجل الاستمرار وضمن وتميز هذه المؤسسات فيتحقق ذلك بالاهتمام بالبيئة الداخلية لتتأقلم مع البيئة الخارجية وعلى هذا الأساس تسعى كل منظمة على توفير ثقافة داعمة لهذه الأفكار والحلول .

والملاحظ أن العديد من النماذج الدولية أعطت أهمية لثقافة التنظيمية لإعتبارها العامل الأساسي لأي منظمة من أجل تحقيق أهدافها فهي عامل أساسي في السلوك التنظيمي وإدارة المورد البشري وعلم اجتماع المنظمات وذلك لإعتبارها العامل الأساسي لنجاح وتفوق المؤسسات أو فشلها خاصة مع تغلب التغيرات على العصر الحالي الذي من شأنه أن يؤثر في أداء المؤسسات بشكل عام وتعرقل أهدافها وأهداف العاملين فيها مما يجب على أي مؤسسة توفير ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب لتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين فيها بالاستجابة الإيجابية من طرفهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة .

الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تكسب المؤسسة خصائص وسمات خاصة بها تمثلها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل على تحفيزهم على العمل بإتقان ورفع مستوى التزام وكذلك رضا العاملين فيها مما يؤدي ذلك إلى توحيد أفرادها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة .

وهذا ما يحقق الاستقرار ونمو المؤسسة نحو الجيد.

إن ما تحمل الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات وتوقعات وأعراف وإتصالات وطرائق التفكير المشتركة بين جميع العاملين والملزمون بالتمسك بها ، ويعملون على مبدئها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة لذلك يلزم على أي منظمة توفير ثقافة تنظيمية تحظى بالقبول والثقة من جميع أفراد المنظمة فتكون ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والتفكير في بيئة داعمة للإبداع بعيد عن بيئة ترفض كل ما هو جديد هذا ما يجعل المنظمة تعمل على توفير المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يعمل على تحفيز وتشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين وبالتالي الإبداع الإداري الذي يعمل بالإيجاب على حل المشكلات .

الثقافة التنظيمية المشجعة وملائمة للإبداع هي التي تساعد على إستغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين في غيابها ينعكس سلبا على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين .

إن الإبداع يعد ركنا مهما في مواجهة التحولات وتغيرات البيئة الخارجية فإن الطريق التي تسلكه المؤسسات الجزائرية من أجل النجاح والإستمرار وحل مشكلات بسرعة وبأقل تكلفة هو التفكير الإبداعي الذي يعني النظر للأشياء بطريقة جديدة أو ما يعرف بالتفكير خارج الصندوق كذلك إدراك أنماط غير واضحة التي تطرحها التغيرات والتحولات الخارجية هذا ما يجعل ندرك أهمية التفكير الإبداعي في أي مؤسسة تريد الاستجابة لتطورات وهذه الاستجابة تكون عن طريق أفكار جديدة وأساليب حديثة .

فأصبحت من أساسيات المنظمات هي البحث عن العقول المفكرة وتوفير الشروط الملائمة والجو الملائم الذي يجعلهم يتفاعلون مع متغيرات العصر، وذلك بتشجيعهم على خلق أفكار إبداعية جديدة.

فنفصرا لأهمية الإبداع الإداري في المؤسسات الذي هو نتاج التفكير الإبداعي إلا إنه لا يكمل إلا بتوفر العديد من العوامل التي تؤثر على ذلك والتي من أهمها الثقافة التنظيمية فما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفكير الإبداعي بالمؤسسة الجزائرية ؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- كيف تلعب القيم التنظيمية دور محوي في حل المشكلات لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز) ؟
- 2-كيف تساهم المعتقدات التنظيمية في توليد أفكار جديدة لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز) ؟
- 3-كيف تعمل التوقعات التنظيمية على تشجيع التفكير الإبداعي (الإبتكار) لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز) ؟

ثانيا : الفرضيات:

الفرضية العامة لثقافة التنظيمية دور في تحقيق التفكير الإبداعي بمؤسسة سونلغاز

الفرضيات الجزئية :

- تلعب القيم التنظيمية دور محوري في حل المشكلات لدى العاملين بالمؤسسة سونلغاز
- تساهم المعتقدات التنظيمية في توليد أفكار جديدة لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز
- تعمل التوقعات التنظيمية على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين لمؤسسة سونلغاز

ثالثا: أسباب اختيار الدراسة:

هناك مجموعة من الإعتبرات و المبررات التي دفعتنا لإختيار الموضوع, تتمثل في:

- أن إختيارنا لموضوع البحث كانت نتيجة لقراءتنا السوسولوجية لجوانب هذا الموضوع إضافة إلى ما قد تضيفه من هدف علمي.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية و الرغبة في معرفة الدور الذي تلعبه في التفكير الإبداعي للعاملين في المؤسسة الجزائرية.
- الميل الشخصي للبحث للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع .
- رغبتنا في اكتشاف مدى أهمية هذا الموضوع من خلال التطبيق الميداني.

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح او فشل المؤسسات و آثارها على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.

رابعاً : أهمية الدراسة.

يمكن إيجاز أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية :

- يتميز كل من متغيري البحث بأهمية خاصة كونهما من المتغيرات الحديثة ودورهما الكبير في نجاح أداء العاملين في المؤسسة.
- بإعتبار أن كل من التفكير الإبداعي و الثقافة التنظيمية عنصرين مهمين في إدارة المؤسسات الجزائرية.
- تعد الثقافة من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.
- مساهمة هذه الدراسة في معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة(سونلغاز)

خامساً : أهداف الدراسة:

- نسعى في دراستنا هذه إلى التحقق من صحة الفرضيات وذلك من خلال جملة من الأهداف والمتمثلة في :
- التعرف على متغيرات الموضوع وفهم مكوناته .
- معرفة مدى تأثير التفكير الإبداعي في تحقيق أهداف المؤسسة .
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية (سونلغاز).
- معرفة مميزات وخصائص المؤسسة الجزائرية (سونلغاز) ومدى مساهمتها في تفجير الطاقات الإبداعية للعاملين (التفكير)

- محاولة كشف الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تشجيع العاملين على الابداع
بالمؤسسة.

سادسا : تحديد المفاهيم .

تعد المفاهيم خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي فهي تعتبر الخلفية النظرية والمفاتيح الأساسية التي ينطلق منها الباحث عند القيام بدراسة ، فتعتبر خطوة غاية في الأهمية وذلك لإزالة الغموض والفهم الخاطئ.

1-الثقافة التنظيمية:

1-1 الثقافة:

لغة: لقد جاء لفظ الثقافة في القرآن الكريم وهذا يعني أن المصطلح عربي الأصل، حيث يقول الله تعالى
(فإما نتقنهم في الحرب) (الأنفال الآية57)

وعرفها قاموس الوسيط الحديث مأخوذة من ثقف ثقافة وثقفا وثقف الرجل صار حدقا فطنا. وثقف ثقفا الرجل خصمه أي غلبه في الحدق والفتنة وثقفه بالرمح طعنه وثقف ثقفا الشيء أو العلم أخذه أو ظفر به بسرعة ثقف الرمح قوامه وسواه والولد علمه وهذبه ، ثاقف الرجل غلبه في الحدق والمغالبة بالسيف الثقاف المرأة الفتنة ، الثقاف الخصام والجلاد .وخشبة قوية تسوى الرمح .¹

اصطلاحا: تعدد تعاريف الثقافة ونذكر منها

عرفها تايلور : بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع .

يتضح من خلال التعريف أن الثقافة هي كل الجوانب المعنوية التي يكتسبها الفرد من معرفة وعادات وقيم باعتباره جزءا من المجتمع.

ومن أبرز التعريفات التي قدمها العلماء بعد تايلور والذي أضافو وعدلو في تعريفه السابق ، نجد لدى والاس Wallace

أن الثقافة هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر اما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة .²

¹ قاموس الوسيط الحديث : منجد عربي . عربي منشورات أيوب . الجزائر ,ط1 2013 ص 71

² خالد ذيب حسين أبو زيد . أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط

يتضح من خلال التعريف أن الثقافة تتميز عن باقي الأساليب في حل المشكلات

2/1 الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في إدراكها والتعبير عنها والإيمان بها كل أفراد التنظيم، وبغض النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري.¹

يتضح من التعريف أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم

وحسب جيرالد جرينج وروبرت بارون أن الثقافة التنظيمية إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة ، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة.²

نلاحظ من خلال التعريف انه ركز على جميع مكونات الثقافة التنظيمية التي يتقاسمها العاملون ويعملون حسب خصائصها. يعرفها مصطفى أبو بكر الثقافة التنظيمية هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والمعتقدات والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المجتمع الذي تتعامل فيه.³

وحسب هذا التعريف أنا الثقافة التنظيمية امتداد لثقافة المجتمع.

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية

هي عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير والاتصالات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة ، فتؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة مما تلعب دور في طريقة تفكير أعضائها وطريقة تعاملهم مع متغيرات البيئة .

2/ التفكير الإبداعي :

1/2 الإبداع:

لغة: ابتداء الشيء أو صنعه على غير مثال مسبق. وجاء في القاموس المحيط بدعة بدعه بدعا

بدأه أو أنشأه واخترعه على غير مثال مسبق.

¹ د, سعد غالب ياسين الإدارة الدولية , الطبعة العربية 2007 دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن ص 238

² دبركان أسماء . د, جليل نور الدين , أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لمجلة الإقتصاد الجديد العدد 17 المجلد 02

2017 ص 176

³ أ. بركات ربيعة دور الثقافة تنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين مجلة الباحث الإقتصادي , جامعة بسكرة العدد 06

ديسمبر 2016 ص 79

أن هناك تقارباً بين مصطلحي الإبداع و الابتكار, حيث جاء معنى الابتكار في مختار الصحاح "ابتكر الشيء .. استولى على باكورته".

" كل من بادر إلى الشيء فقد أ بكر إليه" وجاء في المعجم البسيط " ابتكر الشيء : ابتدعه على غير

مسبوق إليه".¹

اصطلاحاً:

لقد تباينت وتعددت التعريفات الإصلاحية لمفهوم الإبداع , وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات, وتنوع الآراء عند العلماء والباحثون, ومن بين هذه التعريفات نجد: ان الإبداع يعرف على انه عملية تتضمن تكوين شيء جديد لا مثيل له, من خلال تشكيل الأفكار او الفرضيات واختبار الفرضيات والتوصل الى النتائج.

ولقد أشار سيمونتون إلى ان الإبداع يتطلب القدرة على توليد الأفكار الاصلية (الأفكار الأقل تكراراً) والتي تتكيف مع الموقف.

كما أوضح حنورة (2000) كلمة الإبداع متفق عليها بأنها كنوع من التصرف او السلوك المعايير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال, والاقتصادي في نفس الوقت.

ولقد ذكر اسكاسن في عام 1993 بأن علماء النفس اتفقوا على ان الإبداع ظاهرة سلوكية متعددة الجوانب, تتشكل من تفاعل الكثير من المتغيرات, التي تؤدي الى انتاج أفكار اصيلة, او ابتكار منتج ملموس

¹فاطمة العابد: العصف الذهني والتفكير المبدع, الطبعة العربية, دار امجد للنشر والتوزيع, عمان, 2015, ص -ص 67-

, يتسم بالجدة والقيمة¹.

2/2 التفكير الابداعي:

يتمثل التفكير الإبداعي ظاهرة عقلية مميزة حيث يعمل على إحضار اللغة لإنتاج أفكار جديدة نادرة منطقية, لذا يعتبر من أرقى أنواع التفكير ولما كان كذلك انشغل العديد من العلماء والباحثين التربويين بدراسته وضبطه وتحديده كمفهوم وفي الحقيقة لم يتوصلوا الى تعريف محدد وشامل وانما عرفوه بتعريفات مختلفة نذكر منها مايلي:

عرفه تورنس بأنه عملية تحسس للمشكلات وادراك موطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام او النقص في المعلومات و البحث عن الحلول التي يمكن التنبؤ بها وإعادة صوغ الفرضيات في ضوء اعتبارها بهدف توليد حلول جديدة من خلال توظيف المعطيات المتوافرة ومن ثم نشر النتائج وعرضها على الآخرين.²

نلاحظ أن تورنس في هذا التعريف يؤكد على المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية من إحساس بالمشكلة , والاعداد والاشراق والتحقق , التي ينتج عنها ناتج جديد ابداعي.

كما يعتبر التفكير الإبداعي تفكير يتضمن توليد وتعديل الأفكار لغرض الوصول الى النتائج تتصف بالأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية بالمشكلات.

ولقد عرفه تيرنر (1994) بأنه محاولة البحث عن طرق غير مألوفة تحل مشكلة جديدة او قديمة ويتطلب ذلك طلاقة الفكر ومرونته واصالته والقدرة على تطوير حلول للمشكلات وتفصيلها وتوسيعها .

¹يوسف حيدر القطان: فاعلية برنامج اثرائي في مقرر الديكور مبني على مهارات التفكير في تنمية التفكير الإبداعي والإنتاجية الإبداعية لدى طلاب الصف السابع في دولة الكويت, رسالة ماجستير , تخصص تربية الموهوبين, جامعة الخليج العربي, 2012, صص 22-23.

²بياديس بوخلوه, فريدة بلة: اثر التفكير الإبداعي للمديرين على جودة الخدمة في التعليم العالي, دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرياح, المجلة الجزائرية للتنمية الاق, جامعة قاصدي مرياح , ورقلة , المجلد(05), العدد(02), ص 46.

كما عرفه هوينج (2001) بأنه التفكير المتشعب الذي يتضمن تحطيم وتقسيم الأفكار السابقة وعمل

روابط جديدة بينها وتوسيع حدود المعرفة وإدخال الأفكار العجيبة المدهشة وتوليد أفكار جديدة.¹

كما يعرف التفكير الإبداعي على أنه التفكير العميق الدقيق الذي يحس بالمشكلات ويشخصها

ويدرك الروابط الخفية بين الأشياء. وهو عملية انتزاع شيء مفهوم عن سياقه المؤلف ووضعه في سياق غير
مألوف.²

ويعرف كذلك على أنه نشاط عقلي مركب وهدف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول او

التوصل الى نواتج اصلية لم تكن معروفة سابقا ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد، لأنه ينطوي على
عناصر معرفية وانفعالية واخلاقية متداخلة تشك حالة ذهنية فريدة.³

يتضح لنا من خلال التعاريف المقدمة انها قد اختلفت رؤيتها لمفهوم التفكير الابداعي، وقد يرجع ذلك

الى اختلاف الخلفية النظرية لكل باحث، فكل باحث ينظر لمفهوم التفكير الإبداعي من زاوية معينة.

التعريف الاجرائي للتفكير الابداعي:

هو عملية ذهنية وقدرة الفرد على انتاج وتوليد أفكار جديدة وغير المعتادة تمكن من الوصول الى

الأفضل، والوصول إلى شيء جديد واصيل.

الدور:

لغة: يمكن فهم كلمة (دور) بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل (دار) ، دورا ، ودورنا ،
بمعنى طاف حول الشيء ، ويقال أيضا دار حوله ،وبه ،وعليه ، وعاد إلى الموضوع الذي ابتداء منه ، إذ
يعرف قاموس (ويبيستر) مصطلح الدور لغويا بأنه الجزء الذي يؤديه الشخص في موقف محدد ، وكذلك

¹جلال عزيز فرمان: التفكير الناقد الإبداعي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص30.

²براهيم بن احمد الحارثي: أنواع التفكير، ط2، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص52.

³فتححي عبد الرحمن جروان: تعليم التفكير، ط5، دار الفكر، عمان، 2011، ص ص 76-77.

هو المركز أو المنصب الذي يحتله الفرد ، والذي يحدد واجباته وحقوقه الاجتماعية ، وكذلك فإن الدور هو مجموعة طرق الحركة في مجتمع ما التي تسم بطابعها سلوك الأفراد في ممارسة وظيفة خاصة ، وهناك من يرى أنه السلوك المتوقع من شاغل أو لاعب المركز الاجتماعي ، كما أن هناك من يرى أن الدور أنموذج منظم للسلوك ومتعلق بوضع معين للفرد في تركيبية تفاعلية ،¹

تعريف المؤسسة الاقتصادية: يعرفها ناصر دادي عدون على أنها تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في

إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الانتهاج أو تبديل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه وتبعاً لنوع وحجم نشاطه.²

وتعرف أيضا بأنها تلك المؤسسات التي تنتج سلعا من خلال ممارسة النشاط الإنتاجي والنشاطات

المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.³

التعريف الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية:

من خلال التعريفات السابقة يمكن الإشارة الى ان المؤسسة الاقتصادية على انها فضاء انتاجي

ومجموعة عناصر بشرية ومادية ومالية التي تدير وتنظم فيما بينها بهدف تقديم مختلف الخدمات.

سابعا : الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة في البحث العلمي خطوة أساسية فهي تسعى لإعطاء نظرة مسبقة حول

موضوع الدراسة فهي تزوده بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية التي يحتاجها ومن ثمة يستفيد من

نتائجها من ناحية مقارنة تلك النتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية. و بناء على هذا يأتي عرضنا

¹Almeria com./ reading. Php

²ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين, ط2, دار المحمدية, الجزائر, ص 10.

³عمر صخري: اقتصاد المؤسسة, ط6, ديوان المطبوعات الجامعية, الساحة المركزية بن عكنون, الجزائر, 2008, ص 24.

لمجموعة من الدراسات كلا من الثقافة التنظيمية والتفكير الإبداعي بغرض الوصول الى تكوين رؤية واضحة لموضوعنا ,ومعرفة الى أي حد توصل الباحثون في هذا المجال ,من خلال ابراز أوجه الاتفاق والاختلاف , ومن حيث هدف الدراسة وفرضياتها ,والمناهج المعتمدة فيها , والعينة المختارة, وأدوات جمع البيانات ,وأخيرا النتائج المتوصل اليها, وهذا كله في اطار معرفة الى أي مدى يمكن ان تساهم دراستنا , وما الذي يمكن ان تضيفه الى الدراسات السابقة, ويوجزها في التالي:

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسات المحلية:

_ دراسة أسماء جلولي:من خلال مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة 2012-2013, دراسة بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية, دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة, حيث حاولت هذه الدراسة معرفة اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو الثقافة التنظيمية السائدة .ومعرفة اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الابداع الإداري لدى العاملين و ذلك من خلال الفرضيات التالية : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة على الابداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول ابعاد الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة التي تعزى الى اختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية . لقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها . كما استخدمت الباحثة الأسلوب المكتبي لبناء الاطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. اما مجتمع البحث المستهدف فهو يتكون من العاملين و الإداريين بالكليات الستة (06) لجامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم (880) عامل حسب احصائيات 2010-2011. اما عينة الدارسة فقد اعتمدت

على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها (230) عامل . اما أداة البحث المستخدمة فلقد تم اعداد استبانة حول اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري. وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي, تحليل الانحدار المتعددة, تحليل التباين الأحادي , واختبار T-TEST. وخلصت هذه الدراسة عدة نتائج اهمها ان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة. بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء مرتفع وفقا لمقياس الدراسة, كذلك مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بالجامعة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.¹

دراسة قطحية عمار ياسين: قدم قطحية عمار ياسين من خلال مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2018-2019 دراسة بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين , دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. حيث حاولت الدراسة معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من خلال فرضيات منها: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية, المعتقدات التنظيمية, الأعراف التنظيمية, التوقعات التنظيمية) في مستوى أداء العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية (0.05). لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة باعتباره اكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة. اما مجتمع البحث فيتمثل في الافراد العاملين بشركة اتصالات الجزائر بالوادي. حيث بلغ مجتمع الدراسة 80 عامل وتم اخذ عينة تقدر ب 40 عامل. اما الأداة المستخدمة في الدراسة . اما عن النتائج المتوصل اليها فأثبتت ان هناك علاقة ارتباط

¹ أسماء جلولي: **اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية** , مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر, تخصص تسيير المنظمات, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2012-2013.

ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين, أي ان الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.¹

الدراسات العربية:

دراسة إبراهيم عبد القادر محمد: قدم إبراهيم عبد القادر محمد من خلال مذكرة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال بجامعة الشرق الأوسط 2014-2015, دراسة بعنوان قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية, دراسة حالة شركة الاتصالات الاردنية (اورانج). حيث حاولت هذه الدراسة معرفة التأثير بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة. وذلك من خلال عدة فرضيات منها:

- لا توجد علاقة تشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة.
- لا توجد تأثير مباشر لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية $(a=0,05)$. المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة واثر الثقافة التنظيمية عليها. اما مجتمع الدراسة هو العاملين في المستويات الإدارية في شركة اورانج . وقد تم سحب عينة طبقية عشوائية تناسبية وبلغ عدد العينة (290). اما أداة الدراسة فقد تم تصميم استبانة. اما نتائج الدراسة فقد أظهرت ان هناك وجود علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة في شركة اورانج. ووجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة اورانج.²

¹قطحية عمار ياسين: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي, مذكرة

مقدمة كجزء لنيل شهادة الماستر, تخصص تدبير الموارد البشرية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2018-2019.

²إبراهيم عبد القادر محمد: قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة

الاتصالات الأردنية (اورانج), رسالة ماجستير, قسم إدارة الاعمال, جامعة الشرق الأوسط, 2014-2015.

بشائر إبراهيم ذيب مستودي: قدم بشائر إبراهيم ذيب مسودي من خلال رسالة استكمال لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة النخيل 2018 دراسة بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التطوير الاكاديمي, دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية. حيث حاولت هذه الدراسة معرفة دور الثقافة التنظيمية في التطوير الاكاديمي للجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من وجهة نظر الاكاديميين الإداريين ووجود مجموعة من الأسئلة الفرعية منها: ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية؟ ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد التنظيمي في الجامعات الفلسطينية؟ ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال البعد الإبداعي في الجامعات الفلسطينية؟. لقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة ولملائمة للموضوع. اما مجتمع الدراسة فيتكون من جميع الاكاديميين الإداريين ممن يتولون مناصب عمداء كليات او رؤساء اقسام في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية. اما عينة الدراسة فقد تم استخدام الاستبانة باعتبارها أداة لجمع المعلومات حول دور الثقافة التنظيمية في التطوير الاكاديمي للجامعات الفلسطينية العممة العاملة في الضفة الغربية. لتتوصل الدراسة في الأخير الى عدة نتائج اهمها: ان مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية كان فوق المتوسط و مستوى التطوير الاكاديمي للجامعات الفلسطينية كان فوق المتوسط أيضا. وتوصلت الى ان هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية من جهة وبين لتطوير الاكاديمي من جهة أخرى في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية¹.

¹بشائر إبراهيم ذيب مسودي: دور الثقافة التنظيمية في التطوير الاكاديمي دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية, رسالة ماجستير, قسم إدارة الاعمال, جامعة الخليل, 2018.

الدراسات المتعلقة بالتفكير الإبداعي:

الدراسات المحلية :

-دراسة كاميليا مشراوي: قدمت كاميليا مشراوي من خلال مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

بجامعة محمد خيضر بسكرة 2013-2014 دراسة بعنوان اثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الافراد ,دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي -بسكرة-.

حيث حاولت هذه الدراسة معرفة اتجاهات المبحوثين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -

بسكرة- نحو اثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الافراد ووجود مجموعة من الأسئلة الفرعية ,ما

مستوى التفكير الإبداعي لدى الافراد في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة ؟ الى جانب

وجود فرضيات الدراسة. اما المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي . ومجتمع الدراسة

يتمثل في اداريين وباحثين مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حيث بلغ 107 اداري وباحث . اما

عينة البحث فقد تم استخدام عينة عشوائية بلغ قوامها 90 اداري وباحث باستخدام استبانة لجمع البيانات .

وفي الأخير قامت بالتوصيل الى نتائج ومنها ان مركز البحث العلمي يلتزم بأبعاد التفكير الإبداعي التي تمت

دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين .¹

-دراسة عياد مروة : قدمت عياد مروة من خلال مذكرة نيل شهادة ماستر اكاديمي بكلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح -ورقلة- سنة 2017-2018 ,دراسة بعنوان اثر

التفكير الإبداعي على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف -ورقلة- وذلك من

خلال جملة من الفرضيات منها: مستوى التفكير الإبداعي متوسط في المؤسسة محل الدراسة ؟ مستوى

الأداء الوظيفي للعاملين عالي من وجهة نظرهم في المؤسسة؟. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

¹كاميليا مشراوي : اثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الافراد ,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة

الماستر,تخصص تسيير الموارد البشرية, جامعة محمد خيضر , بسكرة, 2013- 2014.

من خلال وصف وتحليل المداخل العامة للتفكير الإبداعي وأداء العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة. اما مجتمع الدراسة يتكون من العاملين والعاملات في مؤسسة محمد بوضياف ولاية ورقلة والذي يتكون من 400 . اما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بشكل عشوائي . ولقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة .ولقد توصلت الدراسة في الأخير الى العديد من النتائج أهمها: مستوى توافر التفكير الإبداعي و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة مرتفعا . واطهرت الدراسة ان ابعاد التفكير الإبداعي له اثر كبير في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.¹

الدراسات العربية:

-دراسة امل زهير صوالحة: قدمت امل زهير صوالحة من خلال أطروحة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين-2014 , دراسة بعنوان مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .حيث حاولت هذه الدراسة الى التعرف على مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال والى تأثير المتغيرات المستقلة على مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال والتعرف الى إيجابية العلاقة او سلبيتها بين مهارات التفكير الإبداعي وانماط الاتصال من خلال الاديبيات التربوية والدراسات السابقة حول الموضوع لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات . ولقد سعت الدراسة لفحص فرضيات صفرية وهي: انه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين متوسطات مهارات التفكير الإبداعي وانماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية .وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

¹عباد مروة: اثر التفكير الإبداعي على أداء العاملين دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية،مذكرة مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، تخصص إدارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018.

($a=0,05$) بين متوسطات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمهارات التفكير الإبداعي تعزى لمتغير الجنس. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2013-2014, وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات (12575) وفق احصائيات وزارة التربية والتعليم العالي . وقد استخدمت الباحثة لمنهج الوصفي الميداني , وتم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة العشوائية , وبلغت (500) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة وقد استجاب (450) منهم على أداة الدراسة . ولقد استخدمت الباحثة الاستبانة من اجل تحقيق اهداف الدراسة. وفي الأخير توصلت نتائج من أهمها ان التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات , اتى بمستوى متوسط.¹

-دراسة رائد شعبان علوان: قدم رائد شعبان علوان من خلال رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس بكلية التربية في الجامعة الإسلامية غزة 2005 دراسة بعنوان فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين في مدارس وكالة الغوث الدولية وكذلك معرفة مدى فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين بمدارس وكالة الغوث الدولية. استخدم الباحث للتحقق من غرض الدراسة المنهج التجريبي , اما مجتمع البحث فقد طبقت الدراسة على المرشدين النفسيين العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية, ولقد بلغت عينة الدراسة (18) مرشدا نفسيا . ولقد استخدم الباحث الاحصائي الوصفي مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات والانحراف المعياري). اختبار wilcoxo و ذلك للتعرف الى دلالة الفروق في التفكير الإبداعي لدى افراد عينة الدراسة طبقا للقياسين القبلي و البعدي. كما قام الباحث بتوظيف أداة في الدراسة وهي مقياس تورانس للتفكير الإبداعي . ولقد نصت نتائج الدراسة على انه

¹امل زهير صوالحة:مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات, رسالة ماجستير, تخصص الإدارة التربوية, جامعة النجاح الوطنية في نابلس, فلسطين, 2014.

لا توجد فروق بين مستوى التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين والمستوى الافتراضي 50%. وأنه توجد فروق في تنمية التفكير الإبداعي بين القياس القبلي والقياس البعدي لصالح التطبيق البعدي.¹

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه ان الدراسات الحالية استفادت كثيرا مما سبق من الدراسات السابقة , ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات إعطاء الباحثين الماما وتفصيلا شاملا للموضوع, والتعرف على طبيعة الإجراءات البحثية التي اتبعتها هذه الدراسات , كما مكنتنا في اثناء الاطار النظري ورسم تصور للإجراءات التي اتخذتها الدراسة الحالية , وكذلك تمت افادة الباحثان في هذه الدراسات من الاستفادة من نتائجها في عملية تحليل ومقارنة نتائج الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لا يمكن لاي دراسة ان تنطلق من العدم فلا بد من وجود دراسات قبلها تناولت الموضوع المحدد في الدراسة وهذا من ابرز خصائص البحث العلمي الذي يمتاز بصفة تراكمية. وعلى العموم فإن هذه الدراسات قد تناولت كلا من الثقافة التنظيمية والتفكير الإبداعي سواء بطريقة مباشرة وواضحة او بطريقة غير مباشرة وضمنية.

وتجدر الإشارة هنا انه وبالرغم من اسهام الدراسات السابقة في فهم دور الثقافة التنظيمية والتفكير الإبداعي , الا أن الدراسة الراهنة تتوافق مع نتائج تلك الدراسات في إجراءات معينة وتختلف عنها في جوانب أخرى , وهذا يعود إلى كون الدراسات - السابقة لم تتناول موضوع الثقافة التنظيمية والتفكير الإبداعي من نفس

¹رائد شعبان علوان:فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين في مدارس وكالة الغوث الدولية, رسالة ماجستير ,قسم علم النفس, الجامعة الإسلامية , غزة, 2005.

الزاوية التي تناولتها الدراسة الراهنة، إضافة إلى اختلاف مؤشرات واهداف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة.

المقاربة النظرية:

1- المقاربة النسقية : إنطلاقاً من تصور تالكوت بارسونز T. parsons للنسق الاجتماعي الكلي والأنساق الفرعية المكونة له التي يوجد بينها تساند وتبادل وتعاون من أجل خدمة النسق الكلي وأهدافه ، يرى أن النسق الاجتماعي الكلي يتكون من أربعة أنساق فرعية وهي النسق البيولوجي العضوي يعمل على إشباع الحاجيات الفيزيولوجية ولتحقيق ذلك يجب أن يقوم بعملية التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية للكيان ، ونسق الشخصية يمثل البعد البسيكولوجي للكيان العضوي يعمل على تحقيق أهداف وغايات معينة ، أما النسق الاجتماعي يشمل على الفاعلين لهم مكانات متباينة وأدوار متبادلة بين الفاعلين الآخرين التي تربطهم به علاقة تفاعل وتبادل ووظيفته التكامل والانسجام ، أم النسق الثقافي فهو نسق المعايير والقيم والايديولوجيات والمعارف والقوانين وغير ذلك من مكونات الثقافة وظيفته المحافظة على النمط وتحقيق التوازن ويوضع الوسائل اللازمة من أجل منع ومكافحة الانحرافات بواسطة الموجهات القيمة التي تضبط السلوك .

وحسب بارسونز أن كل نسق من الأنساق الفرعية يمكن أن يتفرع بدوره إلى أنساق أخرى ، وأن لكل نسق متطلبات ووظيفة تساعد النسق على الإدماج والتكامل وحفظ توازنه ¹.

إنّ الثقافة من هذا المعنى هي النسق الفرعي من النسق الكلي الذي هو المنظمة الذي يكون دورها في تحقيق الانسجام والتأقلم والإندماج هذا ما يحقق استمرار الجماعة والمنظمة .

هذه المقاربة ترى أن كل منظمة لها أهداف أنشأت من أجلها وتسعى إلى تحقيقها وأن كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو الداخلي يتوقف على قدرة المنظمة على إنتاج وتشكيل ثقافة خاصة من خلالها يتوجه سلوك أفرادها وأفعالهم داخلها كذلك تؤهل المنظمة في خلق الإدماج

¹ أ، مجبري سلمة ، الباتول علوط ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري " دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز " مجلة تطوير العلوم الاجتماعية ، منشور إلكتروني ، المجلد 05، العدد 02 ، تاريخ النشر 15-05-2012 ص ص 67 ، 68 ،

والانسجام وتعبئة الموارد التي يتوفر عليها من أجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة . وعليه فإن الثقافة المتبعة من طرف المنظمة هي التي تسمح للأفراد بالعمل والإبداع وإيجاد الحلول .

2- نظرية البحث عن التميز :

يرى كل من بيترز ووترمان أن المنظمات التي تعتمد سياسة التغيير والتطوير التنظيمي يكون عمادها تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم والعمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه السلوك الإبداعي أي نشر " ثقافة الإبداع " في المنظمة ¹.

إذن فالمنظمة الناجحة والمتفوقة هي التي تعتمد في صميمها على الإبداع والابتكار ، بحيث تعمل على تشجيع المبادرات الإبداعية ويكون ذلك بإعتماد على سياسة تحفيز الأفراد من أجل إنجاز العمل وإعطاء لهم الحرية والثقة لتنفيذ العمل بشكل أفضل بدلا من إنفاق الوقت في التحليل والاجتماعات ، ونبذ المركزية مع إعطاء مجال أوسع من الإستقلالية للأفراد والجماعات والاقسام والوحدات هذا ما يشجعهم على التفكير المستقل ويحفزهم على المنافسة والأداء والتميز وتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده ، وتنمية بيئة تنظيمية تؤمن بالإنتماء للقيم الرئيسية للمنظمة ، وتحقق في ذات الوقت المرونة ، ودعم القيم التنظيمية والتشجيع على العمل عليها مما تتطابق النشاطات الرئيسية مع قيمة والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة .

وبناء على ما تقدم فالمنظمة المتقدمة والتميزة هي التي تهتم بالمبدعين وأفكارهم بحيث تعمل على توفير بيئة إبداعية داعمة للإبداع ، ويصبح التشجيع الإبداعي من ثقافة المنظمة التي تعمل على نقله من جيل لجيل هذا ما يجعل المنظمة تتميز وتتقدم .

¹ أمجبري سلمة ،الباتول علوط ، مرجع سابق ، ص 69.

3- النظرية التفاعلية :

تقوم على أساس التفاعل بين القائد وشخصيته وإمكانيته وقدراته الإدارية والعاملين وحاجاتهم ومشاكلهم والظروف البيئية والمواقف المحيطة بالمنظمة، فهي عبارة عن تفاعل بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة¹، التي تكون عبارة عن تقديم فكرة إبتكارية نتاج حوارات وتبادل للأفكار من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فالتفاعل هذا يكون تجاه موقف يستدعي الإبتكار وبين قدرات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، وهنا تصبح للقيادة دور في مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الإستفادة من مواقف معينة، وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة، فالقائد يشجع الجماعة على التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة هذا ما يؤثر على العاملين بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، فالإدارة التي تستخدم أسلوب القيادة الإبتكارية التي تشجع جو للإبتكار وتوجد الحوافز مع خلق مناخ ملائم لتعزيز ودعم الإبتكار، فالمناخ التنظيمي المناسب يجعل العاملين يشعرون بالولاء للمنظمة وللقائد ومع إعتمادهم على بعضهم البعض وإثارة الدافع للعمل هذا ما يفتح المجال للإبداع من خلال استعمالهم عقولهم في التحليل وبحثهم عن حلول للمشاكل.

فإحساس الأفراد بالثقة والطمأنينة يجعلهم متميزون في عملهم مما يقدمون أكثر للمنظمة.

¹ أمجبري سلمة، الباتول علوط، مرجع سابق ص 70.

الفصل الثاني :الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولا :خصائص الثقافة التنظيمية

ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية

رابعا : وظائف الثقافة التنظيمية

خامسا : مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية

1- مكونات الثقافة التنظيمية

2-محددات الثقافة التنظيمية

سادسا : النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

1-النظريات الكلاسيكية

2- النظريات النيوكلاسيكية

3-النظريات الحديثة

سابعا : خلق الثقافة التنظيمية وآليات المحافظة عليها

1-طرق خلق الثقافة التنظيمية

2-آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام كبير، على ان اعتبار الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها، وكونها تؤطر اغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة . فوجود ثقافة قوية يساعد المؤسسة في تحقيق افضل اندماج واتساق في دخلها وافضل مواكبة وتكيف مع تطورات وتغيرات بيئتها الخارجية.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية وأنواعها وكذا أهميتها، بالإضافة الى مكوناتها واهم النظريات المفسرة لها. كما سنتطرق الى التعرف على كيفية خلق الثقافة التنظيمية ووسائل اكتسابها.

أولاً : خصائص الثقافة التنظيمية .

تقترح البحوث ان هنالك خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:

- أ- الابداع و المخاطرة :درجة تشجيع العاملين على الابداع و المخاطرة .
- ب-الانتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين ان يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل .
- ج-الانتباه نحو النتائج :درجة تركيز الإدارة علاا النتائج او المخرجات وليس التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج .
- د-التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الافراد دخل المنظمة.
- هـ-التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق و الافراد .
- و-العدوانية : درجة عدوانية الافراد وتنافسهم ' لا سهولة وودية التعامل معهم .
- ز-الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو .¹

¹ماجدة العطية:سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص326.

ح- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل بين الافراد في بيئة العمل او في قسم ,فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل و المهارات اللازمة لعمله و الطريقة التي يتعاون بها مع زملائه ,ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الافراد والقيم وانماط السلوك .

ط-ثقافة المنظمة عملية إنسانية : حيث يعتبر الانسان هو المصدر الرئيسي لها ,أي انها صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة

ي-الثقافة نظام تراكمي ومستمر : حيث ان كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها لأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ماتضيفه الأجيال من مكوناتها من عناصر وخصائص ,وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل .¹

ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية :

للتقافة التنظيمية دورا هاما واساسيا يمكن ان تقدمه على جميع الأنشطة و المستويات داخل المؤسسة , فهي توفر اطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي , فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم في المؤسسة , فهي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله, كما انها تعمل على توسيع افق ومدارك الافراد العاملين , اي انها تشكل اطارا مرجعيا لتفسير الاحداث ,وتساعد في التنبؤ بسلوك الافراد والجماعات , فالفرد عندما يواجه موقفا معينا او مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته , وبذلك فهي اطار فكري يواجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقتهم وانجازاتهم , اذ تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة حيث انها تحفز وتدعم أنواعا محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات ,ولها دور مهم في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات كما انها تشكل مصدرا للشعور والاحساس المشترك بالرؤية المستقبلية بالأهداف التنظيمية , كونها تمثل احدى عناصر هوية المنظمة وتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات , ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة.²

¹حبيب الود ,نوري الود:مستوى عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية ,مجلة العلوم النفسية والتربوية, الجزائر, 2022, ص ص 176-177.

²رباحي معمر , مانع فاطمة:استخدام ابعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي, مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, المجلد(17),العدد (27) , 2021, ص345.

كما تساعد وجود الثقافة التنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها

- تحقيق الهوية التنظيمية
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة
- تحقيق الاستقرار التنظيمي
- تنمية الشعور بالاحداث والقضايا المحيطة
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك
- التعرف على الأولويات الإدارية
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات
- تعزيز الأدوار القيادية والارشادية المرغوبة
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء
- توفير معايير لا يجب ان يقوله او يفعله العاملين
- توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وانماط الاتجاهات المرغوبة¹

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان الى اخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه , كما ان أنواعها تختلف من منطقة الى أخرى ومن قطاع الى اخر ومن ابرز أنواعها مايلي:

- 1- **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما و الوحدات يتم بينها تنسيق , ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم و الالتزام.
- 2- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الابداع ويتصف افرادها بحب المخاطرة في اتخاذالقرارات ومواجهة التحديات .
- 3- **الثقافة السائدة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الاسرة المتعاونة

¹جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير, الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع, الإسكندرية, 2006,ص 19-18 .

- , وتوفر المنظمة الثقة و المساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة¹.
- 4- **ثقافة العمليات**: وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق فينتشر الحذر والحيطه بين الافراد الذين يعملون على حماية انفسهم , والفرد الناجح هو الذي يكون اكثر دقة وتنظيما, ويهتم بالتفاصيل في عمله.
- 5- **ثقافة المهمة** : وترتكز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج, وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل تحقيق افضل النتائج بأقل التكاليف .
- 6- **ثقافة الدور**: وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية اكثر من الفرد, وتهتم بالقواعد والأنظمة , كما انها توفر الامن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء²

رابعا: وظائف الثقافة التنظيمية.

تؤدي الثقافة التنظيمية وظيفتين أساسيتين في المؤسسة , فهي من جهة تظهر كعامل مساعد على تحقيق الاندماج والانسجام الداخلي للمؤسسة ومن جهة ثانية كعامل لتحقيق احسن تكيف للمؤسسة مع محيطها الخارجي.

1- الثقافة التنظيمية كعامل اندماج داخلي :

- تمثل الثقافة في المؤسسة ذلك السمان الذي يربط بين مختلف افرادها حتى وان كانوا أعداء وذلك بواسطة قيم مشتركة فالثقافة في الواقع تسمح بتحقيق ما يلي:
- **تسهيل عملية الاتصال والتنسيق**: ذلكان أعضاء المؤسسة يتكيفون بسهولة مع بعضهم البعض طالما انهم يتقاسمون نفس القيم .
 - **تنمية اللامركزية**: حيث ان تفويض السلطة يكون اكثر سهولة في حالة كون المرؤوسين لهم نفس قيم الرؤساء .
 - **تدعيم وتقوية الدافعية لدى الافراد**: وذلك ان الاشتراك في نفس القيم يمنح الافراد الشعور بالعدالة , كما ان ثقافة المؤسسة يمكن ان تدعم الاندماج الداخلي للأفراد داخل المؤسسة من خلال جملة من

¹زواوي نوال: **دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الابداع داخل المؤسسة**, مجلة الرسمية, جامعة علي لونيبي البليدة-2- العدد, (03), 2021, ص ص 127-128.

²بطرس حلاق: **السلوك التنظيمي**, من منشورات الجامعة الافتراضية السورية, الجمهورية العربية السورية, 2020, ص 39.

الوظائف الفرعية التي تؤديها وهي¹

- تعطي افراد المنظمة هوية تنظيمية
 - تسهل الالتزام الجماعي
 - تعزز استقرار النظام
 - تشكل السلوك من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم²
- هذا كما دفع مفهوم ثقافة المؤسسة الى تغيير معايير التقييم المعتمدة فيها, حيثعادة ما كانت عملية البحث عن الحلول وتقييم النتائج تتم استنادا على قواعد ومعايير, لكن المدخل الثقافي جعل عملية تقييم نتائج المؤسسة مرتبطة بمدى تناسق وارتباط القرارات المتخذة والنتائج المحصل عليها استنادا على ثقافة وهوية المؤسسة, وهو ما يؤكد على ان الثقافة تعتبر كعامل انسجام وادماج في المؤسسة اكثر من القواعد والمعايير الرئيسية فيها.

2- الثقافة التنظيمية كعامل للتكيف الخارجي :

عندما تتجح المؤسسة في زرع ثقافة تنظيمية إيجابية فإن هذا يساعدها في تحسن تكيفها مع المتغيرات البيئية, فالمؤسسة يمكن ان تمتلك قيما خاصة تسمح لها بتبني تصرفات فعالة في بعض المواقف مثل: الميل للمخاطرة في محيط غير مؤكد, روح الفريق في حالة الاعمال المعقدة والصعبة, روح لمبادرة في وضعيات الازمات والتمسك بالانضباط في حالات الطوارئ, كما ان الثقافة تعطي معنى للفوضى وعدم تنظيم وفساد السلوك اذ انها تبسط الواقع, فمثلا: المعتقدات المشتركة لاجزاء التنظيم في حالة المنافسة الهجومية تجعل كل هؤلاء الأعضاء يركزون على التنافسية, بمعنى آخر فالثقافة القوية تسمح بمواجهة الشدائد وذلك ان الأعضاء الذين يتقاسمون قيما مشتركة في المؤسسة يكونون اكثر صلابة في مواجهة الضغوطات الخارجية.

ومنه فضمن تحقيق المؤسسة لتكيفها الخارجي يشكل معيارا مهما للحكم على مدى نجاعة الثقافة السائدة فيها, حيث اكدت الممارسات العملية على ان الثقافة القوية لن تكون ناجحة ولن يكون لها تأثيرا إيجابيا على المؤسسة الا اذا ساعدت هذه الأخيرة على التكيف مع بيئتها الخارجية.³

¹دحماني زهيرة: الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, رسالة ماجستير في علوم التسيير, جامعة امحمد بوقرة بومرداس, 2009-2010, ص 32.

²حسين حريم: إدارة المنظمات, منظور كلي, ط2, دار الحامد, عمان, الأردن, 2009, ص ص 260-261.

³دحماني زهيرة: مرجع سابق, ص 34.

خامسا : مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية :**1- مكونات الثقافة التنظيمية:**

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من المكونات والتي يمكن توضيحها كما يلي :

1-1 القيم التنظيمية: القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان او بيئة العمل ,

بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة . كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين , الاهتمام بإدارة الوقت ,الاهتمام بالأداء,,, الخ .

1-2 المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية

في بيئة العمل , وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية , ومن هذه المعتقدات على سبيل

المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات ,والمساهمة في العمل الجماعي.

1-3 التوقعات التنظيمية : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتقاعد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني

بمجموعة من التوقعات التي يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة ,كل منهما من الآخر خلال فترة

عمل الفرد في المنظمة مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين , والمرؤوسين من الرؤساء

,والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل ,وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات

الفرد العامل النفسية والاقتصادية .

1-4الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير

مفيدة للمنظمة ,على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والام في نفس المنظمة , ويفترض ان

تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع¹.

2. محددات الثقافة التنظيمية :

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الى وجود ستة

محددات للثقافة التنظيمية , وهي كالاتي:

¹احمد فارس بوعمامة : **دور الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة الجودة بالمؤسسة**, الباحث الاجتماعي, جامعة قسنطينة2, العدد

(14), 2018, ص ص 324-325.

1-1- التاريخ و الملكية: يعكس تاريخ وتطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت ادارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة ام خاصة, محلية ام دولية جانبا اخر من الثقافة السائدة في المنظمة .

1-2- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية , في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية .

2-3- التكنولوجيا: على سبيل المثال , تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية , في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

2-4- الافراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل , وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة, فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافتها المميزة , فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

2-5- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .. الخ .

2-6- الغايات والاهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.¹

سادسا : النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية :

1-النظريات الكلاسيكية:

يطلق على النظريات الكلاسيكية النظريات القديمة التي ظهرت في كل من أوروبا و الولايات المتحدة الامريكية في أواخر القرن 19 و أوائل القرن 20 التي تهتم بتفسير السلوك الإنساني ,وقد افترضت هذه النظرية مع اختلاف نماذجها بأن الافراد ليس لهم القدرة على تنظيم وتخطيط العمل و إنهم انفعاليون ولذلك

¹محمد الفاتح محمود بشر المغربي:**السلوك التنظيمي**, ط1, دار الجنان للنشر والتوزيع, عمان, 2016, ص ص 249-250.

فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة فعالة , وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد , وتشتمل النظرية الكلاسيكية على عدة اتجاهات فكرية متعددة اذكر منها مايلي:

1-1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور :

يعد فريدريك تايلور بمثابة أبو الإدارة العلمية .وقد ركز اهتمامه على إعطاء العمل علميا في المؤسسات والورش الصناعية. ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الأمريكي يتوسع بدرجة ملحوظة . وقد ظهرت مشكلات نقص اليد العاملة, واتجهت الأنظار نحو مشكلات الكفاية الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف. وقد كان اكثر المجموعات اهتماما هم المهندسون الصناعيون والميكانيكيون. ان الإدارة العلمية علم يحوي قوانين ومبادئ اذا تم اتباعها, فإنها تؤدي لتحقيق مطالب العامل وصحب العمل والمستهلك كما انها في نفس الوقت فن لانها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل.

ان الإدارة العلمية تسعى لتحقيق الأهداف المتميزة التالية:

- معرفة الاتجاهات الصناعية واتجاهات السوق.
- ضمان استمرار توظيف العامل من خلال العمليات المخططة المتوازنة وتوفير فرص الكسب.
- الحصول على طرائق وأساليب إدارية جديدة تمنع الخسائر وتحقيق دخل اكبر للعاملين.
- تحقيق مستوى اعلى للمعيشة نتيجة زيادة دخل العمال.
- ضمان بيت وحياة اجتماعية سعيدة للعاملين.
- ضمان ظروف عمل سليمة وصحيحة.
- توفير احسن الفرص للطاقات الفردية واختيار العمال وتدريبهم على الطرائق الجديدة للعمل.
- اتاحة الفرصة لصقل مهارات وقدرات العمال والتأهيل للتقدم للمراكز الأعلى
- تطوير الثقة بالنفس واحترام الذات بين العمال.
- التشجيع من خلال توفير جو البحث والتقييم وفهم الخطط والطرائق.
- بناء الاخلاق على طريق حسن سير العمل.
- تحقيق العدل عن طريق التخلص من التمييز في معدلات الأجور.
- التخلص من عوامل البيئة والوسط المحيط بالعمال.¹

¹رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال , ط1, دار الرضا للنشر, سوريا -دمشق-, 2004, ص ص 35-39.

يتضح من خلال النظرية العلمية لفرديريك تايلور ان مؤشرات الثقافة التنظيمية تتجسد في استخدامه الطريقة العلمية في اكتشاف أجزاء العمل واعطائه أهمية لتقسيم العمل, كما انه ركز على منح الحوافز المادية للعمال وقد كان الهدف من وراء تطبيق نظام الحوافز رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح الذي يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسة , ومضاعفة الجهد يؤدي الى تخفيض سعر التكلفة وبالتالي سعر البيع وهذا يعود الى العامل بزيادة اجره, وعليه يمكن القول انه بالرغم مما قدمه تايلور وبالرغم من نجاح النظرية من اسهامات واهتمامها بالطرق والأدوات العلمية, الا انها اهملت العمل الفرقي (الجماعي) والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل , كذلك اغفل التعاون داخل التنظيم, وركز على الحوافز المادية فقط, واهمل الحوافز المعنوية التي تدفع الى تحقيق وضمان الاستقرار والرضا الوظيفي , كما اهملت العلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين وقيدت حرية الفرد.

1-2 نظرية تقسيم الإداري لهنري فايول:

هنري فايول هو مهندس فرنسي ولد عام 1841 بفرنسا, عمل ككبير المهندسين في احدى شركات الحديد والفحم منذ عام 1888 حتى عام 1918 واستطاع خلال تلك الفترة ان يبعد الشركة عن طريق الإفلاس لتحقيق نجاحا كبيرا . وقد بدأ يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن ان تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة, أيا كانت طبيعتها , وقد توصل الى ان علم الإدارة يمثل مفهوما واحدا يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات.

خصائص الإدارة والتدريب:

حدد فايول الخصائص والصفات التي يجب توافرها في المديرين كالتالي:

- خصائص جسمية أي الصحة والقوة
- خصائص عقلية أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة العقلية.
- خصائص خلقية أي الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والابتكار والمهابة.
- خصائص تربوية, أي الالمام العام بالامور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير.
- خصائص فنية ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير.
- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة.

مبادئ الإدارة عند فايول:

حدد فايول أربعة عشر مبادا للإدارة هي:

1- تقسيم العمل

- 2- السلطة
- 3- الانضباط
- 4- وحدة الامر
- 5- وحدة التوجيه
- 6- خضوع الملحة الفردية للمصلحة العامة
- 7- التعويض
- 8- المركزية
- 9- سلسلة التدرج
- 10- الترتيب
- 11- المساواة
- 12- استقرار الافراد
- 13- المبادأة
- 14- روح التعاون¹

من خلال هذه المبادئ التي وضعها فايول , فإن جوانب من الثقافة التنظيمية واهميتها يتجلى في خلق روح الفريق والعمل الجماعي واستقرار العامل في العمل ووضع نظام عادل للحوافز وتقديم المكافآت مما يجعل بالعمال مبدعين وملتزمين بأداء عملهم,

مما سبق يمكن القول ان الأفكار و المبادئ التي جاءت بها نظرية التقسيم الإداري تعرضت لمجموعة من الانتقادات من ابرزها ان هذه المبادئ عامة وتمتاز بأهميتها كشعارات لا اقل ولا اكثر كما انها تبدو مثالية تصطدم في اغلب الأحيان بالواقع المعاش , كما ان هذه النظرية اغفلت المتغيرات البيئية من خلال تركيزها على البناء التنظيمي و العمليات التنظيمية الداخلية , كذلك المبادئ التي قامت عليها تستم في اغلب الأحيان بالروتين والجمود , وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية التقسيم الإداري الا انها نجحت الى حد بعيد في توضيح العديد من جوانب الإدارة بالخاص ما يتعلق بالوظائف الإدارية.

1. 3 النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

¹رعد حسن الصرن: مرجع سابق , ص ص 60-62.

في أواخر القرن 19 برزت أفكار الألماني ماكس فيبر والتي اثرت كثيرا في حقل الإدارة وادت الى سيادة مفاهيم جديدة في العمل وكلمة بيروقراطية مشتقة من المصطلح الاغريقي (بيرو قراطي) أي حكم المكتب وهي تعني الرشد (العقلانية) والشكل الكفو للمنظمة المؤسس على مبادئ المنطق الامرة والسلطة القانونية.

ويمكن تلخيص المجالات الرئيسية التي ترتبط بتطبيق البيروقراطية وفق منظور فيبر بمايلي:

- **التقسيم الواضح للعمل:** حيث يتم تقسيم الاعمال (الوظائف) تبعا لنشاطات ومهام كل عمل بشكل واضح ومحدد, مما يساهم في التخصص وتطوير مهارات الافراد.
- **القواعد والاجراءات :** تكون مكتوبة وموثقة حيث يجري العمل بموجب خطوات رسمية محددة وقواعد يلتزم بها المديرين والافراد (العاملين) في سلوكهم وقراراتهم
- **هرمية السلطة:** تحديد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومتدرجة في حق اصدار الأوامر وتحمل المسؤوليات.
- **العلاقات غير الشخصية:** الموضوعية وعدم المحاباة او التمييز في المعاملة و التأكيد على عدم ترك العلاقات الشخصية تؤثر في تأدية الواجبات
- **الاستحقاق على أساس المهنة :** حيث يتم اختيار وترقية الافراد (العاملين) مهنيا وفقا لقابليتهم ومستوى أدائهم للعمل.¹

من خلال عرضنا لخصائص ومجالات النظرية البيروقراطية تتضح بعض المؤشرات الثقافية

التنظيمية والتي تظهر في التقسيم الواضح للعمل والتخصص الوظيفي ,كما تبرز في فصل الحياة الخاصة للعاملين عن الحياة داخل التنظيم ,كذلك في وضوح إجراءات العمل وضرورة تطبيقها حرفيا من طرف العمال من خلال ما تقدم حول نظرية البيروقراطية تبرز نقاط رئيسية في مجالات نقد لنظرية وذلك من خلال اهمالها للفرد ومعاملته على انه آلة واغفالها لطبيعة الإنسانية والاجتماعية, كذلك تبرز من خلال المبادئ التي تكون عليها هذه النظرية بحيث تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة كذلك يوجد تناقض واضح في خصائص المنظمة المثالية التي حددها فيبر وبين الخبرات والتدريب كأسس للاختيار المنظمة, كما انه يعتبر ان نجاح أي منظمة مرتبط بالخصائص الداخلية او الذاتية فحسب ,ولكن نجاحها معتمد أيضا على الظروف البيئية المحيطة بها لان أي منظمة تخضع لتأثير البيئة الخارجية باعتبارها جزء منها وعلى الرغم من انتقادات

¹بوردع هاجر , بحبوح وفاء: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية , مذكرة ماستر ,تخصص تنظيم وعمل,جامعة محمد الصديق بن يحيى,جيجل,2015-2016,ص ص 64-65.

التي وجهت للنظرية البيروقراطية الا انها جاءت بمبادئ وأفكار ساهمت وما زالت تساهم في تحقيق اهداف المنظمات بأشكالها المختلفة.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

1-2 نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو :

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل اتجاه الإدارة العلمية والتكوين الإداري, ويعتبر التون مايو اول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة وأول رواد النظرية السلوكية, حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة ونستون التكترونيك بمصنع هاوثورنفي الو.م.أ وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف اثناء العمل كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية واهميتها في السلوك التنظيمي ويعد التون مايو أستاذ البحث الصناعي مؤسساً لمدرسة العلاقات الإنسانية اذ ثارت نتائج الاختبارات التي قام بها هو وفريقه البحثي في مصانع هاوثورن الانتباه الى مصطلح التفاعل الإنساني بين العاملين في موقع العمل.

وقد كانت نتائج تجارب الهاوثورن حصيلة مهمة في تأكيد وجود علاقة مباشرة بين تحسين الإنتاجية والعوامل الاجتماعية التي تؤدي الى تأسيس علاقات بين الافراد العاملين مع بعضهم سيكون لها انعكاسات إيجابية على الأداء.

كما أظهرت اهتمامات لاحقة بمفاهيم واتجاهات جديدة في الإدارة منها مفهوم الرضا, مفهوم العلاقات الشخصية, ومفهوم الجماعة , حيث اعتبرت الإدارة الفعالة التي تتفهم علاقات الافراد مع بعضهم وتتيح لهم فرص تبادل الرأي وإقامة الروابط والعلاقات, مما شكل في البداية التوجه نحو دراسة السلوك وبشكل خاص سلوك جماعات العمل واثرها على الأداء.

ومن المبادئ التي قامت عليها هذه النظرية مايلي:

- الحوافز غير المادية تلعب دورا في الدافعية والروح المعنوية في زيادة الإنتاج.
- التركيز على اشباع الرغبات الإنسانية كأداة لتحسين الإنتاجية.
- التركيز على تشجيع وتدريب الجماعات في موقع العمل , وتوفير القيادة والديموقراطية من اجل إعطاء فرصة المشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات.

- التخصص الكامل هو الأساس لزيادة الإنتاجية¹.

2-2- نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك غريغور: دوغلاس ماك غريغور صاحب كتاب الجانب الإنساني للمنشأة ورائد حركة العلاقات الإنسانية وهو صاحب نظرية (X) و (Y) حيث تقوم هذه النظرية على أساس ان أي عمل او تصرف اداري في المنظمة يركز في اطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى ان العاملين في المنظمة يتأثرون جزئيا بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى وقد تناول ماك غريغور الفكر الإداري والتنظيمي الكلاسيكي في نظرية (X) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (Y) التي يؤمن بها هو , ويمكن ايجاز خصائص كل من النظريتين كما يلي:

نظرية: (X)

وهي نظرية تقليدية ترى ان من التزامات الإدارة نحو المجتمع تقديم سلع رخيصة وبنوعية جيدة و التزاماتها نحو الملاك تحقيق عائد جيد كما ان لها التزاماتها نحو العاملين وهي ان تقدم لهم الاجر العادل والمعاملة المصنفة ولتنفيذ تلك الالتزامات فهي حرة في الطريقة التي تراها صالحة في التعامل مع عناصر الإنتاج ومنها عنصر العمل وهي الى جانب ذلك تفترض بالجنس البشري افتراضات منها:

_ ان الانسان في طبيعته كسول وضد امانى واهداف المؤسسة.

-انه انسان اقتصادي لا يحركه غير العامل المادي.

-انه يرغب الرقابة المباشرة ويخاف العقاب.

-انه يريد ان يقاد.

ولهذا اتبعت اللين أحيانا والقوة أحيانا ومن ثم استبدلتها بسياسة اطارها كن عادلا وحازما.

نظرية (Y):

تقف هذه النظرية وجها لوجه امام النظرية السابقة فهي ترفض تلك الصفات التي افترضت بالجنس البشرية وترد عليها بما يلي:

¹بودرع هاجر ,بحبوح وفاء: مرجع سابق, ص ص 65-66.

- ان الانسان لا يقف ضد امانى واهداف المؤسسة.
- وهو لا تحركه العوامل المادية بل هناك عوامل متعددة تقف الى جاب العوامل المادية.
- انه لا يخاف العقاب بل يعمل مدفوعا بعوامل التحفيز .
- انه لا يريد ان يقاد ويطلب الحرية ويريد ان يشترك في قيادة نفسه وانه يتحمل المسؤولية وهي صفة ملازمة للإنسان .

-لقد امنت هذه النظرية ان للإنسان حاجات متعددة وما ان يرضى حاجة حتى تحل محلها حاجة لاحقة, وتبقى الحاجة التي لم يتم ارضاءها محركة لسلوكه حتى يتم اشباعها فإن لم تشبع فقد يتصرف تصرفا لا ترضاه الإدارة فتظنه سمة من سماته وقد فاتها ان هذا السلوك قد برز نتيجة لامتناع الإدارة ووقوفها في طريق اشباع تلك الحاجة¹.

من خلال ما قدمت النظريتين (X) و (Y) تتضح مؤشرات الثقافة التنظيمية في الحوافز العادية التي ركزت عليها (X) بحيث انها لا تهتم بها الا من جانب ضيق اما نظرية (Y) تظهر مؤشرات الثقافة التنظيمية في الحوافز المعنوية كإشباع الحاجات وتشجيعهم لبدل المزيد من الجهد والتقدير ,ومن خلال الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية ينعكس إيجابيا على أدائهم الذي يصبح اكثر كفاءة وفعالية ,لما يحقق اهداف المنظمة ككل ويجسد انتماء العمال والتزامهم بعملهم.

2-3-نظرية الحاجات ابراهام ماسلو 1908-1970 :

هو أستاذ لعلم النفس كان متخصصا في دراسة السلوك الإنساني ولد سنة 1908 وتوفي 1970 وكان من المنظرين الأوائل الذين اهتموا بدراسة الدافعية عند الانسان في العمل في هذا الموضوع اصدر كتاب بعنوان "الدافعية والشخصية" وذلك سنة 1950 وكان لهذا الكتاب وقعا في الوسط الصناعي.

- انطلق ماسلو كدارس عن طريق تفحص العوامل والأمور التي تساعد على ترغيب الفرد للعمل ووجد ان هناك عدد ملحوظ من الحاجات الإنسانية وان هذه الحاجات الإنسانية تأخذ شكلا هرميا متسلسلا في الأهمية من وجهة نظر الفرد الواحد وبشكل متباين عند مقارنتها مع حاجات فرد اخر والامر حالة نسبية , وبعد تبويب وتجميع الحاجات امكن التوصل الى خمس حاجات رئيسية تأخذ التسلسل التالي:

¹بوردع هاجر ,بحبوح وفاء:مرجع سابق, ص ص 67-68.

- 1- الحاجات الفيزيولوجية: من خلال الاجر المناسب وتوفير الظروف المناسبة للقيام بالعمل
- 2- الأمان من خلال ضمان الفرد لوظيفته تحقيق الاستقرار الوظيفي وحماية الفرد من جور المسؤولين وتوفير التأمين والمعاشات والامن الصناعي.
- 3- الانتماء: من خلال الروابط الاسرية ويمكن للمؤسسة ان تساعد العامل في اشباع هذه الحاجات عن طريق انشاء النوادي وتنظيم الرحلات.
- 4- التقدير والاحترام: عن طريق الترقية و الكفاءات الاستثنائية و الاوسمة.
- 5- تحقيق الذات: تعتبر من اصعب الحاجات اشباعا ونادرا مايصل الفرد الى تحقيقها¹.

من خلال ما سبق يتضح لنا مؤشرات الثقافة التنظيمية المتمثلة أساسا في الحوافز المادية التي تقوم على الحاجات الفيزيولوجية المادية كالأجر والحوافز المعنوية القائمة على الشعور بالأمان والانتماء والاستقرار الوظيفي , واشباع هذه الحاجات سوف يتولد عنه التزام تنظيمي للعامل نحو المنظمة , وهذا ما يساعد العمال وبديل المزيد من الجهد وشعورهم بأهميتهم دخلها , وهذا يسمح لهم بالاستقرار فيها لانهم يرون فيها بإشباع بحاجتهم المختلفة .

ثالثا: النظريات الحديثة:

1- نظرية الإدارة بالأهداف :

ترتبط هذه النظرية او الأسلوب في الإدارة ببيتر دركر الذي اكد على ان المديرين يجب ان يركزوا على تحقيق الأهداف ويبرروا كافة الأنشطة من خلال مساهمتها في تحقيق تلك الأهداف . فالعمل يجب ان لا يكون من اجل تحقيق ان لا يكون من اجل العمل نفسه بل ليوصل الى غاية محددة . ومن هذا المنطلق فعلى المديرين من كافة المستويات الإدارية ان يحددوا الأهداف التي يسعون الى تحقيقها بالاتفاق مع مرؤوسيههم , بحيث تكون الأهداف واقعية وضمن الإمكانيات المتاحة , وان يتم تطوير معايير لقياس الأداء بشكل دوري , وذلك للتعرف على المشاكل التي يمكن ان تعيق تحقيق تلك الأهداف والعمل على حلها . ان من شأن ذلك ان يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين من ناحية , وثقة العاملين بأنفسهم من ناحية أخرى , مما يؤدي الى شعورهم بالرضى , وهو امر يخدم المنظمات التي يعملون فيها . ولهذا تصيح الرقابة وهي عنصر

¹بودرع هاجر , بحبوح وفاء : مرجع سابق , ص 68-69.

هام في الإدارة رقابة ذاتية تعتمد على المرؤوسين انفسهم ,وليس على خوفه من الرؤساء المباشرين ,ولا بسبب الخوف من العقوبات التي يمكن ان تقع عليهم في حال تقصيرهم في القيام بمهامهم.

يمكن تلخيص العناصر الأساسية لمفهوم الإدارة بالأهداف بما يلي:

- وضع اهداف واضحة وموجزة ومفهومة
- ان يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم ان يعملوا على تحقيقها
- ان يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المتحققة

ويشار الى امثلة عديدة لأشكال برامج الإدارة بالأهداف مثل تخطيط ومراجعة العمل من خلال استثمار الوقت ,مما يساعد على تحسين الاتصالات وتحفيز العاملين وتقليل الإحساس بالخطورة والخشية من عمليات تقييم الأداء كما يمكن تلخيص اهم الخطوات العملية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف على الشكل التالي :

- الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطات للعاملين ,بحيث يتعودوا على تحمل المسؤولية الذاتية بدل الاعتماد المطلق على الإدارة المركزية .
- تنويع المهام التي يكلف بها العاملون من اجل اشعارهم وشعورهم بأهمية الاعمال التي يؤديونها ,بحيث تكون الاعمال في المرحلة الأولى للتفويض على نفس المستوى ,ومن ثم يتم تحسينها نوعياً بزيادة الصلاحيات الممنوحة لهم ,مما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية.
- اشراكهم في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات حتى يرو انفسهم جزءاً من الإدارة ,ويجعلهم حريصين على تحقيق الأهداف الموضوعة.
- اتباع طرق جديدة في تقديم الأداء تركز على النتائج وليس على الوسائل فقط¹.

من خلال ما تم عرضه في هذه النظرية تتضح لنا مؤشرات الثقافة التنظيمية في منح العمال المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع روحهم المعنوية من خلال التحفيزات المقدمة والاستفادة من ابتكارات والابداعات التي يقدمونها , وهذا كله من شأنه ان يزيد من ولائهم للمؤسسة وشعورهم بالانتماء اليها نتيجة التمسك بالقوانين مما يساعد على تحقيق الأهداف.

¹محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف, ط4, دار وائل للنشر, الأردن, عمان, 2009, ص ص

2- النظرية اليابانية :

شاع استخدام مفهوم نظرية الإدارة اليابانية كأسلوب متميز عن الأساليب الإدارية والشائعة . ولعل هذه الشهرة مبررة لقدرة اليابانيين على ابتداع نمطهم الخاص في الإدارة. فالإدارة اليابانية ليست إدارة متساهلة, بل قد تكون اقرب للشدة ولكنها تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر القيم الاجتماعية السائدة لتكون في خدمة المنظمات الإدارية .

فقد استطاع اليابانيون الاستفادة من مخرجات النظام التعليمي المتطور في اليابان بشكل ممتاز وادركوا أهمية الفرد المتعلم وقدرته على ان يعوض اليابان عن مواردها الطبيعية المحدودة بالمقارنة مع دول أخرى ذات موارد طبيعية ضخمة . ويتم لهم ذلك عن طريق الأساليب المتطورة التي يطورها ويطبقتها العامل الياباني بطريقة تتفوق على غيره. فقد استطاع اليابانيون التوفيق بين مبادئ الإدارة العلمية التي تركز على الإنتاج بدرجة كبيرة, وبين نظرية العلاقات الإنسانية المبالغ فيها , التي تنتاسى أحيانا ان العامل يبقى وسيلة لتحقيق الأهداف. فقد تم ترجمة اعمال فريديريك تايلور رائد حركة الإدارة العلمية حال ظهورها الى اللغة اليابانية, ولكن تم تعديل مبادئها وفقا للمستجدات, ومنها تحسين المستوى الثقافي للعاملين, وبالتالي تغيير ترتيبهم لأولويات حاجاتهم , والذي يعتبر فهمها أساسا لعملية تحفيزهم , مما يعني ضرورة الالتفات لأهمية العنصر البشري, على اعتبار انه لا يقل أهمية في تحديد مستوى الإنتاج عن الحوافز الاقتصادية او المبادئ العامة المتبعة في تقسيم العمل والمتعلقة بأسس التنظيم. وتقوم الإدارة اليابانية على استراتيجية وسياسات عدة, وتتمثل الاستراتيجية في مجالين هما:

- اعتبار المورد البشرية للمنظمة الثروة الأساسية للمجتمع ومن اهم الأصول.

- مراعاة أهمية العنصر الإنسانية والعمل على التوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين.¹

من خلال الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية والماندرجة تحت القيم والعادات التي تعتبر مقدمة لدى الفرد الياباني وجزء من تكوينه الذاتي , إضافة الى الاحترام والانضباط والمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ينعكس إيجابيا على العمل الإداري, ما نتج عنه ولاء والتزام الفرد الياباني في المنظمة والسعي الى تحقيق اهدافها.

¹محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ,ص 141.

من خلال ما سبق يتضح لنا انه على الرغم ما جاءت به النظرية اليابانية من افتراضات ومبادئ الا ان تطبيق هذه النظرية في الإدارة اثبت عدم فعاليتها من قبل منظمات الاعمال خارج اليابان, الاختلاف البيئي التي تعمل فيها تلك المنظمات وخاصة بالنسبة للعنصر البشري الذي يعمل بها مع هذا لا يمكن انكار النجاح الكبير الذي حققته هذه النظرية في المنظمات اليابانية.

3- النظرية الموقفية:

تدرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي , الذي يرى ان القيادة محصلة عوامل موقفية تتصل بالمواقف التي تتواجد فيها الفرد. فهي ترى ان أي فرد سوي عادي يمكن ان يصبح قائدا, اذا ما وجد نفسه في موقف ازمة تستدعي الحل , واستطاع ان يتعامل معها ويقدم حولا مقبولة . فمن وجهة النظر هذه يعتبر موقف الامة العربية في الوقت الحاضر وما تمر به من أزمات عصبية اقتصادية وسياسية واجتماعية موقف مهيبا لظهور قادة وليس بالضرورة ان يكون مثل هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم, بل يمكن ان يكونوا أشخاصا عاديين في نكائهم وقدراتهم, ولكنهم يغتنمون الموقف ليكونوا عند مستوى التعامل مع هذه المشاكل ويصبحون بذلك قادة.

وتوحي مضامين هذه النظرية من ناحية علمية بأن على الإدارة ان تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي والمجال للابداع, بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل , ويبحث عن حلول للمشكلات, بدل انتظار ظهور اشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية غير متفق عليها بأنها هي التي تفسر سر القيادة . ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة: الاهتمام بالعمل , وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحديا لهم.¹

حتى هنا تتضح بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات وتقديم امتيازات وروح الجماعة ,وتشجيع الابداع والابتكار وذلك من خلال شكل التنظيم العضوي ومن خلال القوانين وإصدار التوجيهات والاورام وذلك فيما يخص شكل التنظيم الميكانيكي .

سابعا : خلق الثقافة التنظيمية و آليات المحافظة عليها.

تظهر التقاليد التنظيمية والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء مما يقود الى المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية أي مؤسسيها ,حيث ان مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها

¹محمد قاسم القريوتي:مرجع سابق, ص ص 267-268.

الأولى بحكم ما لديهم من رؤية حول ما يجب ان تكون عليه المنظمة ,وانهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة , والحجم الصغير الذي تتميز به المنظمات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس فرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة.

4- طرق خلق الثقافة التنظيمية:

يتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرائق كما يلي :

أ- يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بطريقتهم نفسها ,ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة .

ب-يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير ,والشعور بطريقتهم نفسها.

ت-يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجا للدور , والذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة , وعندما تتجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي الذي أدى الى تحقيق النجاح, وبذلك تظهر الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية .

وبعد ان يتم إيجاد الثقافة التنظيمية هناك ممارسات تتم داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين , فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية مثل عملية اختيار العاملين ومعايير تقييم الأداء, والتدريب وفعاليات التطوير المهني , وإجراءات الترقية , كلها ممارسات الغرض منها ضمان ان هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة ,اذ تتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية ,ومعاقبة الذي يتحدونها¹.

2- آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية:

إن بناء الثقافة التنظيمية دون العمل على المحافظة عليها هو امر ليس له معنى ومفعول , وتوجد عدة ممارسات تلعب دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة وهي :

-ممارسات الإدارة العليا: ان ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها.

¹بطرس حلاق:مرجع سابق, ص 67.

فرغم أهمية القيم المعلنة إلا ان الممارسات تبقى الاختيار الفعلي والحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فالى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة . وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب . وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

-**اختيار الموظفين الجدد:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الافراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب ان تكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وافرادها، بمعنى آخر ان لا يكون هناك تناقض بين الافراد في المنظمة من اجل المحافظة على ثقافة المنظمة لانه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الافراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة افراد المنظمة الحاليين;

-**التطبيع الاجتماعي:** ان التطبيع الاجتماعي هو عملية يكتسب الافراد الجدد من خلالها نمط السلوك والاتجاهات، والقيم، والأعراف الحاكمة والموجهة لسلوكهم، حيث ان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة ان تعرف الموظفين الجدد على الافراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا امر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة . ان للتطبيع الاجتماعي اثر كبير للمحافظة على ثقافة المنظمة¹.

¹بطاهر بختة: **مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين مستوى الإدارة البيئية في المؤسسات**, مجلة دراسات التنمية الاقتصادية, جامعة مستغانم, الجزائر, المجلد (03), العدد (02), 2020, ص ص 24-25.

خلاصة:

لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن بقية المنظمات ويتضح ذلك من خلال ماسبق ان نجاح المنظمة مرهون باكتسابها لثقافة قوية.

ان الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهميتها و الوظائف التي تؤديها , فهي بمثابة الصمغ او الاسمنت الذي يربط افراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر اثرها على المنظمة من خلال علاقتها بالهيكل التنظيمي, وفعالية المنظمة والأداء

الفصل الثالث: التفكير الابداعي

تمهيد

أولاً : خصائص التفكير الإبداعي

ثانياً : مبادئ التفكير الإبداعي

ثالثاً: مهارات التفكير الإبداعي

رابعاً : أهمية التفكير الإبداعي

خامساً : مستويات وإستراتيجيات التفكير الإبداعي

1- مستويات التفكير الإبداعي

2- إستراتيجيات التفكير الإبداعي

سادساً : مراحل ونظريات التفكير الإبداعي

1 . مراحل التفكير الإبداعي

2 . نظريات التفكير الإبداعي

سابعاً : معوقات التفكير الإبداعي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد موضوع التفكير الإبداعي من الموضوعات الجديرة بالاهتمام ,لما له من أهمية قصوى في الحياة البشرية ,فوجوده وتطوره يصبح بمثابة ثروة علمية فعالة وهادفة يستطيع المبدع من خلالها إثبات ذاته وقادرا على تحقيق التفاعل ,والمساهمة في تطوير المنظمة; وهذا لا يمكن الا من خلال ثروة بشرية تكون على درجة عالية من الابداع ,والقدرة على التحدي لمواكبة التغيرات الحاصلة سواء داخل او خارج المنظمة والعمل على استثمار إمكانيات المورد البشري لتعزيز القدرة الإبداعية والوصول إلى الابتكار والتطوير والإستمرارية في عالم متغير تشتد فيه المناقشة.

وفي هذا الفصل سوف نتعرض الى خصائص التفكير الإبداعي ومبادئه وكذا أهميته ومهاراته الى جانب مستويات واستراتيجيات التفكير الإبداعي, فضل عن مراحل ونظريات التفكير الإبداعي ,ناهيك عن معوقاته.

أولا : خصائص التفكير الإبداعي

ويمكن تحديد خصائص التفكير الإبداعي وفق الآتي :

- أنه عملية عقلية هادفة الى تحقيق مصالح الفرد او مصالح المجتمع .
- أنه عملية تقود الى انتاج أشياء جديدة مختلفة ومتميزة تكون فريدة بالنسبة للشخص المبدع سواء اكانت لفظية ام عينية.
- يأتي التفكير الإبداعي من التفكير المنطلق, ولكن تأتي المسايرة والقدرة على حل المشكلات العادية من التفكير المحدود.
- التفكير الإبداعي هو احد طرق التفكير الإنساني وليس مرادفا للذكاء الذي يتضمن قدرات عقلية تضاف الى التفكير.
- التفكير الإبداعي هو تفكير نوعي أي انه يرتبط بمجالات فهناك ابداع لفظي , وابداع مصور, او فني او موسيقي .

- يتوقف اكتساب القدرة على التفكير الإبداعي على قدرة الفرد على اكتساب المعلومات المقبولة بالنسبة له .
- تعد القدرة الإبداعية إحدى صور التخيل المضبوط في احد المجالات الفنية , او الأدبية, او الموسيقية , وهذا التخيل يؤدي الى نوع من الإنجاز في المجالات المختلفة.¹
- يسعى نحو التقصي و الاستكشاف.
- التلقائية والدافعية الذاتية.
- يعكس الاهتمامات المتنوعة.
- يستند الى ادلة وبراهين.²

ثانياً: مبادئ التفكير الإبداعي:

لا يوجد اثبات واضح على ان التفكير الإبداعي يعتمد على قدره وسمة واحدة كالطلاقة الفكرية مثلاً

التي تنتج أفكاراً , لكنه يعتمد على العديد من المكونات والقدرات , هذه المكونات والقدرات يمكن تصنيفها وفقاً لمبادئ التفكير الإبداعي الستة الآتية:

-ان التفكير الإبداعي يتضمن معايير جمالية وأخرى عملية , فالاشخاص المبدعون يناضلون من اجل أشياء تتصف بكونها اصلية واساسية وبعيدة المدى والقوة , والنتائج الإبداعية ليست ناتجة عن جهد عقلي بسيط , والمبدعون يميلون الى تقييم الأشياء الموجودة وتطويرها وإيجاد البدائل الأفضل .

-ان هذا النوع من التفكير يوجه الانتباه الى الغرض والنتيجة , فالمبدعون من الأشخاص يستكشفون اهداف البدائل والمظاهر مبكراً , وقيمونها بشكل ناقد, ويفهمون طبيعة المشكلة ومعايير الحل , وهم مستعدون لتغيير منحى الحل اذا لزم الامر ذلك .

- انه يعتمد على قابلية التحرك اكثر من الطلاقة, فعندما تظهر المشكلة تصاغ بطرق مختلفة مما يساعد على حلها .

¹برهان محمود حمادنة: التفكير الإبداعي , ط1 , عالم الكتب الحديث , إربد ,الأردن , 2014, ص 24,25.

²سفيان صائب المعاضيدي: التفكير الإبداعي والموهبة العقلية و دورهما في بناء الشخصية ,مجلة العلوم النفسية ,جامعة بغداد ,العدد (17),ص 114.

-ان التفكير الإبداعي يعتمد على المخاطرة والمجازفة, والمبدعون عندهم الاستعداد للتحدي ويتعلمون ان يروا الفشل وعدم النجاح امرا عاديا, وانه جزء من العمليات ويستمتعون بالواجهة والتحدي .

-ان هذا النوع من التفكير تتضح فيه الابعاد الموضوعية والابعاد الذاتية. فالأشخاص المبدعون يأخذون عدة وجهات نظر بعين الاعتبار, ويضعون النتائج التي يتوصلون اليها في المرحلة الأولى جانبا, ثم يعودون اليها لاحقا للدراسة والتحليل والتمحيص والاختبار , فهناك معايير موضوعية تستخدم وهناك اختبار ذاتي من بين هذه البدائل.

-ان هذا التفكير يركز على الدافعية الجوهرية اكثر من تركيزه على الدافعية العرضية, فالأشخاص المبدعون يختارون الذي يفعلونه وكيفية فعله, وهم يفهمون المهمة ,ويخططون للعمل, فما يتوصل اليه ليس فجأة او صدفة.

وكلما كثرت المبادئ التي تقود تفكير الانسان ارتفعت درجة الابداع ,مع اختلاف درجة تأثيرها واهميتها. كما ان هناك أمور أخرى تؤثر في العملية, فالتفكير الإبداعي خليط من الاستراتيجيات والمهارات وعوامل الموقف, فعلى سبيل المثال الانتباه والجهد يمكن ان يوظفا بطرق مختلفة تؤثر في نهاية المطاف على نوعية الابداع او الناتج المحصل, وهناك عوامل محورية توصف بأنها استراتيجيات على المعلمين اكسابها للطلبة وتشجيعهم عليها ,وهناك جوانب أخرى كمثل فهم المشكلة بسرعة تعد من باب الخبرات المرغوبة التي يمكن تطويرها بالمران ,وفي الختام يشار الى ان الشخص لا يستطيع ان يقدم نتاجا ابداعيا دون الالتزام ببعض المبادئ الجمالية, ودون فهم المقاصد والغايات, ودفع المشكلة وتحويلها وتحويلها بغية الوصول الى حل ¹.

ثالثا: مهارات التفكير الإبداعي:

1-الطلاقة:

وتلعب دورا هاما في معظم صور التفكير الإنساني وخاصة التفكير العلمي والابتكاري وهي تلعب دورا رئيسيا في خطوة صياغة لفروض , والطلاقة بأنواعها ترتبط بالتفكير الابتكاري , ومع ذلك فإن طلاقة الاشكال السمعية ترتبط وتتصل بالابتكار الموسيقي .واما طلاقة الرموز والى جانبها اللغوي فتتصل بالتأليف

¹كامل علي سليمان عتوم:التفكير,ط1, عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع, إربد, الأردن, 2012, صص 88-89.

الادبي , ويبدو ان للطلاقة علاقة ببعض المهن والاعمال ومنها البيع, والاعلان, والخطابة, والتدريس والوظائف الارشادية.

تتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الابداع, وتتميز الأفكار التي يمكن ان يأتي بها المتعلم المبدع, وتتميز الأفكار المبدعية بملاءمتها لمقضيات البيئة الواقعية , وبالتالي يجب ان تستبعد الأفكار العشوائية الصادرة عن عدم معرفة او جهل كالخرافات.

وعليه كلما كان المتعلم قادرا على انتاج عدد اكبر من الأفكار او الإجابات في وحدة الزمن , توفرت فيه الطلاقة اكثر . وتقاس الطلاقة بأساليب مختلفة منها على سبيل المثال:

-سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد, كأن تبدأ او تنتهي بحرف او مقطع معين (هراء, جراء..) او التصنيف السريع للكلمات في فئات خاصة (كرة, ملعب, حكم).

-تصنيف الأفكار وفق متطلبات معينة , كالقدرة على ذكر اكبر عدد ممكن من أسماء الحيوانات الصحراوية او المائية, او اكبر قدر من الاستعمالات للجريدة , او الحجر, او العلب الفارغة ..إلخ

-القدرة على إعطاء كلمات ترتبط بكلمة معينة , كأن يذكر المتعلم اكبر عدد ممكن من التدايعات لكلمة نار, او سمكة, او سيف, او مدرسة ..الخ.

-القدرة على وضع الكلمات في اكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات معنى.

أ- **الطلاقة اللفظية:** وهي القدرة على سرعة انتاج اكبر عدد من الكلمات التي تستوفى شروطا معينة

كأن يبدأ بحرف معين او تنتهي بحرف معين وغير ذلك من شروط.

ب-**الطلاقة الفكرية:** وهي القدرة على سرعة انتاج اكبر عدد من الأفكار في موقف معين , بحيث

تستوفى شروطا معينة.¹

2-**المرونة:** هي القدرة على انتاج عدد منقوع ومختلف من الأفكار و الاستجابات والتحول من نوع معين من التفكير للآخر.

تتمثل هذه القدرة في العمليات العقلية التي من شأنها ان تميز بين الافراد الذي لديه القدرة الى تغيير اتجاه تفكيره من زاوية للأخرى, عن الفرد الذي يجمد تفكيره في اتجاه واحد .

¹سواء محمد نصر حجازي: **سيكولوجية الابداع** , دار الفكر العربي , مدينة نصر, القاهرة, 2006, ص ص 27-28.

على ضوء هذا نقول ان الشخص المبدع هو شخص يتصف بمرونة عقلية مميزة تمكنه من التعبير بكل حرية وسهولة عن أفكاره , حيث تكون هذه الأفكار مختلفة ومتنوعة وغير مألوفة وتساعد على إيجاد البدائل الأفضل لكل مشكلة وذلك كله يتم من خلال استخدام المبدع للمفردات اللغوية والتراكيب اللفظية لأنها وسيلة الانسان للتعبير عن أفكاره الابداعية ونقلها وايصالها الى الاخرين فيدونها تبقى مجرد أفكار حبيسة الذهن , وهذا دليل على ان اللغة المصدر الأساسي في تنشيط عملية لابداع والإنتاج الفكري. ومن اشكال المرونة مايلي:

أ- **المرونة التلقائية:** هي قدرة الفرد على ان يعطي تلقائيا عددا متنوعا من الاستجابات تحدث في مواقف غير محددة نسبيا.

ب- **المرونة التكيفية:** هي القدرة على الانتقال من فئة لاخرى , وهذا الانتقال يعبر عن مرونة الفرد والسهولة التي يغير بها مواقفه العقلية.

أي قدرة الفرد على التكيف مع المواقف والانتقال بأفكاره من موقف الى اخر بكل سهولة.

من خلال تطرقنا الى مفهوم المرونة بنوعيهما التلقائية والتكيفية يمكننا القول بأنها مهارة عقلية عليا تساعد الفرد على توظيف اللغة بكل سهولة وحرية وبأسلوب راقى حيث تكسبه القدرة على انتقاء واخيار الكلمات المناسبة لموقف ما وربطها وصياغتها في شكل جمل تعبر عن أفكار تتصف بالتنوع والاختلاف والملائمة لذلك الموقف ومعالجته من خلاص النظر اليه من مختلف الزوايا والجوانب.¹

3- الاصاله: وهي اكثر الخصائص المرتبطة بالابداع والتفكير الابتكاري ,وهي تعني الجدة والتفرد وتمثل العمل المشترك في معظم التعريفاتالتي تركز على النتائج الإبداعية للحكم على مستوى الابداع ,والاصاله ليست صفة مطلقة بل انها محددة في اطار خبرة الفرد الذاتية , وتقوم على انتاج أفكار جديدة وهي التميز في التفكير والندرة والقدرة على الوصول الى ماوراء المؤلف من الأفكار ويمكن قياسها عن طريق احتساب كمية من الاستجابات الغير المألوفة التي يمكن اعتبارها مقبولة كاستجابة على أسئلة اختبار تداعي الكلمات او تقديم ارتباطات ومعان بعيدة وغير مباشرة بالنسبة لبنود اختيار النتائج البعيدة وتقاس أيضا بدرجة المهارة في اختيار عناوين بعض القصص.²

¹محمد عبد السلام :التفكير الإبداعي بين النظرية و التطبيق ,مكتبة نور , 2020 , ص ص 60-62.

²سعید عبد العزيز :تعليم التفكير ومهاراته ,ط1, دار الثقافة للنشر والتوزيع ,عمان ,2009,ص 91.

4-الحساسية للمشكلات: هي القدرة على اكتشاف المشكلات و المصاعب , واكتشاف النقص في المعلومات , أي انها الوعي بوجود مشكلات او احتياجات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف .

تتضمن كذلك ملاحظة الفرد الكثير من المشكلات في الموقف الذي يواجهه ويدرك الأخطاء ونواحي النقص والقصور و الإحساس و الشعور بالمشكلات .

ماذا تتضمن خاصية الحساسية تجاه المشكلة : تتضمن هذه الخاصية ارتفاع مستوى الوعي وزيادته

رابعاً: أهمية التفكير الإبداعي.

يرجع الاهتمام بدراسة التفكير الإبداعي الى جيلفورد في كلمته الافتتاحية في المؤتمر السنوي لجمعية علماء النفس الامريكية في عام 1950 , و الذي قدم فيه نموذج عن بنية العقل الإنساني , وفرق من خلاله الى نوعين من التفكير :التفكير التقاربي convergent thinking , وهو ما تقيسه اختبارات الذكاء التقليدية, والتفكير التباعدي divergent thinking , وهو ما تقيسه اختبارات التفكير الإبداعي. حيث كان ذلك بداية انطلاقه الجديدة نحو بحوث في التفكير الإبداعي. وقد أشار جيلفورد الى التقصير في دراسة الابداع خلال الربع الثاني من القرن العشرين , والى ان اختبارات الذكاء لا يشير الى وجود أي بنود تقيس الابداع , كما ونادى بضرورة البحث فيما وراء الذكاء للتعرف على الابداع

ان الاهتمام المتزايد بأساليب التفكير الإبداعي ينطلق من الايمان بأن الإمكانيات الإبداعية موجودة لدى جميع الافراد على اختلاف بيئات العمل, وعلى الدول النامية ان تستغل الطاقات البشرية المتوفرة والعمل على تتميتها والمحافظة عليها وتطويرها للوصول الى التوافر الأفضل لأساليب التفكير المختلفة لكي تسهم في تحقيق النمو الذاتي وتطور العائد البشري والاقتصادي للدول مما يؤدي الى سرعة وسهولة انجاز العمل بكفاءة وفاعلية لاتخاذ القرارات الناجحة التي ترقى بالفرد والمجتمع والمنظمات .¹

يرى احمد عبد الرزاق ان التفكير الإبداعي مسؤول عن الحضارات الراقية التي توصلت اليها البشرية على مر العصور , فإننتاج القدماء في مختلف الحضارات فيه ابداع, وإنتاج العصور القديمة فيه ابداع كذلك , فلولا المبدعون وافكارهم لظلت الحياة بدائية حتى اليوم, و بالإضافة الى ذلك فالإبداع تصاحبه سعادة ,وينمي

¹احمد عبد الله سويدات ,فؤاد نجيب الشيخ:إثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري ,المجلة الأردنية في إدارة الاعمال , المجلد(13), العدد 1 ,

أذواق الناس ومشاعرهم , والفرد المبدع يقدم لنا انتاجا علميا او فنيا على مستوى عال يسمى بأذواقنا , ويجعلنا نقبل على الحياة , ويسهم بإثرائها على بالعمل الجاد .

وهذا الصدد تظهر دراسة سندرا كريكا (1990 s.karka) ان التفكير الإبداعي وحل المشكلات يعتبر احد اهم المهارات الأساسية التي يتم تنظيمها والتدريب عليها باعتبارها المهارات الأساسية مطلوبة للتوظيف في المستقبل.¹

خامسا :مستويات و استراتيجيات التفكير الإبداعي:

1- مستويات التفكير الابداعي:

للتفكير الإبداعي مستويات; فهو كما يرى تايلور يختلف بين الأشخاص من حيث العمق وقد صنفه في خمس مستويات هي :

أ-مستوى الابداع التعبيري:ويعد أساسا ترتكز عليه المستويات الأخرى ويعد ضروريا لظهورها ويظهر بشكل مستقل من دون الحاجة الى مهارة او اصالة او نوعية انتاج ولعل خير ما يعبر عن هذا المستوى الرسوم التلقائية للأطفال التي يعبرون بها عن أفكارهم.

ب-مستوى الابداع الإنتاجي : وهو المستوى الذي اذا ما بلغه الفرد يظهر ميلا لتحسين أسلوب الأداء على وفق قواعد محددة فيؤدي الى ظهور منتجات متكاملة .

ج-مستوى الابداع الاختراعي:يتمثل في قدرة الفرد على الاختراع و الاكتشاف فهو اكثر عمقا من المستويين السابقين ويعد لاختراع من ابرز سماته او مظاهره. ويتمثل في اعمال المكتشفين و المخترعين الذين تتبدى عبقريتهم باستخدام المواد و الأساليب المبتكرة وادراك العلاقات الجديدة بين الأشياء او الأجزاء التي كانت منفصلة من قبل .²

د-المستوى التجديدي:يتضمن هذا المستوى من الابداع توليد استخدامات وظيفية جديدة لأشياء معروفة او متواجدة , او أشياء قديمة من ظ خلال العمل على تخليق أفكار إبداعية جديدة . وفي السياق نفسه يذكر جروان (2002) ان هذا المستوى من الابداع يتضمن قدرة على اختراع قوانين ومبادئ ومسلّمات , او حتى

¹انشراح إبراهيم محمد المشرفي :تعليم التفكير الإبداعي لطفل الروضة , ط1, الدار المصرية اللبنانية, القاهرة, 2005, ص35.

²محسن علي عطية :التفكير, ط1, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2015, ص 230.

مدارس فكرية , ومن ثم تقديم منطلقات وأفكار جديدة كالأفكار التي قدمها (jung and alder) في نظريتهما المستندة الى نظرية فرويد في التحليل النفسي .

هـ-المستوى الانبثاقي او (الاخترافي) : يعتبر الابداع في هذا المستوى اعلى درجات الابداع , ونادرا ما يتم الوصول اليه من قبل الافراد , وتتحقق فيه قدرة الفرد على الوصول الى نظرية او مبدأ جديد , ويترتب عن ذلك بروز مدارس فكرية , ومثال ذلك نظريتي اينشتاين وفرويد ¹.

2-استراتيجيات التفكير الإبداعي :

ان استراتيجيات التفكير الإبداعي تتغير تبعا للعديد من الرؤى ووجهات النظر المختلفة وفيما يلي ملخص لها:

أ-استراتيجية التأليف بين الإشتات :هي مجموعة من العمليات العقلية و المحاولات الواعية التي تمكن الفرد من النظر الى المشكلات بطريقة جديدة من خلال محاولة جعل الغريب مألوفا باستخدام التمثيل .

ب-استراتيجية الحل المبدع للمشكلات :هي عملية استشفاف المشكلات و العمل على ملاحظتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة من خلال جمع الحقائق المتصلة بها و بالتالي تحديدها بدقة ثم السعي لمعالجتها بالتفكير في الحلول المختلفة لها ثم تقييم هذه البدائل و اختيار الحل الأمثل و اختبار فاعليته .

ج-استراتيجية التغيير في الخصائص:وتعني تحديد الخصائص الهامة في موقف مواجهة المشكلة ثم ابتكار الأفكار لإحداث التطوير الممكن في خاصية معينة من هذه الخصائص.

د-استراتيجية التحليل المورفولوجي:تقوم هذه الاستراتيجية على تحليل بنية المشكلة الى ابعادها الرئيسية ثم تحليل كل بعد من هذه الابعاد الى المتغيرات المكونة لها ثم السعي لانتاج مجموعة من التكوينات الفكرية بين هذه العناصر جميعها او بعضها .

هـ - استراتيجية البدائل الممكنة :اسلوب يقوم أساسا على ما يشبه القائمة المعدة مسبقا , و المتضمنة لمجموعة من البنود يمثل كل منها مبدأ معيناً للتعبير او التعديل يمكن إدخاله على منتج ما .

¹صالح محمد علي أبو جادو ,محمد بكر نوفل :تعليم التفكير ,ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ,عمان ,2007,ص140.

و- استراتيجية باكسا: (pacs) أسلوب يقوم على فكرة حل المشكلات بطريقة منظمة على وفق مجموعة من الخطوات المتعاقبة (التقاط المشكلة وبلورتها ب: تجميع المعلومات - تنظيم المعلومات - تنقية المعلومات - تمثيل المعلومات - انتاج اكبر قدر من الأفكار الحرة - تقييم هذه الأفكار - وضع الأفكار الرئيسية موضع التطبيق العملي).

ز- استراتيجية وجود اختلاف علاقات: أي اختلاف العلاقات بين شيئين او اكثر ليست بينها اية صلة و يستخدم عادة كنقطة بدء في عملية توليد الأفكار .

ح- استراتيجية المردود (المدخلات و المخرجات): تتمثل الخطوة العملية الأولى في هذا الأسلوب بتحديد المردود للمشكلة و الذي يمثل الحل المرغوب .

ط- استراتيجية دلفي: تقوم على استطلاع الرأي حول البدائل المستقبلية في موقف مشكلة ما دون شرط تواجد الافراد معا كما في العصف الذهني.

ي- استراتيجيات المستقبلات: تقوم على التنبؤ بما يمكن ان يحدث في المستقبل بالنسبة لبعض المشكلات .

ك- استراتيجية التمثيل الحيوي: أسلوب يقوم فيه الشخص بالبحث في الطبيعة عن الأفكار التي تعين على بلوغ الحلول الممكنة للمشكلات .

ل- استراتيجية أدوار دي بونو: سعي دي بونو الى حصر مصادر الابتكار ب (البراءة - الخبرة - الدافع - الخطأ و الصدفة و الجنون - الأسلوب - التحرر من القيود) ثم التركيز على هذه المصادر و توظيفها في توليد الأفكار الإبداعية .¹

سادسا: مراحل ونظريات التفكير الإبداعي :

1- مراحل التفكير الإبداعي :

أولا: مرحلة الاعداد (التحضير): في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة وتهضم جيدا ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الابداع او تحديد المشكلة .²

¹ لطف محمد علي: التفكير الإبداعي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 88-91.

² محمد حمد الطبطبي: تنمية قدرات التفكير الإبداعي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001، ص 61.

ثانياً: مرحلة الاحتضان : هي مرحلة تعقب عدة محاولات بائسة للتوصل الى استيعاب او حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة تتضمن :

- التفكير الجاد و الانشغال الذهني بالموقف .
- التخلص من الأفكار غير المنتمية او غير المترابطة .
- وضع جملة حلول مقترحة .

ومن خلال مراجعة سير العلماء الذين قدموا للبشرية إبداعات في المجالات المختلفة , نرى انه كان يتوافر لديهم مستوى رفيع من الإصرار و المثابرة خلال مرحلة اختزان الفكرة وبعدها ¹.

ثالثاً: مرحلة الاشراق : هي لحظة مخاض الفكرة حيث يومض الحل , و تولد الفكرة الجديدة في ذهن المتعلم , وتتكشف الحجب , وقد شبه روشكا الاشراق بعملية البحث عن اسم منسي ثم تلتقطه الذاكرة, او هي الحالة التي تحدث عندها الومضة او الشرارة التي تؤدي الى فكرة الحل و الخروج من المأزق , وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما , في مكان ما , وربما تلعب الظروف المكانية و الزمانية و البيئة المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة, وقد وصفت بأنها لحظة الإلهام ².

رابعاً: مرحلة التحقق و البرهان: تشير حياة المبدعين الى ان عملية الاختراق الإبداعي لا تنتهي عادة بمجرد حدوث الاشراق وتوارد الأفكار او التوصل الى حل المشكلة . ذلك ان هناك حاجة وضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي و المتابعة الحثيثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الاختراقات الإبداعية , وقد تضيق الفكرة او يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص و التطوير وتقديم الأدلة على انها متفردة و اصيلة وعملية غير مسبوقة .

ويرى جروان (2007) ان مرحلة الاختراق الإبداعي لا تعني بالضرورة ان كل اختراق ابداعي يمر بهذه المراحل على الترتيب , فالتداخل بين هذه المراحل امر ممكن كما هو الحال بالنسبة لتقدم إحدى هذه المراحل على الأخرى .

كما تجدر الإشارة هنا الى ان العملية الإبداعية ليست وحياً او الهاماً وانما هي استعدادات تتبلور من خلال التدريب و الخبرة المتراكمة , فضلاً عن المثابرة و الرغبة الملحة , وتمر هذه العملية بعدد من المراحل

¹محمود محمد غانم :مقدمة في تدريس التفكير,ط1, دار الثقافة للنشر و التوزيع,عمان,2009,ص218.

²عبد الله حسن مسلم: **الإبداع والابتكار الإداري**, ط1, دار المعترف للنشر والتوزيع, عمان, 2015, ص90.

الا انها تعتمد على عدد من الابعاد التفاعلية بعضها عقلي معرفي , وبعضها وجداني , وبعضها ايقاعي تشكيلي , وبعضها ثقافي اجتماعي.¹

2- نظريات التفكير الإبداعي:

هناك نظريات عديدة اتبعتها بعض المفكرين للنظر الى عملية التفكير الإبداعي , ومن اهم هذه

النظريات :

اولا: الاتجاه التحليلي النفسي: يرى freud ان الابداع ينشأ نتيجة صراع نفسي (كحيلة دفاعية) لمواجهة الطاقة الليبيدية التي لا يقبل المجتمع التعبير عنها , وفي الابداع يبتعد المبدع عن الواقع ليعيش في حياة وهمية , ويكون الابداع استمرار للعب الايهامالذي بدأه المبدع عندما كان طفلا صغيرا , وربط فرويد الابداع وغيره من السلوكيات الأخرى مع مجموعة الدوافع التي يحركها اللاشعور , فإذا لم يستطع الفرد ان يعبر بحرية عن رغباته , فإن تلك الرغبات يجب ان تنطلق بطرق أخرى , او يتم تعويضها لاحقا.

ان ظهور الأفكار الإبداعية سواء كانت "فنية تشكيلية , او موسيقية , او أدبية, او في شكل انتاج علمي مبتكر " , قد يتطلب من الشخص إعادة تشكيل تخيلاته بشكل واقعي جديد, و يؤدي الإعلاء او الإبدال بهذا المسلك الجديد الى ظهور العمليات العقلية العلمية والفنية , و النشاطات الفكرية و التصورية , مما يسمح لأصحابها بأن يلعبوا دورا هاما مع مسرح الحياة المدنية .

ويميز "يونج" بين نوعين من اللاشعور , إحداهما شخصي , وهو ماتكلم عنه "فرويد" , و الآخر جمعي , ينتقل بالوراثة الى الشخص حاملا خبرات من سبقوه, وهذا اللاشعور الجمعي عند "يونج" هو مصدر الابداع .

اما "كريس " يرى ان الافراد المبدعين قادرين على إعادة خلق حالة عقلية تشبه عقلية الطفولة , تكون فيها الأفكار اللاشعورية اسهل توصلا للعقل الواعي, في حين اكد "جونج" وهو احد مساعدي وأتباع "فرويد" على أهمية التجربة الشخصية و اللاشعورية في وضع اطار الإنتاج الإبداعي , وقد عرف المبدع بأنه الشخص القادر على الانغماس في اللاشعور الجمعي.

¹حماد رمضان سليمان أبو عرار: التفكير الإبداعي وعلاقته بالقدرة على حل المشكلات لدى الطلبة, قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس التربوي, جامعة عمان العربية, كلية العلوم التربوية والنفسية, 2012, ص 16.

مما سبق نجد ان مفهوم الابداع في ضوء نظرية التحليل النفسي يؤكد الدور الذي تقوم به محتويات ودوافع تقع خارج مجال وعي الفرد ودرايته في العملية الإبداعية , وهذا يعد تفسيراً مبالغ فيه ويفتقر للمنطقية.

ثانياً: النظرية الارتباطية: ويرى أصحاب هذا الاتجاه ان لعملية الإبداعية تتمثل في القدرة على تكوين عناصر ارتباطية بطريقة تركيبية جديدة او مبتكرة , من اجل مقابلة متطلبات معينة, ومن اجل تحقيق فائدة ما متوقعة , وتعرف نظرية الارتباطات عملية الابداع على انها " تجميع العناصر المترابطة في تشكيلات معينة لمقابلة الحاجات , او لتحقيق بعض الفائدة . وكلما كانت عناصر التشكيلة الجديدة متنافرة وغير متجانسة ازاد مستوى القدرة على التفكير الإبداعي.

ويعتقد "ميدنيك" ان العملية الإبداعية تتأثر بعدة عوامل منها:

- ان يحصل الافراد على العناصر الذين هم في حاجة اليها في بيئتهم .
- ان يحصل الافراد على شبكة معقدة من الارتباطات مع المثيرات , فالأفراد الذين حصلوا على تجارب مع مثير متفق عليه في إطار مألوف هم اقل الافراد القادرين على عمل ارتباطات بعيدة مع لمثيرات , لان أنماط الاستجابة لديهم تصبح معروفة .

كما ان هناك ثلاثة أساليب لكيفية حدوث هذه الارتباطات وهي :

- أ- **المصادفة السعيدة:** وذلك عندما تستثار العناصر الارتباطية مقترنة مع بعضها البعض بواسطة مثيرات بيئية تحدث مصادفة, فتظهر ارتباطات جديدة بين عناصر لم يسبق لها ان ارتبطت , ومن امثلة ذلك اكتشاف اشعة اكس, البنسلين , قاعدة ارشميدس.
- ب- **التشابه:** ومعناها انه قد تستثار العناصر الارتباطية مقترنة مع بعضها البعض نتيجة التشابه بين هذه العناصر او بين المثيرات التي تستثيرها, ويبدو هذا الاسلوب في مجال الكتابة الإبداعية , والشعر , والتأليف الموسيقي , والرسم , حيث يعتمد على التشابه بين الوحدات المكونة للإنتاج , كالألفاظ مثلا , ويمكن ارجاع حدوث الاقتران بين هذه العناصر الى "تعميم المثير".

- ج- **الوسيط:** قد تستثار العناصر الارتباطية المطلوبة مقترنة بعضها ببعض زمنياً عن طريق توسيط عناصر أخرى مألوفة , وهذا شائع في الميادين التي تعتمد على استخدام الرموز مثل الرياضيات و الكيمياء ,, الخ .

بينما يرى "سنيكر" ان أفعال الافراد يقررها تاريخ التعزيزات , فإن تلى الأفعال نتائج مبهجة فإنها تتكرر , اما اذا كانت غير سارة فإن الشخص لن يحاول مثل هذه الأفعال مرة أخرى , وقد وضع افتراضا لو ان شخصا اخر مر بخبرات حياة شكسير لن يكون له أي خيار الا ان ينتج نفس مسرحياته .

وتلخيصا لما سبق يتضح ان النظرية الارتباطية تؤكد على تكوين ارتباطات بين المثير و الاستجابة , وعلى أهمية التعزيز في حدوث وتقوية الارتباطات , وبالتالي وفقا لهذه النظرية فإنه يمكن تنمية التفكير الإبداعي من خلال التعزيزات , فأصحاب هذه النظرية يرون ان الطفل قد يصل الى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك .

لكننا نجد ان هذه النظرية اسقطت من اعتبارها الفرد كنصر مهم في العملية الإبداعية , فهي جعلت الانسان على مستوى الآلة التي يستجيب آليا للمثير , وتدفعها محركات فسيولوجية مجردة من التلقائية و الابداع و الحيوية , وبالتالي ظهرت بمظهر سلبي غير فعال .

ثالثا: النظرية الإنسانية: وصف "مالسو" الابداع بالسماة الأساسية الكامنة في الطبيعة الإنسانية , وهي قدرة تمنح لكل او معظم البشر منذ ميلادهم , بشرط ان يكون المجتمع حرا خاليا من الضغوط وعوامل الإحباط , وقد حدد نوعين من الابداع على النحو التالي :

- القدرة الإبداعية الخاصة , وتعتمد على الموهبة و العمل الجاد المتواصل .

- ابداع التحقيق الذاتي , او الابداع كأسلوب لتحقيق الفرد لذاته.

فيرى "ماسلو" ان القدرة على التعبير عن الأفكار دون نقد ذاتي هو شيء ضروري لإبداع التحقيق

الذاتي , وهذه القدرة توازي الابداع البريء الذي يقوم به صغار السن .

ويرى "روجرز" ان الابداع هو نتاج لنمو الإنساني الصحي , وأول السماة المميزة للإبداع التي عرفها

"روجرز" هي : التفتح للتجربة , فالأفراد المبدعين احرار من وسائل الدفاع النفسية التي قد تمنعهم من اكتساب

الخبرات من بيئتهم , السمة الثانية هي التركيز الداخلي على التقييم , وهو الاعتماد على الحكم الشخصي

وخاصة في النظر للمنتجات الإبداعية , السمة الثالثة هي القدرة على اللهو بالعناصر والمفاهيم ,حيث ان

الافراد المبدعين كما يذكر "روجرز" يجب ان يكونوا قادرين على اللعب بالأفكار وتخيل التراكيب الممكنة ,

وتقدير الافتراضات .

وبالنظر الى اتجاه هذه النظرية نجد ان المذهب الإنساني يختلف عن المدرستين السابقتين , فقد رفضت هذه النظرية آراء النظرية (السلوكية , الجشطالتية) في تفسير نشاط الانسان , وركزت على الطبيعة الإنسانية , حيث يشتق الدافع الإبداعي من الصحة النفسية السليمة والجوهرية للإنسان , فالإبداع يمثل محصلة التطور العقلي الكامل .¹

رابعاً: النظرية المعرفية: تهتم هذه النظرية بالطرق التي تدرك بها الأشياء , وكل ما يتعلق بالاساليب المعرفية, ويمثل الإبداع وفقاً لوجهة نظر هذه النظرية طرائق الحصول على المعلومات ودمجها من اجل البحث عن الحلول الأكثر كفاءة , كما يؤكد أصحاب هذا المنحى على أهمية حرية التفكير و القدرة على التحكم في المعلومات وتشكيلها و الاثراء الفكري بالابداع .

ان الاتجاه المعرفي كان اكثر اقتراباً من طبيعة الانسان وعملياته الذهنية الحيوية , اذ نظر هذا الاتجاه للإنسان على انه منظم للموقف و المعرفة ويعالجها ويبني الموقف ويعيد بناءه بهدف استيعابه كما ان هذا الاتجاه يرى ان الافراد مختلفون في مستوى نشاط و آليات العمل الذهني العاملة و الموظفة في الموقف , ومستوى العمل الذهني يتحدد بقضيتين عند اصطحاب الاتجاه المعرفي , هما :

طبيعة البنى المعرفية لتي طورها الفرد جراء تفاعلاته النشطة في الموقف و الخبرات التي حصلت لديه جراء ذلك.

مستوى العمليات الذهنية الموظفة في الموقف او الخبرة و التي تحدد عادة بخبرة المتعلم و استراتيجياته المتطورة ووحدة الزمن المستخدمة لإدخال الخبرة الى الذهن . وحسب وجهة النظر المعرفية فإن التفكير الإبداعي هو تفكير تظهر فيه حالات سيطرة الوعي و التفاعل الذهني في المواقف الإبداعية وعليه فان الابداع يتضمن عمليات ذهنية كالانتباه و الادراك و الوعي و التنظيم و الترميز و الوصول في النهاية الى تشكيل او ابداع خبرة جديدة , اما شكك فيرى الابداع على انه عملية دينامية حيث نبدأ من مرحلة توليد الأفكار الجديدة مما هو معلوم الخبرات السابقة لدى الفرد وان التذكر قدرة ذهنية فاعلة في العملية الإبداعية و التي تتطلب توافر مخزون معرفي من المفاهيم و التعميمات و التفسيرات و الابداع يتكون من عمليتي البحث و التعديل و يرى ان اهم عنصرين في العملية الإبداعية هما :

- القدرة على اكتشاف موضع الخطأ او الخبرة المعروضة .

¹منال البارودي: **العصف الذهني**, ط1, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, 2015, صص 66-70.

- القدرة على اثاره الأسئلة الصحيحة , فالابداع ينجم عن الحاجة الملحة لتصحيح الأخطاء وفهم ماهو غير مألوف في العالم المحيط بنا وتفسير القضايا الشاذة عندما يتم تحديد موضع الخطأ ثم تبدأ بتفسير ذلك .

تعليم مهارات التفكير يعني تعليم الطلبة بصورة مباشرة وغير مباشرة كيفية تنفيذ مهارات التفكير الواضحة المعالم كالملاحظة و المقارنة و التصنيف و التمييز و التحليل و التركيب ...الخ بصورة مستقلة عن محتوى المادة الدراسية .

هناك ثلاثة مستويات للتعقيد في التفكير من حيث اعتمادها على مستوى الصعوبة و التجريد وهي: المستوى الاول: فوق المعرفي ويشمل مهارات التخطيط و المراقبة و التعليم ,

المستوى الثاني: المعرفي ويشمل التفكير الناقد وحل المشكلات و اتخاذ القرارات و التفكير الإبداعي .

المستوى الثالث : ويشمل مهارات التفكير الأساسية كالتصنيف و المقارنة و الملاحظة . و استنادا الى هذه المستويات فإن الافراد يختلفون فيما بينهم في أساليب التفكير و الأنماط المعرفية .

ويشير ولبي وجيمس الى ان العملية الإبداعية تتكون من تحول مرحلي بين مرحلتي الانفتاح و الانغلاق . بينما يشير اوزبورن الى ان عملية حل المشكلات تتكون من ثلاثة مراحل هي الكشف عن المشكلة و اكتشاف الفكرة و التوصل الى الحل المبدع .

خامسا: نظرية جيلفورد: قدم جيلفورد تصورا نظريا عن ظاهرة الابداع , من خلال نظريته عن التكوين العقلي و التي تدعى بنية العقل حيث حدد فيها ثلاثة ابعاد للنشاط العقلي عند الشخص, هي :

أ- نوع العملية العقلية

ب-نوع المحتوى او المضمون

ج-نوع النتائج او المحصلة

ثم قسم جيلفورد هذها لابعاد الى العمليات العقلية الاتية :

-المعرفية : وتعني نعرف الشخص على مجالات خبراته .

-التذكر: ويقصد به احتفاظ الشخص بخبراته و استرجاعها عند الحاجة .

-التقويم: ويعني اصدار الاحكام في ضوء الخبرات السابقة للشخص.

-الانتاج: ويقصد به إعطاء حل لمشكلة تواجه الشخص , ويقسم الى نوعين هما :

أ- الإنتاج التقاربي: ويتضمن انتاج معلومات صحيحة او محددة تحديدا مسبقا متفق عليه.

ب-الإنتاج التباعدي: ويتضمن انتاج معلومات متنوعة على ان لا يكون هنالك اتفاق مسبق على محكات الخطأ و الصواب .

سادسا: نظرية جان بياجيه:التفكير عملية يومية مصاحبة للإنسان بشكل دائم و أداء طبيعي يقوم به باستمرار ويشير بياجيه ان الهدف الرئيسي للتربية هو خلق رجال يتمكنون من عمل أشياء جديدة وليس إعادة الأشياء القديمة التي ادنها الأجيال السابقة وتشكيل العقول التي لا تقبل كل شيء يقدم لها من دون تمحيص وتحليل وتدقيق .

ويرى بياجيه ان عملية التفكير تتطلب فهم او معرفة أربعة مفاهيم رئيسية:

المخططات: انه الفعل البسيط الذي يطره الفرد خلال عملية نموه الى بناء عقلي معقد ويشير بياجيه الى ان المخططات العقلية تشكل حجر الأساس للتفكير وهي أنظمة مشتقة من الأفعال و الأفكار التي تسمح للفرد بتمثل الأشياء و الاحداث من حوله ذهنيا لتصبح جزءا من مكوناته.

وتعد المخططات اكثر من سلوك ظاهري فهي البنى التي ينبع منها السلوك وكل مخطط يضم تجمعا كليا لسلسلة من أفعال متميزة ومتناسقة مع جميع لمخططات الأخرى ويشير بياجيه الى وجود فروق بين مخططات الصغار و الكبار فعند الصغار تكون خارجية مباشرة اما عند الكبار تتم أولا على مستوى عقلي قبل ان تتناول الأشياء مباشرة.

التمثيل: وهو العملية التي بواسطتها تتوحد عناصر البيئة مع البناء المعرفي للفرد ويعني تطويع البيئة لتتناسب مع جهات نظر الفرد في الحياة , ويعني أيضا تقبل معلومات جديدة تدمج ببنائه المعرفي الذي يحدد السكيا أي البناء المعرفي الموجود في الدماغ . اما كيفية حدوث التمثل فهو يحدث عندا يستخدم الناس المخططات الموجودة لديهم لفهم الاحداث و المثيرات المحيطة بهم .

و المواءمة : وتعني الإجراءات التي يقوم فيها الدماغ بمزج المعلومات الجديدة بالقديمة أي إعادة تنظيم التراكيب المعرفية الموجودة مسبقا لتناسب المثيرات و الخبرات البيئية الجديدة كما انه يصعب

الفصل بين عمليتي التمثل و المواءمة عن بعضها لانهما تحدثان معا في آن واحد لدى معالجة الأفكار وتشكلان عملية الاحتفاظ و التوازن بين الفرد و البيئية فيكونا تكييف .

كأنه

يرى ان التفكير الإبداعية عملية عقلية عليا تتضمن قدرات مثل (التنظيم و التحليل و التركيب و الاستدعاء) فهو عملية ادراك العلاقة بين موقفين او اكثر وهنا سوف يكون حل المشكلة مشروط بمعرفة المبادئ و المفاهيم و القدرة على التميز و التعميم وانه اذا وصل الى حل للمشكلة ممكن ان يصل الى درجة الابداع و التوازن او التعادل.¹

سابعا: نظرية الجشطالت: وقد اظهر هذا الاتجاه محاولة جديدة مغايرة للنظرة التي كانت سائدة من قبل حول التفكير الإبداعي , وكان ذلك على يد كل من كوفكا (kofka) و كوهلر (kohler) و فيرثيمر (wertheimer). وقد تبني تفسير الابداع من بين هؤلاء العلماء الالمان الثلاثة العالم فيرثيمر , الذي افترض بأن التفكير الإبداعي هو تفكير استبصاري وتفكير حدسي . فالفكرة الإبداعية لديه هي تلك الفكرة التي تتم فيها صياغة الموقف او المشكلة الذي يصل فيه الفرد الى الحل فجأة بفعل عمليات ذهنية فاعلة , ينشط فيها ذهن المبدع نشاطا غير عادي ويعالج فيها الموقف معالجة جديدة لم يكن قد عرفها من قبل.²

معوقات التفكير الإبداعي :

هناك محددات ومعوقات و عقبات كثيرة تحول دون تنمية التفكير الإبداعي , او الوصول بالعملية الإبداعية الى نتائج اصيلة , وذات قيمة عالية , ومن هذه المعوقات :

أ- **معوقات ثقافية اجتماعية اسرية:** وتتمثل فيما موجود في البيئة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ترفض الأفكار الإبداعية قبل تطبيقها , وعدم تعزيز العمل المبدع كالعادات الموروثة في القبيلة .

¹فاطمة العابد: **العصف الذهني والتفكير المبدع**, الطبعة العربية, دار امجد للنشر والتوزيع, عمان, 2015, ص ص 83-88.
²عبود جواد راضي: **قياس مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بالتحصيل الرياضي لمادة الإحصاء الرياضي لدى طلبة قسم الرياضيات**, مجلة كلية التربية, العدد السادس والثلاثون, الجزء الأول, 2019, ص 520.

ونلاحظ ان عددا من المبدعين زادوا من ابداعاتهم عندما تلقوا حوافز , او تشجيعات متنوعة من رؤسائهم , او من المجتمع , وكم من مبدعين احبطوا و تراجعوا عن ابداعاتهم في ضوء الاهمال المعتمد , وعدم دعم اعمالهم الابداعية ماديا و معنويا .

ومن المعوقات تدني مستوى الاسرة اقتصاديا , و الامية الاجتماعية , وضعف الاهتمام بالابناء; نتيجة تخلف ثقافة الاسرة فضلا عن تسلط الآباء الذين يقتلون روح الابداع .

ب- معوقات بيئية: وهي معوقات موجودة في الطبيعة المحيطة بالفرد مثل الضوضاء وعدم وجود المكان المناسب , واكتظاظ المكان , وعدم تأييد الزملاء للأفكار المثارة , ووجود رئيس عمل دكتاتور لا يقدر الأفكار المبدعة , وعدم وجود الدعم المادي اللازم لإتمام المشروع المبدع .

ج- معوقات فكرية: وتتجلى في استعمال الفرد أفكارا غير مرنة , او غير صحيحة , او ناقصة , او تحديد الأفكار المطلوبة بعمر وزمن محددين , وهذه من اكبر المعوقات , اذ ان الابداع لا يحدد بعمر وزمن , ومن المعوقات الفكرية أيضا , التفكير اللفظي بمسألة يكون حلها عن طريق معادلات رياضية .

د- معوقات ادراكية وبصرية: وتتمثل في استعمال بعض الافراد حاسة واحدة في التفكير كرؤية الشخص من جانب واحد الأمور التي تهمة واهمال باقي الجوانب , وعدم استعمال جميع المدخلات الحسية . كما ان عدم قدرة الفرد على إيصال الأفكار للآخرين واستعمال أساليب تفكير غير مناسبة وعدم صحة المعلومات و استعمال أفكار غير مرنة و النظرة النمطية للأمور و الميل بالنظر الى المشكلة من زاوية واحدة كلها معوقات للإبداع .

هـ- معوقات تعبيرية: تتجلى في عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ومن امثلتها : إحساس الفرد بالفشل و الاحباط; نتيجة عدم استطاعته على التواصل مع لغة اجنبية معينة عند محاولته استعمالها , وكذلك فشل العامل , و اصابته بالإحباط بسبب تعطل آتته , و بالتالي يجبر على تنفيذ العمل يدويا .

و- معوقات الوقت: (الحقبة التاريخية) : إنجازات إبداعية لم تقدر في اثناء قيام أصحابها بها وانما قدرها لهم بعد مماتهم و الزمن هنا له دور في التأثير في كمية الابداع ونوعه .¹

¹وسام حسن داود: مستوى امتلاك طلبة قسم اللغة العربية في جامعة مؤتة لمهارات التفكير الإبداعي, رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المناهج وأساليب التدريس العامة, جامعة مؤتة, 2015, ص ص 36-37.

خلاصة:

ومنه نستخلص إن التفكير الإبداعي أصبح مطلوبا رئيسيا وهاما للتطوير والتقديم والرقى بكل المستويات وفي كل الجوانب.

والتفكير الإبداعي هو ظهور نتائج جديدة نابغة من التفاعل بين الأفراد وما يكتسبه من خبرات.

واستعرضنا في هذا الفصل التفكير الإبداعي من عدة جوانب من خصائص ومراحل إضافة إلى

الاتجاهات النظرية وأخيرا إلى المعوقات ... الخ

الجانب الميداني

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد

1/ مجالات الدراسة

2/ منهج الدراسة

3/ الأدوات المستخدمة في الدراسة

4/ العينة وكيفية إختيارها

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية يأتي الجانب الميداني والذي من خلاله نحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سالفا وذلك بإثبات صحة فروض الدراسة وتفسيرها ، وقد تطرقنا في هذا إلى تحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال الزماني والمكاني والبشري إضافة إلى العينة و المنهج المتبع والأدوات المستخدمة مع خصائص مجتمع .

1-1- المجال المكاني**نشأة وتطور مديرية التوزيع تبسة**

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذاك بعنابة سنة 1978م استحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي:

تبسة. العوينات . بئر العاتر. الشريعة . هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية.

وطبقا للقانون 02- 01 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي . : مديرية التوزيع تبسة .

هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية ب 13878 كم مربع بعد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية .

حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر ب 136850 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها : 7017 كم . و 89000 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1840 كم .

1- 2 / المجال الزماني:

وهي الفترة التي قضاها الباحث في إجراء الدراسة ، حيث تمت الدراسة من 15 جانفي 2022 إلى 18 ماي 2022 .

-إذ بدأنا بجمع المادة العلمية حول موضوع (الثقافة التنظيمية ، التفكير الإبداعي) وذلك بقيامنا بزيارات لمكتبات الجامعة من أجل الإطلاع على مختلف المراجع والمصادر لإعداد الجانب النظري الذي تم فيه الإحاطة بموضوع الدراسة تمت هذه في فترة تمتد من 15 جانفي 2022 إلى 28 فيفري 2022 ، بعد جمع

المعلومات النظرية حول موضوع بحثنا بدأنا في تحضير الجانب الميداني وكان ذلك من 01 مارس 2022 إلى 18 ماي 2022 عبر مراحل كالآتي :

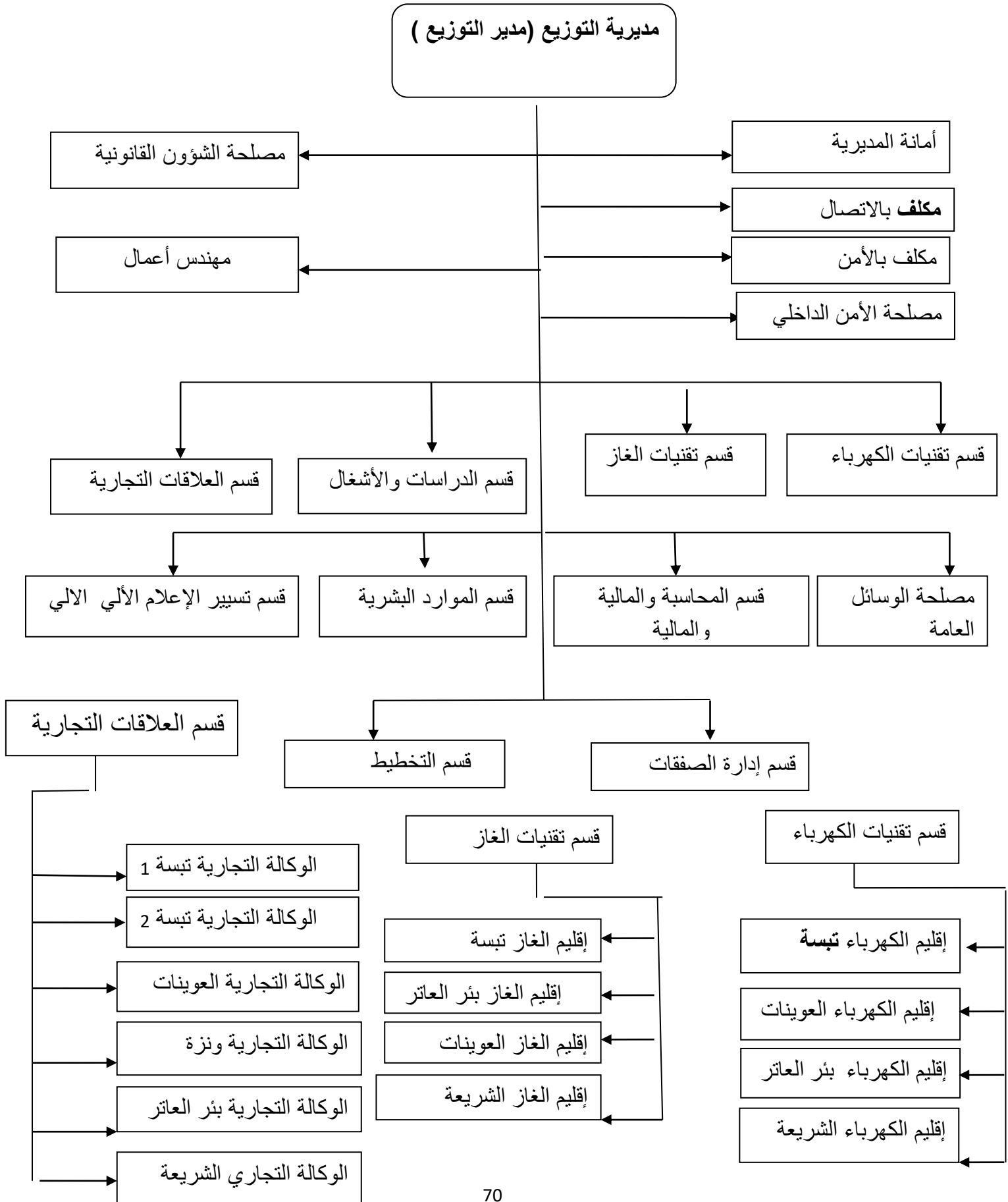
المرحلة الأولى : قمنا بإجراء زيارة إستطلاعية لإكتشاف الميدان ، وبعد التأكد من صلاحية المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية ، قمنا بإجراء عدة مقابلات الحرة مع الإطارات والمسؤولين في المؤسسة الذين بدورهم زودونا ببعض المعلومات عن المؤسسة والهيكل التنظيمي لها كان ذلك يوم 01 مارس 2022.

المرحلة الثانية : كانت يوم 15 مارس 2022 تمثلت الزيارة في الإلتقاء بالموظف المكلف بالطلبة المتربصين داخل المؤسسة ، بدوره أعطانا نظرة شاملة على عمل مؤسسة سونلغاز (شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق تبسة) .

المرحلة الثالثة : التي تم توزيع الإستمارات فيها كانت في 15 ماي 2022 .

المرحلة الرابعة : تمثلت هذه الزيارة في استرجاع الإستمارة التي وزعت على العمال وكان ذلك يوم 18 ماي 1-3-المجال البشري: يتكون مجتمع البحث من 269 عامل من بينهم 76 إطار 102 عون تحكم 91 عون تنفيذ.

4-1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



2- منهج الدراسة :

طبيعة العلوم الاجتماعية أنها تستخدم مناهج عدة للمعالجة وهذا حسب طبيعة الظواهر الاجتماعية التي تتناولها الدراسة¹ ومن هنا فإن اختيار الباحث للمنهج يختلف حسب طبيعة الموضوع ويعرف المنهج بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.¹

هذا ما يجعل دراستنا تحتاج إلى منهج يوافق موضوع البحث ومحل الدراسة ويقودنا للوصول إلى نتائج وحقائق متوخات من هذا البحث ولقد تمت دراسة موضوع دور الثقافة التنظيمية في التفكير الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية (سونلغاز) وفقا للمنهج الوصفي الذي استخدم في العلوم الاجتماعية بشكل واسع نظرا لما يتمتع به من مزايا حيث يقوم على رصد ومتابعة الظاهرة أو الحدث بدقة وبطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة ، أو لعدة فترات زمنية ، من أجل التعرف على الظروف والعوامل التي أدت بحدوث ذلك ، للوصول إلى النتائج التي تساعد في فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.²

3- أدوات المعتمدة في جمع البيانات:

إن طبيعة المنهج وطبيعة الموضوع تفرض على الباحث جمع البيانات بالأداة المناسبة للدراسة حسب موضوع الدراسة ، وبالنسبة إلى هذا البحث فرضت علينا استخدام تقنية الإستمارة تعتبر من أهم وأكثر الأدوات جمع المعلومات والبيانات استخداما في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ، حيث تعرف على انها : نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.³

حيث مرت عملية إعداد الاستمارة بمراحل أساسية كالتالي

إجراء مقابلات مع بعض عمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز تبسة وبدورهم وجهو لي بعض الأسئلة حول الموضوع الدراسة ثم تم تزويدنا بمعلومات عامة وقيمة على المؤسسة وطبيعة نشاطها

¹ إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج : مناهج وطرق البحث العلمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 2010 ، ص 70

² د، كمال دشلي ، منهجية البحث العلمي ، منشورات جامعة حماة كلية الإقتصاد ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية 2016 ص 61 .

³ رشيد زرواتي منهجية البحث في العلوم الاجتماعية دار الكتاب الحديث الجزائر 2004 ص 108 .

ثم تأتي عملية إعداد الاستمارة في صورته الأولية ثم عرضه على المشرف من أجل تقييمه الذي بدوره وجهني إلى عدد من الأساتذة والمحكمين بعد ذلك تم إجراء التعديلات حسب آراء الأستاذ المشرف والمحكمون وفي الأخير تم الخروج بالإستمارة في صورتها النهائية

وفقا لخصائص مجتمع البحث الذي طبقت مع مفرداته هذه الأداة وتبعا لمؤشرات الفرضيات ، فإن أسئلة الاستمارة تمحورت حول التفكير الإبداعي داخل المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى المؤشرات القيم التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية ،التوقعات التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة الحالية . وقد تضمنت الاستمارة على 27 سؤال توزعت على محاور حسب متغيرات الفرضيات كمايلي :

المحور الأول : أسئلة حول البيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث وقد ضمت أربعة أسئلة ، من 1 إلى 4 هذه البيانات تتعلق بالخصائص العامة لمجتمع البحث ،الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ،الرتبة المهنية

المحور الثاني : أسئلة دارت حول القيم التنظيمية وحل المشكلات و قد ضمت ستة أسئلة

المحور الثالث : أسئلة حول المعتقدات التنظيمية و توليد أفكار جديدة وقد ضمت تسعة أسئلة

المحور الرابع: أسئلة حول التوقعات التنظيمية والإبتكار وقد ضمت ثمانية أسئلة

4- عينة الدراسة :

بما انه مجتمع البحث يتكون من طبقات (إطارات، أعوان تحكم أعوان تنفيذ) فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع هي العينة الطبقية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث.حيث أن العينة الطبقية تستهدف الحصول على عينات أكثر للمجتمع الأصلي ، وخلالها يقسم الباحث مجتمعه البحثي إلى طبقات وفقا لخاصية معينة وبحيث يكون حجم كل طبقة أو فئة متناسبا مع حجم المجتمع الأصلي .

أما عن الخطوات المتبعة عند تحديد العينة الطبقية فهي :

بما أن مجتمع البحث لدينا متكون من 269 مفردة مقسم إلى 3 طبقات ، طبقة الإطارات التي تحتوي على 67 وطبقة أعوان تحكم التي تحتوي على 210 وطبقة اعوان تنفيذ تحتوي على 91 قمنا بأخذ عينة بنسبة 20 % وإستخدام العينة الطبقية وهذا ما يتناسب مع مجتمع بحثنا .

وطبقنا الخطوات كالاتي : قمنا بأخذ قائمة بأسماء العمال لكل طبقة وتطبيق أسلوب العينة العشوائية البسيطة الذي يقوم على الاختيار بأسلوب القرعة عن طريق وضع الأسماء التي تم أخذها في إناء ثم الخلط جيدا وسحب دون إرجاع ، مع إستوفاء العدد المطلوب للعينة .

وفق للقاعدة $20 \times 269 / 100$ قمنا بتوزيع 54 إستمارة ، وبنفس الطريقة نختار عينة من كل طبقة . وهذا ما يتم شرحه من خلال الجدول الاتي

الجدول رقم 01: عدد طبقات مجتمع البحث

الفئة	العدد
الإطارات	67
أعوان التحكم	210
أعوان التنفيذ	91
المجموع	269

جدول رقم (02): طريقة المعاينة

الفئة	العدد	عدد أفراد العينة	عدد أفراد العينة النهائية
الإطارات	67	15	-
أعوان التحكم	210	21	16=5-21
أعوان التنفيذ	91	18	13=5-18
المجموع	269	54	44=10-54

بعد توزيع 54 استمارة تمكنا من جمع 44 إستمارة ، 10 إستمارات لم يتم الحصول عليها أو إسترجاعها .

1- خصائص مجتمع البحث :

من خلال البيانات والبيانات التي تحصلنا عليها حول الخصائص الفردية والإجتماعية والمهنية للمبحوثين سوف يتم تحديد مجتمع البحث من خلال المعطيات التي اتحصلنا عليها من الإستمارة.

الجدول رقم (03) : توزيع الأفراد حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	37	%84.09
أنثى	07	%15.91
المجموع	44	%100

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس نجد أن نسبة الذكور تشكل الأغلبية من مفردات البحث حيث تمثل نسبة 84,09 % في حين الإناث قدرت نسبتهم ب 15.91 % فقط من مجتمع البحث .

وترجع سيطرة الذكور في هذه المؤسسة أساسا إلى طبيعة عمل المؤسسة فالعمل في مؤسسة سونلغاز تحتاج إلى يد عاملة تقنية ومتخصصة كالترخيص الصحي والهندسة الميكانيكية إلخ , علما أن هذه التخصصات تستقطب الذكور أكثر من الإناث .

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب فئات السن .

فئات السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	08	%18.18
من 31 إلى 40	20	%45.45
من 41 إلى 50 سنة	13	%29.55
من 51 فأكثر	03	%6.82
المجموع	44	%100%

من خلال الجدول رقم 04 الذي يبين توزيع الأفراد حسب فئات السن نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتراوح أعمارهم بين (31.40) سنة بنسبة 45.45 %تليها نسبة 29,55 %وهي تمثل العمال الذين هم في سن (41-50) سنة , ثم فئة السن (أقل من 30 سنة) بنسبة 18,18 %, وأخيرا نسبة 6,82 % جاءت ممثلة في فئة من (50 فأكثر) .

من خلال ملاحظتنا للجدول يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على فئة الشباب ذوي أصحاب الخبرة في تسيير العمل لأنهم يجمعون بين القوة والخبرة .

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المتسوى التعليمي	التكرار	النسبة
إبتدائي	-	-
متوسط	01	% 2.27
ثانوي	21	% 47.73
جامعي	22	% 50
المجموع	44	% 100

من خلال الجدول يظهر إتجاه العام يتمثل في 50 % الذي يمثل العمال الذين لديهم مستوى جامعي , ثم يليها العمال الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 47.73 % في المقابل نجد نسبة 2,27% من العمال بمستوى متوسط في حين لا يوجد من العمال بمستوى ابتدائي .

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة سونلغاز تستقطب عمال ذوي كفاءة علمية عالية هذا ما تفسره نسبة 50 % من عمال المؤسسة ذوي شهادات جامعية لأن طبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز تتطلب كفاءة علمية عالية خاصة للإطارات .

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع العينة من حيث الرتبة المهنية .

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة
إطارات	15	%34.09
أعوان تحكم	16	% 36.36
أعوان تنفيذ	13	%29.55
المجموع	44	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة للمبجوثين هي 36,36 % يمثلون أعوان التحكم ثم يليهم الإطارات بنسبة 34,09 % وأعوان التنفيذ بنسبة 29,55 % من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تعمل في مؤسسة سونلغاز هي فئة أعوان التحكم لإعتبارها همزة وصل بين الإطارات وأعوان التنفيذ.

خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى خطوة أساسية وهي الخطوة المنهجية ، حيث قمنا بتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة بداية من تحديد مجال الدراسة بما يتضمنه من مجال جغرافي ومجال زمني وصولاً إلى المجال البشري ، حيث المنهج المناسب المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي من خلاله حددنا الأداة المناسبة لجمع المعلومات وهي الإستمارة كما تم تحديد عينة الدراسة مع خصائص المجتمع .

الفصل الخامس : تحليل وتفسير المعطيات الميدانية وعرض النتائج

تمهيد

أولاً: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية .

1- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالقيم التنظيمية وحل المشكلات .

2- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية وتوليد أفكار جديدة .

3- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالتوقعات التنظيمية والإبتكار .

ثانياً: نتائج الدراسة .

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات .

1-1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى .

1-2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

1-3 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

3- نتائج الدراسة في ضوء النظرية المتبناة

خاتمة الفصل

تمهيد :

من خلال هذا الفصل نحاول تحليل وتفسير ومناقشة نتائج دراستنا المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في التفكير الإبداعي بالمؤسسة الجزائرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة من خلال تطبيق أداة الإستمارة لإستخراج المعلومات اللازمة من أجل التحقق من صدق الفرضيات.

ولهذا إعتدنا في هذا الفصل على إستخدام التكرارات والنسب المئوية ، لمعرفة نوع الإرتباط بين الفرضية العامة وفرضياتها الفرعية .

أولاً: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية :

1-تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالقيم التنظيمية وحل المشكلات :

جدول رقم (07): يبين كيف يتصرف العامل في حالة غياب المسؤول المباشر .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
63.64	28	46.15	06	56.25	09	67.86	13	متحمل المسؤولية
36.36	16	53.85	07	43.75	07	13.33	02	الإكتفاء بالعمل
100	44	100	13	100	16	100	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه العام يقدر بنسبة 63,64% من المبحوثين الذي أجابوا متحمل المسؤولية وهذه النسبة جاءت موزعة حسب مفردات العينة الطبقية كالتالي : نجد نسبة 67,86% من فئة الإطارات ونسبة 56,25% من فئة أعوان التحكم ونسبة 46,15% من فئة أعوان التنفيذ ، وفي المقابل نسبة 36,36% في صنف الإكتفاء بالعمل ، وهذه النسبة موزعة حسب مفردات العينة الطبقية كالتالي : نجد 13,33% من فئة الإطارات ثم نسبة 43,75% من فئة أعوان تحكم ثم 53,85% من فئة أعوان تنفيذ .

بتحليل الإجابة الأولى نجد بأن أغلبية العمال يتفقون على أنهم يتحملون المسؤولية في حالة غياب المسؤول وهذه بنسبة 63,64% حيث عبر عنها الإطارات وعمال التحكم بإعتبارهم أكثر إدراكا بعملهم

والتزاما بعملهم ، يليهم عمال التنفيذ هم ايضا عبروا بأنهم يتحملون المسؤولية في غياب المسؤول وهذا يدل على أنهم على النظام العام المتفق عليه ، ووجود ثقافة سائدة بين الأفراد تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية مما يجعلهم أكثر إنديماجا بالعمل وجديرون بالثقة ومحبون للعمل ،فالتزامهم بالعمل راجع إلى إدراكهم لما هو جيد لسير العمل والمحافظة على نظام العام تقاديا لوقوع مشاكل تعرقل العمل ،كذلك التزامهم نابع من ثقافتهم الخاصة ، بينما أجاب الإطارات بنسبة كبيرة عن تحمل المسؤولية لأن طبيعة المنصب هي التي تفرض عليهم ذلك وتحول لهم العديد من المسؤوليات .

أما الإجابة الثانية نجد بأن عمال التحكم وعمال التنفيذ عبرو بنسبة عالية بأنهم يكتفون بعملهم وهذا من أجل الحفاظ على النظام العام للعمل بينما نجد الإطارات يكونون أكثر إكتفاء بالعمل بنسبة 13.33% وهذا دليل على حرصهم على سيرورة العمل بشكل طبيعي سواء بوجود المسؤول أو غيابه لتقادي وقوع مشاكل . نستنتج أن الأغلبية من العمال يقومون بتحمل المسؤولية والإكتفاء بأداء العمل في حالة غياب المسؤول المباشر وهذا دليل على وعي العمال وحفاظهم على تحقيق أهداف المؤسسة .

جدول رقم (08): يبين منح المؤسسة مجال للعاملين للمحاولة والخطأ :

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
52.27%	23	46.15%	06	5.0%	08	60%	09	يعتبر الخطأ تجربة عمل	نعم
27.27%	12	30.77%	04	2.5%	04	26.66%	04	يترك لك حرية تصحيح الخطأ	
18.18%	08	23.08%	03	25%	04	6.67%	01	تطبيق القوانين الرسمية	لا
2.27%	1	-	-	-	-	6.67%	01	التأنيب	
100%	44	100%	13	16%	16	100%	15	المجموع	

نلاحظ من الجدول أن الإتجاه العام سجل نسبة 79.54% لصف الإجابة بنعم تمنح المؤسسة مجال للعاملين للمحاولة والخطأ حيث مثلتها اعلى نسبة والمقدرة ب 52.27% لصف يعتبر الخطأ تجربة عمل يتصدرها فئة الإطارات بنسبة 60% ،ثم تأتي فئة أعوان تحكم بنسبة 50% ،ثم تأتي فئة أعوان

تنفيذ بنسبة 46.15% . بينما سجلنا أقل نسبة مقدرة ب 27.27 % لصنف الإجابة يترك لك حرية تصحيح الخطأ يتقاسمها كل من أعوان تنفيذ في المرتبة الاولى بنسبة 30.77% ثم الإطارات بنسبة 26.66% ثم أعوان تحكم بنسبة 25% .

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن صنف الإجابة بلا تمنح المؤسسة مجال للعاملين للمحاولة والخطأ مثلتها نسبة 20.45% ، حيث مثلتها أعلى نسبة والمقدرة ب 18,18 % لصنف الإجابة تركز المؤسسة على تطبيق القوانين يتصدر هذه النسبة فئة أعوان تحكم بنسبة 25 % وفي المرتبة الثانية أعوان التنفيذ بنسبة 23.08 % بينما الإطارات بنسبة 6.67% ، بينما سجلنا أقل نسبة 2.27 % لصنف الإجابة بالتأنيب مثلتها الإطارات بنسبة 6.67 % في حين لم يختاروا هذه الإجابة كما من أعوان تحكم وأعوان تنفيذ .

يتضح مما سبق أن المنظمة تفتح مجال للعاملين للمحاولة والخطأ بنسبة 79.54% رغم أنها تركز على تطبيق القوانين فأسلوب المؤسسة في التسيير يركز على تقبل الإقتراحات الجديدة ، كما تعمل على إعطاء العامل الحرية الكاملة في تصحيح الخطأ وتعتبر الخطأ تجربة عمل ، مما يزيد من إبداع العمال ويجعلهم يطلقون العنان لجميع أفكارهم لتجربتهم والمحاولة فيها .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تسمح للعمال بالقيام بأعمال إبداعية من خلال فسحها مجال للمحاولة والخطأ وبالتالي تحفز وتدفعهم لجلب أفكار إبتكارية يعني هي تعزز روح الإبداع من خلال التعلم من الخطأ مع تطبيق القوانين الرسمية

جدول رقم (09): يبين مبادرة العمال في حل المشكلات إذا ظهرت في العمل :

الفئة الإجابة	إطارات		أعوانة تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	13	86.67%	13	81.25%	09	69.23%	35	79.55%
لا	-	-	01	6.25%	01	7.69%	02	4.55%
لا يتم الإستعانة بالخبرات الخارجية من طرف المسؤولين	-	-	-	-	-	-	-	-

يلزم إستشارة المسؤول	02	%13.33	02	%12.5	02	%15.38	06	%13.63
الخوف من الفشل والعقاب	-	-	01	-	-	%7.69	1	%2.27
المجموع	15	%100	13	%100	16	%100	44	%100

نلاحظ من الجدول أن الإتجاه العام سجل نسبة 79.55% لصنف الإجابة بنعم للمبادرة في حل المشكلات التي تظهر في العمل حيث مثلتها أعلى نسبة والمقدرة ب 86.67% لفئة الإطارات ثم تليها أعوان التحكم بنسبة 81.25% ثم نسبة 69,23% لفئة أعوان تنفيذ .

في حين سجلنا أقل نسبة 20.45% للإجابة بلا وعدم المبادرة في حل مشكل إذا ظهر في العمل حيث مثلتها أعلى نسبة والمقدرة ب13.63% لصنف يلزم إستشارة المسؤول حيث أكثر نسبة في فئة أعوان تنفيذ ثم نسبة 13.33% مثلها الإطارات بينما أعوان تحكم بنسبة 12.5% ، بينهما سجلنا نسبة 4.55% لصنف يتم الإستعانة بالخبرات الخارجية من طرف المسؤولين حيث النسبة الاولى مثلها أعوان تنفيذ بنسبة 7.69% ثم أعوان تحكم بنسبة 6.25% بينما الإطارات لم يختارو هذه الإجابة . في حين سجلنا نسبة 2.27% لصنف الخوف من الفشل والعقاب مثلتها فئة أعوان تنفيذ بنسبة 7.69% بينما الإطارات وأعوان تحكم لم يختارو هذه الإجابة .

- ما يلاحظ على هذه النتائج أن أغلبية المبحوثين الذين بنعم يبادرو في حل المشكلات التي تظهر في العمل لأنهم يعتبرون أنفسهم قادرين على حل المشكل وهذا راجع إلى وعي العمال بقدراتهم الفائقة على حلها ومدى كفاءتهم وحماسهم وإندفاعهم للعمل وتحمل النتائج لإعتبار أن الخطأ تجربة عمل وساعدهم في ذلك مستواهم التعليمي الجامعي ، كذلك ترك الحرية للعمال في حل المشكلات دليل على وجود ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة وثقافة داعمة تفتح مجال للمرؤوسين لتحمل المسؤولية .

وبالمقابل نجد فئة أخرى من المبحوثين يجيبون بعدم المبادرة في حل المشكلات بنسبة 20% حيث مثلتها نسبة 13.63% لصنف إلزام إستشارة المسؤول حيث يتقاسم هذه النسبة كل من فئة أعوان تنفيذ بنسبة 15.38%، ثم تليها نسبة 13,33% لفئة الإطارات ثم فئة أعوان تحكم بنسبة 12.5% . بينما سجلنا نسبة 4.55% لصنف يتم الإستعانة بالخبرات الخارجية من طرف المسؤولين إذ يتقاسمها أعوان تنفيذ بنسبة 7.69%

% وأعوان تحكم بنسبة 6.25 % بينما الإطارات لم يختاروا هذه الإجابة. في حين قدرة نسبة الإجابة بالخوف من الفشل والعقاب 2.27 % مثلها فئة أعوان تنفيذ بنسبة 7.69 %.

ومن خلال إجابة الفئة الثانية للمبحوثين يجيبون بعدم المبادرة لحل المشكلات لأن يلزم إستشارة المسؤول المباشر مع إستعانة المسؤولين بالخبرات الخارجية في بعض الأحيان هذا ما يشعرهم بعدم الحرية وبالتالي بالعمل بالضغط لا يؤدي إلى خلق أفكار إبداعية ولا يزرع روح المسؤولية والمخاطرة في حل المشكلات التي تظهر في العمل وهذه الفئة قليلة .

-ونستنتج أن العمال يقومون بحل المشكلات في المؤسسة إذا ما ظهرت وذلك بمبادرة العمال على حلها وفقا لقدرات والمؤهلات وأيضا بتشجيع المسؤول وقبول المؤسسة للأفكار وترك الحرية الكاملة للعمال في تحمل المسؤولية .

جدول رقم (10): يبين تحمل العاملين مسؤولية المهام والواجبات التي تقدم لهم

الفئة الإجابة	إطارات		أعوانة تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	15	%100	16	%100	13	%100	44	%100
لا	-	-	-	-	-	-	-	-
ضعف إمكانيات وقدراتك الشخصية	-	-	-	-	-	-	-	-
العمل فيه مخاطرة	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	15	%100	16	%100	13	%100	44	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال يتحملون مسؤولية المهام والواجبات التي تقدم لهم وتمثلت النسبة في 100 % من أفراد البحث أجابوا بنعم أتحمّل مسؤولية المهام والواجبات التي تقدم لي ، هذا دليل على أن العامل في مؤسسة سونلغاز يتحلّى بروح المسؤولية العالية في أداء مهامه ويعمل من أجل إستقرار المؤسسة وتقدمها للأفضل وعدم تهاونهم على العمل يبعد المؤسسة على المشاكل .

جدول رقم (11): يبين علم باللوائح والقوانين التنظيمية في المؤسسة.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
81.82%	36	92.31%	12	56.25%	09	100%	15	نعم
18.18%	08	7.69%	01	43.75%	07	-	-	لا
100%	44	100%	13	100%	16	100%	15	المجموع

تؤكد النتائج المتحصل عليها بأن نسبة 81.82 % كأعلى نسبة من أفراد البحث لديهم علم باللوائح والقوانين التنظيمية في المؤسسة وهذا راجع إلى معرفة الحقوق وواجبات العمال والقوانين المعمول بها تجنباً لحدوث أي خلافات وكذا الرغبة في الاطلاع عن القانون الداخلي للمؤسسة لمعرفة كيف أداء العمل في حالة حدوث مشكل، مقابل ذلك نجد نسبة 18.18 % من أفراد العينة ليس لهم علم باللوائح والقوانين التنظيمية في المؤسسة وهذا راجع إلى عدم اهتمامهم بالقوانين أو انهم خبرة في مجال العمل وليس بحاجة إلى الإطلاع على القانون الداخلي .

جدول رقم (12): يبين العدالة بين العاملين في المؤسسة

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
59.09%	26	38.46%	05	62.5%	10	73.33%	11	نعم
40.91%	18	61.54%	08	37.5%	06	26.67%	04	لا
100%	44	100%	13	100%	16	100%	15	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه العام يتمثل في نسبة 59.09 % من المبحوثين يرون أن المؤسسة عادلة معهم ، مثلتها أكبر نسبة بـ 73.33% لفئة الإطارات ، ثم تليها في المرتبة الثانية نسبة 62.5% لفئة أعوان تحكم ، أما فئة أعوان تنفيذ قدرت بـ 38.46 % ، وفي المقابل تسجل نسبة 40.91 % أنها لا توجد عدالة بين العاملين في المؤسسة حيث سجلنا أعلى نسبة في أعوان تنفيذ قدرت بـ 61.54% ثم تليها أعوان تحكم بـ 37.5% في حين سجلنا نسبة 26.67% لفئة الإطارات .

نستنتج أن المؤسسة عند وضعها معايير واضحة لثقافتها التنظيمية فتكون محترمة من طرف الجميع ومقبولة كذلك ، وخلق سياسة عادلة بين جميع العمال هذا ما يجعل كل واحد مطمئناً لتلك المعايير لأنها

ليست قائمة على أساس عرقي أو أيديولوجي ، بل موضوعة من خلال قيم تركز العدل بين العمال ، وتزيد بين الثقة بين الإدارة والعمال ، مما يجعلهم حريصين على بقاء هذا التنظيم والإستمرار فيه ، ومنه يكون أدائهم بشكل المطلوب .

وعندما يكون عادلا أيضا بتبني مبدأ إتاحة الفرص ، أي إعطاء جميع العامل الفرص المتكافئة سواء من خلال توفير الشروط المادية أو المعنوية ، كنتشجيع الإبداع والإبتكار أو خلق فضاء للعمال لطرح كل ما يتعلق بهم من متطلبات وإقتراحات ، فعدالة المؤسسة في كل الجوانب بين العاملين وخلق نظام حوافز سواء مادي أو معنوي كان من يبذل الجهد الأكبر ويخلص في إنجاز المهام هو الذي تقوم المؤسسة بمنحه الحوافز المعنوية وماديا، هذا ما يشعر العمال بأن المؤسسة تطبق سياسة العدل مع كل العاملين هذا ما يدفعهم إلى حب المؤسسة ويؤثر بشكل إيجابي على أدائهم ، لأنه عند القيام بالمهام الموكلة له تكون المعنويات مرتفعة ، فلا يمكن التهاون في الأداء وعليه تكون المؤسسة قد تجنبت الكثير من المشاكل التي تساعدها على المنافسة في السوق ، بفعل نظام قائم على العدل والمساواة بين جميع العاملين.

1-2- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية وتوليد أفكار جديدة :

جدول رقم (13) : تقييم ظروف العمل المادية والخدماتية في المؤسسة .

الفئة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ممتازة	02	13.33%	-	-	-	-	02	4.54%
جيد	05	33.33%	04	25%	03	23.08%	12	27.27%
حسنة	08	53.33%	12	75%	08	61.53%	28	63.64%
سيئة	-	-	-	-	02	15.38%	02	4.55%

المجموع	15	%100	16	%100	13	%100	44	%100
---------	----	------	----	------	----	------	----	------

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة مسجلة في تقييم ظروف العمل المادية والخدماتية في المؤسسة حسنة وذلك بنسبة 63.64 % تدعمها نسبة 75 % فئة أعوان تحكم ثم تليها نسبة 61.53 % أعوان تنفيذ ثم 53.33 % الإطارات تليها نسبة 27.27 % أن ظروف العمل المادية والخدماتية في المؤسسة جيدة ثم ظروف سيئة بنسبة 4.55 % في حين نجد أن النسبة في الظروف الممتازة التي بلغت نسبتها 4.54 % . نستنتج أن الظروف المادية والخدماتية من أهم العوامل المساعدة في زيادة وتطوير القدرات الإبداعية لدى العمال حيث أن العامل عند يتم توفير له جميع الشروط التي تجعله مرتاح في عمله كتوفير التهوية والتدفئة المناسبة والإضاءة والحماية من حوادث العمل ، كذلك توفر الخدمات الإجتماعية التي تساهم في تحسين مستوى معيشتهم والصحية التي تعتبر من ركائز المؤسسة يجعل العامل يبادر في توليد أفكار جديدة .

جدول رقم (14): يبين ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لسير العمل

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة	الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
2.27	01	-	-	6.2	01	-	-	تناسب تخصصات المرؤوسين مع العمل	نعم
59.1	26	46.15	07	68.7	11	60	09	يتصف بالمرونة وببساطة الإجراءات	
20.4	09	23.07	03	18.7	03	20	03	يتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة	
2.27	01	7.69	01	-	-	-	-	التداخل بين المهام	لا
15.9	07	15.38	02	6.25	01	20	03	المركزية في اتخاذ القرارات	
-	-	-	-	-	-	-	-	الرسمية في إجراءات العمل	
100	44	100	13	100	16	100	15	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام تمثله نسبة 59.10 % من المبحوثين يؤكدون أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملائم لسير العمل لأنه يتصف بالمرونة وببساطة الإجراءات ، مدعومة بنسبة 68,75 % تمثلها فئة

أعوان تحكم ونسبة 60% تمثلها فئة الإطارات ، أم فئة أعوان تنفيذ فقدرت بنسبة 46.15% وتليها نسبة 20.45% أن هيكل التنظيمي يتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة ، ونسبة 2.27% أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتناسب تخصصات المرؤوسين مع العمل ، وفي المقابل نسجل نسبة 15.91% أن الهيكل التنظيمي غير ملائم لسير العمل تمثلها نسبة 2.27% %التداخل بين المهام في حيث لم يختاروا الإجابة بالمركزية في إتخاذ القرارات .

نستنتج أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر عامل أساسي في التأثير على عملية الإبداع والإبتكار ، إذ يتصف بالمرونة والتكيف يدفع إلى تفجير القدرات الإبداعية للعمال وتوليد أفكار جديدة لأن اللامركزية تتيح للعامل حرية التصرف في عمله ، بينما العمال الذين يوصفون الهيكل التنظيمي بالجمود والمركزية والرسمية في الإجراءات وغموض أدوارهم وتنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة ، هذه العوامل جميع تجعل المناخ التنظيمي سلبي بالتالي يؤثر على العاملين بحيث يخفض فرصتهم في تفجير قدراتهم الإبداعية .

جدول رقم (15): يبين طبيعة العمل الذي تمارسه يمنحك فرصة ممارسة أفكارك :

الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	10	66.67%	09	56.25%	04	30.77%	23	52.27%
لا	05	33.33%	07	43.75%	09	69.23%	21	47.73%
المجموع	15	100%	16	100%	13	100%	44	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الإتجاه العام يمثل نسبة 52.27% من العاملين أجابو بأن طبيعة العمل الذي يمارسه يمنحه فرصة لممارسة أفكاره ، تدعمها نسبة 66.67% فئة الإطارات ثم تليها بنسبة 56.25% فئة أعوان تحكم بينما فئة أعوان تنفيذ بنسبة 30.77% .

وفي المقابل نسجل إجابات عبرت بلا تمنح لهم طبيعة عملهم فرصة لممارسة أفكارهم بنسبة 47.73% مثلتها فئة أعوان تنفيذ بنسبة 69.23% ثم أعوان تحكم ب 43.75% وبينما الإطارات بنسبة 33.33% . نستنتج من خلال الجدول أن طبيعة العمل الذي يمارسه العامل بالمؤسسة له تأثير إيجابي على العمل ، بحيث تنوع مهام عمله وانتقاله من مهمة إلى أخرى تبعده على الروتين وتكرار نفس العمل الذي يقوم به هذا

ما يجعله يستخدم قدراته العقلية وطاقاته الإبداعية بشكل أفضل . بينما الذين أجابوا بلا تمنحهم طبيعة عملهم فرصة لممارسة أفكارهم ، هذا راجع إلى طبيعة ومحتوى عملهم يتسم بالروتين ، مما يجعلهم لا يستخدمون أساليب لتطوير والتحسين .

جدول رقم (16): يبين طريقة التواصل في حالة واجهتك مشكلة

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة	الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
50%	22	38.46%	05	56.25%	09	53.33%	08	تواصل أفقي	
40.91%	18	38.46%	05	43.75%	07	40%	06	تواصل صاعد	
9.09%	04	23.07%	03	-	-	6.67%	01	تواصل نازل	
100%	44	100%	13	100%	16	100%	15	المجموع	

من خلال الجدول يتضح أن اغلبية العمال يفضلون الإتصال الأفقي مع الزملاء في نفس الرتبة المهنية حين تواجههم مشكلة فعبرو عنها بنسبة 50% من المبحوثين ، مثلتها أكبر نسبة ب 56.25% فئة أعوان تحكم ، ثم تليها في المرتبة الثانية نسبة 53.33% لفئة الإطارات أما فئة أعوان تنفيذ قدرت النسبة ب 38.46% تليها نسبة 40.91% يفضلون التواصل الصاعد أي من المرؤوسين إلى الرؤساء في حين نجد 9.09% يفضلون التواصل نازل تواصل الرؤساء مع المرؤوسين .

أن عملية التواصل تعتبر جزء مهم في المؤسسة حيث تعتبر ثقافة إيجابية في المؤسسة وحافز لخلق مناخ تنظيمي إيجابي يتم تبادل فيه الآراء والخبرات والمعارف بين العاملين كذلك في حالة واجهه العامل مشكلة يتم الإستعانة بزملائه من أجل توجيهاتهم وإرشاداتهم له من أجل إحداث التعديل والتغير .

جدول رقم (17): يبين تشجيع المؤسسة للأفراد من أجل توليد أفكار جديدة

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة	الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
38.6%	17	30.77%	04	43.7%	07	40%	06	التشجيع عن طريق الشكر والثناء	نعم
9.10%	04	7.70%	01	18.7%	03	-	-	تحويل إلى مشروع	

03	20%	-	-	02	15.38%	05	11.3%	مكافئات بمناصب	
01	6.67%	01	6.25%	02	15.38%	04	9.10%	يعتبر سلوك عادي	لا
05	33.3%	05	31.2%	04	30.77%	14	31.8%	يركز على تطبيق القوانين	
15	100%	16	100%	13	100%	44	100%	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول توزيع المبحوثين حسب أفراد العينة أنه يتم تشجيع العاملين من أجل توليد أفكار جديدة حيث قدرت النسبة 59.06 % مثلتها أعلى نسبة قدرت ب 38.6 % لـصنف يتم تشجيع العمال عن طريق الشكر والثناء حيث يمثل هذه النسبة في المرتبة الأولى بنسبة 43.75 % فئة أعوان تحكم ، ثم تليها في المرتبة الثانية نسبة 40% لفئة الإطارات ثم فئة أعوان تنفيذ بنسبة 30.77% ، في حين سجلنا نسبة 11.36% لـصنف يتم تشجيع عن طريق تحويل إلى مشروع وأعلى نسبة فيها كانت لفئة الإطارات بنسبة 20 % ثم تليها فئة أعوان تنفيذ بنسبة 15.38 % بينما لم يتم الاجابة في فئة أعوان التنفيذ . بينما سجلنا أقل نسبة 9.10 % لـصنف الإجابة بنعم يتم تشجيع العاملين عن طريق تحويل إلى مشروع والذي عبر عنه أعوان التحكم ب 18.75 % ويلها أعوان تنفيذ ب 7.70 % .

أما لـصنف الإجابة بلا وعدم تشجيع العمال على توليد أفكار جديدة فقدّر نسبته ب 40.91 % حيث سجلنا أول نسبة 31.81% لـصنف يتم تركيز على القوانين بينما نسبة 9.10% لـصنف يعتبر سلوك عادي .

من خلال الجدول يتضح أن تشجيع المؤسسة للعاملين من أجل توليد أفكار جديدة يكون تشجيع معنوي عن طريق الشكر والثناء عن طريق شهادات والمدح أمام الزملاء ، هذا يعني أن للحوافز المعنوية أهمية أكثر من المادية في مؤسسة من خلال رفع الروح المعنوية وتعزيز العلاقات بين العمال مما يحفزهم لتقديم أفكار أبداعية جديدة وجديرة بالإهتمام، أما التشجيع عن طريق المكافئات بمناصب الذي عبر عنه الإطارات بنسبة الأكبر راجع بالدرجة الأولى إلى المنصب النوعي الذي هم فيه ولكي يكونوا قادة وقدوة لـتتمين ثقافة الإبداع ، بينما نجد عمال لا يكتفون بالشكر والمدح بلا يرغبون بـتتمين عملهم بطريقة أكثر واقعية كتحويل إلى مشروع.

فستنتج أنه كلما قامت المؤسسة بتشجيع العاملين فيها عن طريق الشكر والثناء أو عن طريق مكافآت بمناصب كذلك تتمين أفكارهم الجديدة وتحويلها إلى مشروع هذا ما يجعل العامل يفجر قدراته أكثر من أجل النهوض بأهداف المؤسسة .

جدول رقم (18): يبين مشاركة العاملين في إتخاذ القرار

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	07	46.67%	10	62.5%	06	46.15%	22	50%
لا	08	53.33%	06	37.5%	07	53.85%	22	50%
المجموع	15	100%	16	100%	13	100%	44	100%

نلاحظ من خلال الجدول أنه نعم يتم تشجيع العاملين في إتخاذ القرار من طرف المؤسسة بنسبة 50 % مثلتها فئة أعوان التحكم بنسبة 62.5 % ثم تليها فئة الإطارات ب 46.67 % بينما فئة أعوان تحكم بنسبة 46.15 % هذا راجع إلى أنه يوجد تفاعل بين الرئيس والعاملين ، في حين الإجابة بلا يتم مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار قدرت كذلك بنسبة 50 % ،مثلتها فئة اعوان تنفيذ بنسبة 53.85 % ثم تليها الإطارات ب 53.33 % بينما أعوان تحكم ب 37.5 % إذ أنه لا يوجد تفاعل الرئيس والعاملين .

نستنتج بأن مشاركة العمال في إتخاذ القرار يشعروهم بأهميتهم وأنهم محل تقدير وإهتمام ويعزز لديهم الثقة في المؤسسة وفي انفسهم فتفاعل الرئيس مع العاملين مرده تعزيز الثقة بينهما ،حيث يعتبر هذا الأسلوب فعال في تنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة ، فمشاركة العمال في إتخاذ القرار يزيد من أدائهم بشكل جيد لأنه من خلال ذلك يرى العامل أن أهدافه تتطابق مع أهداف المؤسسة .

جدول رقم (19): يبين تهمين أفكار العاملين

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	10	66.67%	11	68.75%	08	61.54%	29	65.91%
لا	05	33.33%	05	31.25%	05	38.46%	15	34.09%
المجموع	15	100%	16	100%	13	100%	44	100%

نلاحظ من خلال الجدول أنه يتم تثمين أفكار العاملين وهذا ما أكدتها نسبة 65.91 % والتي مثلتها أعوان تحكم بنسبة 68.75% ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 66.67%، ثم أعوان تنفيذ بنسبة 61.54 % ، في حين كانت الإجابة بلا يتم تثمين أفكار العاملين كانت بنسبة 43.09% مثلتها أعوان تنفيذ بنسبة 38.46 % ثم فئة الإطارات ب 33.33% وفئة أعوان تحكم ب 31.25% .

-نستنتج من خلال الجدول أن المؤسسة تأخذ أفكار العمال بعين الاعتبار وذلك يكون بتثمين أفكارهم سواء معنويا أو ماديا هذا ما يدفعهم لتوليد أفكار وتقديم مهارتهم وقدراتهم الإبداعية بطرق تفيدهم وتفيد المؤسسة وبها تتحقق أهداف المؤسسة بالتالي أهداف العاملين فيها .

جدول رقم (20): يبين الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في العمل بين العمل الجماعي والعمل الفردي :

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تعزيز العمل الجماعي	14	93.33%	13	81.25%	11	84.62%	38	86.36%
تعزيز العمل الفردي	01	6.67%	03	18.75%	02	15.38%	06	13.64%
المجموع	15	100%	16	100%	13	100%	44	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 86.36 % أجابو أن الإدارة تعزز العمل الجماعي وهذا يرجع بأن العمل بروح الفريق والعمل الجماعي يتيح الفرصة لإبراز أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص ويثري النقاش وينقح الأفكار ويؤدي في نهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات ، فعندما يتم تعزيز العمل الجماعي من طرف الإدارة يتم التفاعل بين الأعضاء ، وهذا التفاعل المثمر يعمل بتطوير أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، فالثقافة التي تعلمها المؤسسة للعاملين تساهم في إعطاء الفرد فكرة إيجابية عن العمل مما تؤثر على أدائه .

في المقابل نجد أنه تم الإجابة بنسبة 13.64 % من أفراد العينة أنه يتم تعزيز العمل الفردي وهذا راجع إلى أن بعض الأعمال لا تحتاج إلى فريق عمل بقدر ما تحتاج إلى ممارسة العمل بشكل فردي.

نستنتج أن لروح الفريق والعمل الجماعي تأثير قوي على العمال ،لأنها تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء .

جدول رقم (21): يبين أسلوب العمل المناسب

الإجابة		الفئة		إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
العمل الجماعي	14	93.3%	12	75%	08	61.5%	34	77.2%	3	7	
	-	-	01	6.2%	01	7.69%	02	4.55%	-	-	
العمل الفردي	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	02	12.5%	02	15.3%	04	9.09%	-	-	
	01	6.67%	01	6.2%	02	15.3%	04	9.09%	01	9.09%	
المجموع	15	100%	16	100%	13	100%	44	100%	0		

تؤكد النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه بأن نسبة 81.82 % يفضلون العمل الجماعي حيث قدرت أكبر نسبة ب 77.27% لصنف العمل الجماعي يخلق جو تعاوني من طرف الزملاء هذا راجع إلى أن العمل داخل المؤسسة يتطلب العمل الجماعي والتعاون والإنسجام بين العمال لتسهيل سير العمل والحد من شدة الضغط والسرعة في إنجازه بأقل جهد وأقل وقت وإكتساب الخبرة والمهارة ، كذلك روح الفريق والعمل الجماعي تعمل على دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوزيعها لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر ، بينما نجد نسبة 4.55 % يفضلون العمل الجماعي لأنهم يحظون بالتشجيع من طرف الزملاء ،حيث تساهم الإتصالات في التفاعل بين الأفراد وتبادل الأفكار هنا يتم تشجيع الفرد على مبادراتها في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة .

في المقابل نجد أن نسبة 18.18 % من أفراد العينة يفضلون العمل الفردي موزعة بالتساوي بين من يفضل العمل الفردي عن طريق إنجازات التي تم تزويده بها من طرف المؤسسة بنسبة 9.09% وبين الخوف من

إنساب عمك لغيرك بنسبة 9.09 % هذا راجع إلى أن بعض العمال يفضلون العمل الفردي لأنه يشعرهم بالإرتياح أكثر وكثرة الأراء تشعرهم بالضيق .

نستنتج أن أكبر نسبة من العمال تفضل العمل الجماعي لأنه يقوم على أساس التفاعل بين العمال والقادة مما يشجع كل فرد من المؤسسة على إبراز إمكانيته وقدراته بين الجماعة وهكذا تتحقق أهداف المؤسسة مع أهداف الجماعة .

3/1- تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالتوقعات التنظيمية والإبتكار :

جدول رقم(22): يبين قابلية لتقديم أفكار إبداعية

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	13	86.67%	12	75%	10	76.92%	35	79.55%
لا	02	13.33%	04	25%	03	23.08%	09	20.45%
المجموع	15	100%	16	100%	13	100%	44	100%

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام تمثله نسبة 79.55 % من عينة المبحوثين تجيب بأنها لديها قابلية لتقديم أفكار إبداعية لتحسين سير العمل تدعمها نسبة 86.67% من فئة الإطارات ونسبة 76.92 % من فئة أعوان تنفيذ تليها نسبة 75 % من فئة أعوان تحكم ، وفي المقابل تؤكد نسبة 20.45 % أنها ليست لها قابلية لتقديم أفكار إبداعية لتحسين سير العمل .

- يمكننا القول من خلال النتائج أن الأفراد أو العمال في المؤسسة يساهمون في تقديم أفكار جديدة وتغيير أسلوب العمل من خلال ما يتم تعليمهم لهم من طرف المرؤوسين عن طريق نقل المعارف والمعلومات بهدف تغيير سلوكهم واتجاهاتهم وتطوير قدراتهم الإبداعية .

جدول رقم (23): يبين تقديم فكرة ونفذت

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	08	53.33%	08	50%	10	76.92%	26	59.09%

لا	07	46.67%	08	50%	03	23.08%	18	40.91%
المجموع	15	100%	16	100%	13	100%	44	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 59.09% من أفراد العينة أجابو بنعم قدمت فكرة ونفذت ، مثلتها أعوان تنفيذ بنسبة 76.92% ثم تليها فئة أعوان تحكم بنسبة 50% بينما الإطارات بنسبة 53.33% . كما نلاحظ صنف الإجابة بلا قدرت نسبتها ب40,91% مثلتها أعوان تحكم بنسبة 50% ثم فئة الإطارات بنسبة 46,67% بينما أعوان تنفيذ بنسبة 23.08% .

- نستنتج من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من العمال لديهم القابلية لتقديم أفكار جديدة تنفع المؤسسة وتحقق لها التقدم والنجاح والإستمرار نحو الأفضل وهذا كله نابع من أن المؤسسة مرنة في تسييرها ومشجعة وداعمة إلى الإبداع بداخلها .

جدول رقم (24): يبين سبل الحلول للمشاكل الطارئة :

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
التصرف معها تلقائياً	15	100%	13	81.25%	10	76.92%	38	86.36%
ليست مهمتي	-	-	03	18.75%	03	38.46%	06	13.64%
المجموع	15	100%	16	100%	13	100%	44	100%

نلاحظ من خلال الجدول بأن أعلى نسبة من أفراد العينة أجابت بالتصرف مع المشاكل الطارئة تلقائياً قدرت النسبة ب86.36% مثلتها فئة الإطارات كأعلى نسبة ثم تليها فئة أعوان تحكم بنسبة 81.25% في حين أعوان تنفيذ بنسبة 76.92% ، كما نلاحظ أن نسبة الإجابة بليست مهمتي قدرت ب 13.64% .

- نستنتج من النتائج بأن المؤسسة تتيح الفرصة للعمال في التصرف في عملهم وبالتالي فإن العمال سيشعرون بالطمأنينة والحرية والثقة في قدراتهم مما يخلق لديهم فضاء لتقديم ما لديهم من أفكار وإبتكارات وحلول للمشاكل الطارئة.

جدول رقم (25): يبين إجراءات المؤسسة نحو أفكار العمال المقترحة :

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة الإجابة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
%22.73	10	%15.39	02	%31.25	05	%20	03	القبول	عن طريق التنفيذ
%47.73	21	%38.46	05	%31.25	05	%73.33	11		مناقشة الفكرة
%29.54	13	%46.15	06	%37.5	06	%6.67	01	الرفض	
%100	44	%100	13	%100	16	%100	15	المجموع	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول بأن نسبة 70.46% من أفراد العينة أجابو بأن أفكار العمال تحظى بالقبول من طرف المؤسسة فكانت أكبر نسبة مقدرة ب 47.73% بمناقشة الفكرة في حالة قبول الأفكار من طرف المؤسسة بينما الإجابة يتم قبول أفكار العمال المقترحة من طرف المؤسسة عن طريق التنفيذ فقدرت النسبة ب 22.73%.

بينما نلاحظ أن نسبة 22.73% من أفراد العينة أجابو ترفض المؤسسة أفكار العمال المقترحة ، نلاحظ أن المؤسسة تتقبل الأفكار المقترحة من العمال وذلك بمناقشة الفكرة قبل تنفيذها من أجل التأكد من صحة الأفكار لتقادي وقوع المشاكل .

جدول رقم (26): يبين توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طريق العمل الجيد .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة الإجابة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
%56.82	25	%46.15	06	%62.5	10	%60	09	نعم	
%43.18	19	%53.85	07	%37.5	06	%40	06	لا	
%100	44	%100	13	%100	16	%100	15	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طريق العمل الجيد أن أعلى نسبة تمثلت في نعم يتوفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير عبر عنها فئة أعوان تحكم بنسبة 62.5% ثم

تليها فئة الإطارات بـ 60% وفئة أعوان تنفيذ بـ 46.15% ، بينما تمت الإجابة بلا يتوفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير بنسبة 43.18% مثلتها أعوان تنفيذ بنسبة 53.85% ثم تليها فئة الإطارات ثم تليها فئة أعوان تحكم بنسبة 37.5 %

- نستنتج من خلال الجدول بأن المؤسسة تركز على توفير الجو المناسب للعمال وذلك لأعتبره عنصر مهم لتحقيق التقارب بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها ، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانيات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال ، كذلك المناخ الملائم يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين ، مع توفير فرص التطور الذاتي لأن فيه نوع من التحدي اي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع .

جدول رقم (27): يبين توفر المؤسسة كل الظروف التي تشجع العاملين على توظيف قدرتهم

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	10	66.67%	10	62.5%	04	30.77%	24	54.55%
لا	05	33.33%	06	37.5%	09	69.23%	20	45.45%
المجموع	15	100%	16	100%	13	100%	44	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 54.55% من أفراد العينة عبرو على توفر المؤسسة كل الظروف التي تشجعهم على توظيف قدرتهم ، في حين نسبة 45.45% من أفراد العينة عبرو بلا توفر المؤسسة الظروف التي تشجعهم على توظيف قدرتهم .

نستنتج من خلال النتائج بأن المؤسسة توفر كل الظروف التي تشجعهم على توظيف قدراتهم ، هذا دليل بأن مؤسسة سونلغاز تتبع سياسة تقدير وتحفيز العاملين وتوفير ما يحقق الطمأنينة من أجل أن يسعو إلى التميز والإبداع .

جدول رقم (28): يبين كيف تتصرف المؤسسة في حالة ابتكار جديدة من طرف العاملين

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	07	46.67%	10	62.5%	06	46.15%	23	52.27%
لا	08	53.33%	06	37.5%	07	53.85%	21	47.73%
المجموع	15	100%	16	100%	13	100%	44	100%

تبين النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أنه بنسبة 52.27% من أفراد العينة أجابو بنعم تقوم المؤسسة بمكافآتك في حالة إبتكارك لحلول جديدة ومثلتها فئة أعوان تحكم بنسبة 62.5% ثم تليها فئة الإطارات ب 46.67%، ثم فئة أعوان تنفيذ بنسبة 46.15%. في المقابل نجد نسبة 47.73% من أفراد العينة أجابو بلا تقوم المؤسسة بمكافآتك في حالة إبتكارك لحلول جديدة عبر عنها فئة أعوان تنفيذ بنسبة 53.85% ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 53.33% وفئة أعوان تحكم ب 37.5% .

نستنتج أنه عندما يقوم العاملين بالمساهمة في تقديم أفكار جديدة من أجل حل أي مشكل يواجهه في العمل من أجل تحسين وتغيير أسلوب العمل ينتظرون من المؤسسة تقدير ذلك عن طريق مكافآتهم سوء كانت مكافأة مالية أو معنوية هذا ما يشعر العاملين بأهميته ومكانته داخل المؤسسة هذا ما يشجعهم على تحسين أدائهم ، فكلما كانت تحفيزات من طرف المؤسسة كلما العامل قدم جهد أكبر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم .

جدول رقم (29): يبين وجود جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين :

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	80%	12	75%	06	46.15%	30	68.18%
لا	03	20%	04	25%	07	53.85%	14	31.82%
المجموع	15	100%	16	100%	13	100%	44	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح وجود جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين مثلت نسبة 68.18% من العاملين بأنه يوجد جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين مثلتها فئة الإطارات بنسبة 80% ثم تليها فئة أعوانة تحكم بنسبة 75

% بينما فئة أعوان تنفيذ بنسبة 46.15% ، في المقابل نجد نسبة 31.82% من أفراد العينة أجابوا بلا يوجد جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين مثلتها كأعلى نسبة فئة أعوان تنفيذ بنسبة 53.85% ثم تليها أعوان تحكم ب 25% بينما الإطارات ب 20%.

-نستنتج أن أعلى نسبة عبرت على أنه يوجد جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين هذا التقدير يجعل العاملين يتميزون في عملهم بحيث تكسب رضائهم وولائهم للمؤسسة والتزامهم لها، وتحقق لهم الإستقرار والطمأنينة في عملهم .

ثانيا : نتائج الدراسة

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

1-1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا :

-إن وضع المؤسسة لنظام عام تكون فيه القوانين واللوائح واضحة للجميع أمر ضروري وبديهي ، بحيث وضوح النظام العام للمؤسسة ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب لسير العمل هذا الأمر يتفق عليه جميع العاملين بالمؤسسة ويتم قبوله وإحترامه من طرف الجميع هذا ما يدفعهم للعمل على مبدأ المحافظة على النظام العام تفاديا لوقوع المشاكل مع معرفة كيف يتم أداء العمل في حالة وقوع مشكل ، فمعرفة العمال الحقوق والواجبات والقوانين المعمول بها يجعلهم يتجنبون الحوادث والخلافات وبذلك تتجنب المؤسسة الكثير من المشاكل وهذا ما أكد عليه عمال سونلغاز الذي بلغت نسبتهم 81.82% من الجدول رقم (11).

-توفر المؤسسة ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة وداعمة للعاملين من خلال ترك لهم المجال للمحاولة والخطأ هذا يدل على تقبلها للإقتراحات الجديدة مع إعطاء العامل حرية تصحيح الخطأ مما يجعل العمال يتصرفون بحرية وبارتياح مما يزيد إبداعهم في المؤسسة ويظهرون جميع أفكارهم هذا ما أكدته نسبة 79.54% من الجدول رقم (08).

- يتم تشجيع العمال من طرف المسؤولين من أجل إبداعهم مع تقبل أفكارهم من طرف المؤسسة وترك الحرية لهم في العمل هذا ما يجعلهم يتحملون مسؤولية المهام والواجبات هذا ما يؤكد أن التشجيع من طرف المؤسسة تجعل العامل يعمل من أجل إستقرارها وتحقيق أهدافها مع حل المشاكل التي تواجهها وهذا ما توصلنا إليه من خلال الجدول رقم 10 بنسبة 100%.

- وضع معايير واضحة من طرف المؤسسة بحيث تكون عادلة مع الجميع هذا ما يدفع العاملين للعمل بشكل إيجابي بحيث سياسة العدل تكون مبنيا على اتاحة الفرص للجميع سوء كانت مادية أو معنوية هذا ما يشجع العمال على الإبداع والإبتكار هذا ما يحسن أدائهم بشكل إيجابي مما ينتج عنه تجنب المشاكل وبالتالي تفوق المؤسسة في السوق بتحقيق أهدافها وهذه ما أكدتها نسبة 59.09% من الجدول 12 .

ومنه نستنتج أن الفرضية التي مفادها أن : تلعب القيم دور محوري في حل المشكلات في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز) تحققت .

1-2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى :

- تحرص المؤسسة على توفير جميع الشروط للعمال سوء المادية عن طريق تقديم حوافز وزيادات ومكفاءات أو الخدماتية التي تدخل فيها الخدمات الصحية التي من أهم الركائز المؤسسة

والإجتماعية التي تحسن مستوى معيشتة ، هذا ما يشعر العامل بالطمأنينة والراحة والحرية ويكسبه ثقة تجاه المؤسسة مما يجعله يساهم في تقديم أفكار إبداعية جديدة هذا ما اكدته نتيجة الجدول رقم (13) .

- توفر المؤسسة الهيكل التنظيمي الملائم والإيجابي بحيث يتصف بالمرونة والتكيف هذا ما يدفع العاملين إلى تفجير قدراتهم الإبداعية بحيث اللامركزية تتيح للعامل حرية التصرف في عمله وهذا ما أكد عليه عمال سونلغاز الذي بلغت نسبتهم ب 59.10 % من الجدول رقم 14 .

- تنوع العمل المكلف للعمال مما يجعلهم يبتعدون على الروتين وهذا ما يساعدهم في توليد أفكار جديدة من خلال الجدول رقم 15 بنسبة 52.27 %.

- تعزيز العمل الجماعي من طرف المؤسسة بحيث روح الفريق تساعد على تفاعل بين العاملين هذا ما يؤدي إلى تبادل الآراء والخبرات عن طريق دمج القدرات الفردية مع الجماعة ومنه يحفز العاملين على توليد أفكار إبداعية جديدة ، فالتعاون بين الجماعة يشجع العمال على إنجاز العمل بدفة وفعالية مما يحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها ويحقق لها التقدم والتميز هذا ما تم توصل إليه من خلال الجدول رقم (20) .

ومنه نستنتج أن الفرضية التي مفادها : تساهم المعتقدات التنظيمية في توليد الأفكار الجديدة تحققت .

1-3 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أن :

-توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم مع جو يسود فيه تقدير العاملين وهذا ما يجعل العاملين يشعرون بالطمأنينة والثقة والإرتياح مما يدفعهم لتقديم كل مؤهلاتهم وإبتكاراتهم من أجل تقدم المؤسسة هذا ما اكده عمال في الجدول رقم (26)والجدول رقم (29) .

- تأخذ المؤسسة جهود العاملين بعين الإعتبار وذلك بمكافئتهم سوء ماديا أو معنويا هذا ما يجعلهم يساهمون في تقديم أفكارهم وإبتكاراتهم .

- تتقبل المؤسسة أفكار العمال وتترك لهم حرية التصرف في العمل مما يتميزون في عملهم ويبدعون وهذا ما أكده العمال في الجدول رقم (25).

ومنه نستنتج أن الفرضية التي مفادها : تلعب التوقعات التنظيمية على تشجيع التفكير الإبداعي (الإبتكار) في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز) قد تحققت

2 -نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

بعد ما تم عرض بعض الدراسات المشابهة لموضوع" دور الثقافة التنظيمية في التفكير الإبداعي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية "تم التطرق إلى نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بالنتائج المتوصل اليها في الدراسة الحالية وفيمايلي عرض لأهم نقاط التشابه والإختلاف بين الدراسات وبالرجوع إلى دراسة أسماء جلولي حول" أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة تعليم العالي الجزائرية " نجد أنها تتفق مع دراستنا في الوصول إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة مرتفع بقوة في مؤسسة ،كذلك وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة .(a=0.05)

أما فيما يخص أوجه الاختلاف فقد تمحورت دراستها حول أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة تعليم العالي الجزائرية" بينما دراستنا حول " دور الثقافة التنظيمية في التفكير الإبداعي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية (سونلغاز) . وبالرجوع كذلك إلى الدراسة التي عنوانها " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين " لقصحية عمار ياسين نجد أنها تتفق مع دراستنا في تأكيد معظم الباحثين أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة .

أما الاختلاف في تمحورها على " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين" بينما دراستنا على " دور الثقافة التنظيمية في التفكير الإداري للعاملين بالمؤسسة الجزائرية " . وبالرجوع إلى دراسة إبراهيم عبد القادر محمد التي عنوانها "أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية " نجد أنها تتفق مع دراستنا في وجود تأثير لعوامل الثقافة التنظيمية من (هيكل تنظيمي ، والحوافو ، والعمليات) على إدارة المعرفة في شركة أورنج . اما أوجه الاختلاف في كون دراسته تمحورت حول "أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية "بينما دراستنا حول "دور الثقافة التنظيمية في التفكير الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية .

بما يخص الدراسات المتبقية فنتائج دراستنا تختلف مع نتائجهم .

3- نتائج الدراسة في ضوء النظريات المتبناة :

من خلال الدراسات النظرية المتبناة والتي تطرقنا إليها سابقا والدراسة الميدانية التي قمنا بها بمدرية التوزيع الكهرباء والغاز "تبسة " سنحاول إبراز بعض النقاط التقاطع بين نتائج دراستنا وبين نتائج الدراسات النظرية التي اعتمدنا عليها في تفسير "دور الثقافة التنظيمية في التفكير الإبداعي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية " .

نجد نظرية النسقية "لتالكوت بارسونز" التي تنص أن كل منظمة لها أهداف أنشأت من أجلها وتسمى إلى تحقيقها وأن كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي والداخلي تتوقف على قدرة المنظمة على إنتاج وتشكيل ثقافة خاصة من خلالها يتوجه سلوك أفرادها وأفعالهم داخلها كذلك توهم المنظمة في خلق الاندماج والإنسجام وتعبئة الموارد التي يتوفر عليها من أجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة ، وعليه فإن الثقافة المتبعة من طرف المنظمة هي التي تسمح للأفراد بالعمل والإبداع وإيجاد الحلول ، تتفق مع ما تم التوصل إليه في دراستنا حيث نجد -توفر المؤسسة ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة وداعمة للعاملين من خلال ترك لهم المجال للمحاولة والخطأ هذا يدل على تقبلها للإقتراحات الجديدة مما يجعل العمال يتصرفون بحرية وبارتياح مما يزيد إبداعهم في المؤسسة .

- أما فيما يخص نظرية التمييز والتي تقوم على أساس أن المنظمات التي تعتمد سياسة التغيير والتطوير التنظيمي يكون عمادها تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم والعمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه السلوك الإبداعي أي نشر " ثقافة الإبداع " في المنظمة ، تتوافق مع نتائج التي توصلت لها دراستنا في حرص المؤسسة على توفير جميع الشروط للعمال سوء المادية عن طريق تقديم حوافز وزيادات ومكافآت أو الخدماتية التي تدخل فيها الخدمات الصحية والاجتماعية ، هذا ما يشعر العامل بالطمأنينة والراحة والحرية ويكسبه ثقة تجاه المؤسسة مما يجعله يساهم في تقديم أفكار إبداعية جديدة.

- ونجد النظرية التفاعلية التي تقوم على أساس التفاعل بين القائد وشخصيته وإمكانيته وقدراته الإدارية والعاملين وحاجاتهم ومشاكلهم والظروف البيئية والمواقف المحيطة بالمنظمة ، فهي عبارة عن تفاعل بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة ، تتفق مع النتائج التي توصلت لها دراستنا والمتمثلة في تعزيز العمل الجماعي من طرف المؤسسة بحيث روح الفريق تساعد على تفاعل بين العاملين هذا ما يؤدي إلى تبادل الآراء والخبرات عن طريق دمج القدرات الفردية مع الجماعة ومنه

يحفز العاملين على توليد أفكار إبداعية جديدة ، فالتعاون بين الجماعة يشجع العمال على إنجاز العمل بدفة وفعالية مما يحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها ويحقق لها التقدم والتميز .

خلاصة الفصل :

تعتبر هذه المرحلة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الدراسة فلقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بالفرضيات ، ثم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات ثم مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة ومناقشة النتائج في ضوء النظريات المتبناة ، توصلنا أن لثقافة التنظيمية دور في التفكير الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية (سونلغاز) وبالتالي فرضيات الدراسة تحققت .

خاتمة :

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والميداني التركيز على ضرورة توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمتها على تعزيز التفكير الإبداعي لدى العاملين. فقد أصبح التفكير الإبداعي عاملاً هاماً للارتقاء بأداء المؤسسات ونظراً لأن تنمية التفكير الإبداعي في المؤسسة يرتبط أساساً بتوفر بيئة تنظيمية تسمح بتمكين العاملين وتشجيعهم على التعاون لتوليد أفكار جديدة تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عناصر البيئة حيث تؤثر بشكل كبير على كافة أنشطة المؤسسات.

ومن العوامل المهمة التي تساعد على التفكير الإبداعي هو شعور العامل وولائه للمؤسسة التي يعمل بها ، هذا الشعور يجعله يتصرف بمسؤولية وبدافع مصلحة المؤسسة التي تتوقف عليها مصلحته هو أيضاً ، كما أن ذلك سيكون حافزاً على ابتكار أساليب جديدة وطرق مختلفة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.

فيما يتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية تشجع على الإبداع لدى العمال.

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر:

القرآن الكريم:

1-سورة الانفال, الآية 57.

المعاجم و القواميس :

2--قاموس الوسيط الحديث :منجد عربي عربي, منشورات أيوب, الجزائر, 2013.

المراجع العربية:

الكتب:

- 3-إبراهيم بن احمد الحارثي:أنواع التفكير, الروابط العالمية للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2009.
- 4-إبراهيم بن عبد العزيز الدجيلي:مناهج وطرق البحث العلمي, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, 2010.
- 5-انشرح إبراهيم محمد المشرفي :تعليم التفكير الإبداعي لطفل الروضة, الدار المصرية اللبنانية, القاهرة, 2005.
- 6-برهان محمود حمادنة:التفكير الإبداعي, عالم الكتب الحديث, اربد, الأردن, 2014.
- 7-بطرس حلاق:السلوك التنظيمي, من منشورات الجامعة الافتراضية السورية, الجمهورية العربية السورية, 2020.
- 8-جلول عزيز فرمان: التفكير الناقد الإبداعي, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, 2012.
- 9-جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير, الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع, الإسكندرية, 2006.
- 10-حسين حريم: إدارة المنظمات منظر كلي, دار الحامد, عمان, الأردن, 2009.
- 11-رعد حسن الصون: نظريات الإدارة والأعمال, دار الرضا للنشر, سوريا, دمشق, 2004.

- 12-رشيد زرواتي:منهجية البحث في العلوم الاجتماعية, دار الكتاب الحديث, الجزائر, 2004.
- 13-سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية, دار البازوزي العالمية للنشر والتوزيع , عمان,الأردن.
- 14-سعيد عبد العزيز فرمان: تعليم التفكير ومهاراته, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, 2009.
- 15-سناء محمد نصر حجازي: سيكولوجية الابداع, دار الفكر العربي, مدينة نصر ,القاهرة, 2006.
- 16-صالح محمد على ابوجادو, محمد بكر نوفل: تعليم التفكير, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان , 2007.
- 17-عبد الله حسن مسلم: الابداع والابتكار الإداري, دار المعترف للنشر والتوزيع, عمان , 2015.
- 18-عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, الساحة المركزية بن عكنون, الجزائر, 2008.
- 19-فاطمة العابد: العصف الذهني والتفكير المبدع, دار امجد للنشر و التوزيع, عمان , 2015.
- 20-كامل علي سليمان عتوم: التفكير, عالم الكتب الحديث للنشر ولتوزيع, اربد , الأردن, 2012.
- 21-كمال دشلي: منهجية البحث العلمي, منشورات جامعة حماة, كلية الاقتصاد, مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية, 2016.
- 22-لطف محمد علي: التفكير الإبداعي, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان و الأردن, 2011.
- 23-ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة, دار الشروق للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2003.
- 24-محسن علي عطية: التفكير, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, 2015.
- 25-محمد الفاتح محمود بشر المغربي: السلوك التنظيمي, دار الجنان للنشر والتوزيع , عمان, 2016.
- 26-محمد حمد الطيبي: تنمية قدرات التفكير الإبداعي , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ,عمان , 2001,

- 27-محمد عبد السلام:التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق, مكتبة نور , 2020.
- 28-محمد حمد غانم:مقدمة في تدريس التفكير, دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان, 2009.
- 29-محمد قاسم القريوتي:مبادئ إدارة النظريات والعمليات والوظائف, داروائل للنشر , الأردن , عمان, 2009.
- 30-منال البارودي:العصف الذهني , المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة, 2015.
- 31-ناصر دادي عدون:اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين, دار المحمدية , الجزائر.
- الرسائل الجامعية:
- 32-إبراهيم عبد القادر:قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج), رسالة ماجستير , قسم إدارة الاعمال, جامعة الشرق الأوسط , 2014-2015.
- 33-أسماء جلولي:اثر الثقافة لتنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية, مذكرة ماستر , تخصص تسيير المنظمات , جامعة محمد خيضر , بسكرة, 2012-2013.
- 34-امل زهير صوالحة:مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات, رسالة ماجستير , الإدارة التربوية, كلية الدراسات العليا, جامعة النجاح الوطنية , نابلس, فلسطين, 2014.
- 35-بشائر إبراهيم ذيب مسودي:دور الثقافة التنظيمية في التطوير الاكاديمي دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية, رسالة ماجستير , قسم إدارة الاعمال, جامعة الخليل , 2018.
- 36-بودرع هاجر , ببحوح وفاء: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية, مذكرة ماستر , تخصص تنظيم وعمل , جامعة محمد الصديق بن يحيى, جيجل , 2015-2016.

- 37-حماد رمضان سليمان أبو عرار: التفكير الإبداعي وعلاقته بالقدرة على حل المشكلات لدى الطلبة, رسالة ماجستير, في علم النفس التربوي, جامعة عمان العربية, كلية العلوم التربوية والنفسية, 2012.
- 38-خالد ديب حسين أبو زيد:أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية, رسالة ماجستير, قسم إدارة الاعمال, جامعة الشرق الأوسط, 2010.
- دحماني زهيرة: الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, رسالة ماجستير, في علوم التسيير, جامعة احمد بوقرة, بومرداس, 2009-2010.
- 39-رائد شعبان علوان:فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين في مدارس وكالة غوث الدولية, رسالة ماجستير, قسم علم النفس, الجامعة الإسلامية, غزة, 2005.
- 40-عياد مروة:أثر التفكير الإبداعي على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة, مذكرة ماستر, تخصص موارد بشرية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2017-2018.
- 41-فطحيزة عمار ياسين:تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي, مذكرة ماستر, تخصص تسيير موارد بشرية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2018-2019.
- 42-كامليا مشراوي: أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الافراد دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمنطق الجافة عمر البرناوي بسكرة, شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012-2013.
- 43-وسام حسن داود:مستوى امتلاك طلبة قسم اللغة العربية في جامعة مؤتة لمهارات التفكير الإبداعي, رسالة ماجستير, في لمناهج وأساليب التدريس العامة, جامعة مؤتة, 2015.
- 44-يوسف حيدر القطان:فاعلية برنامج اثرائي في مقرر الديكور مبني على مهارات التفكير في تنمية التفكير الإبداعي والإنتاجية والإبداعية لدى طلاب الصف السابع في دولة الكويت, رسالة ماجستير, تخصص تربية المهنيين, جامعة الخليج العربي, 2012.

المجلات:

- 45- احمد عبد الله سويدات, فؤاد نجيب الشيخ: اثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري,
المجلة الأردنية في إدارة الاعمال, المجلد(13), العدد(01).
- 46- احمد فارس بوعمامة: دور الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة الجودة بالمؤسسة, الباحث الاجتماعي,
جامعة قسنطينة 2, العدد(14), 2018.
- 47- باديس بوخلوه, فريدة بلة: اثر التفكير الإبداعي للمديرين على جودة الخدمة في التعليم العالي دراسة
ميدانية في جامعة قاصدي مرباح, المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية, جامعة قاصدي مرباح , المجلة
الجزائرية للتنمية الاقتصادية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, المجلد(05), العدد(02).
- 48- بركات ربيعة: دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين, مجلة الباحث
الاجتماعي, جامعة بسكرة, العدد (06), 2016.
- 49- بركان أسماء, جليد نور الدين: اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري, مجلة الاقتصاد الجديد,
العدد(17), المجلد(02).
- 50- بطاهر بختة: مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين مستوى الإدارة البيئية في المؤسسات, مجلة
دراسات التنمية الاقتصادية , جامعة مستغانم, الجزائر, المجلد(03), العدد(02), 2020.
- 51- حبيب الود, نوري الود: مستوى عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية, مجلة العلوم
النفسية والتربوية, الجزائر, 2022.
- 52- رباحي محمد, مانع فاطمة: استخدام ابعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي, مجلة اقتصاديات
شمال افريقيا, المجلد(17), العدد(27), 2021.

53-زواوي نوال: دور الثقافة التنظيمية في نشر الابداع داخل المؤسسة, مجلة الرسمية, جامعة علي

لونيبي, البليدة -2-, العدد(03), 2021.

54-سفيان صائبالمعاضدي: التفكير الإبداعي والموهبة العقلية ودورها في بناء الشخصية, مجلة العلوم

النفسية, جامعة بغداد, العدد (17).

55-عبود جواد راضي: قياس مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بالتحصيل الرياضي لمادة الإحصاء

الرياضي لدى طلبة قسم الرياضيات, مجلة كلية التربية, العدد السادس والثلاثون, الجزء الأول, 2019.

56- مجبري سلمة ، الباتول علوط ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري " دراسة ميدانية بمؤسسة

سونلغاز " مجلة تطوير العلوم الإجتماعية ،منشور إلكتروني ،المجلد 05،العدد 02 ،تاريخ النشر 05-15-

2012 .

المواقع الإلكترونية :

1- Almeria com .reading.php

الملاحق

البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي
- جامعي
- 4- الرتبة المهنية: إطارات عون تحكم عون منفذ

المحور الأول: القيم التنظيمية وحل المشكلات

- 5- في حالة غياب مسؤولك المباشر فهل تكون ؟
- متحمل المسؤولية الإكتفاء بعملك
- أخرى حدد
- 6- هل تمنح المؤسسة مجال للعاملين في المحاولة والخطأ ؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم هل.: يعتبر الخطأ تجربة عمل يترك لك حرية تصحيح الخطأ
- إذا كانت الإجابة بلا فهل يقوم : تطبيق القوانين الرسمية التأنيب
- أخرى حدد.....
- 7- هل تبادر في حل المشكلات التي تظهر في العمل ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا راجع إلى : يتم الاستعانة بالخبرات الخارجية من طرف المسؤولين

يلزم إستشارة المسؤول الخوف من الفشل والعقاب

لا نعم ؟ نعم هل تتحمل مسؤولية المهام والواجبات التي تقدم لك ؟

في حالة الإجابة بلا راجع إلى :

ضعف إمكانياتك وقدراتك الشخصية العمل فيه مخاطرة

أخرى حدد

لا نعم ؟ نعم هل أنت على علم باللوائح والقوانين التنظيمية في المؤسسة ؟

لا نعم ؟ هل توجد عدالة بين العاملين؟

المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية وتوليد أفكار جديدة

11- كيف تقييم ظروف العمل المادية والخدماتية في المؤسسة ؟

ممتازة جيدة حسنة سيئة

12- هل الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسستك ملائم لسير العمل ؟ نعم لا

في حالة نعم راجع إلى:

تناسب تخصصات المرؤوسين مع العمل يتصف بالمرونة وببساطة الإجراءات

يتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة

في حالة الإجابة بلا راجع إلى:

التداخل بين المهام المركزية في اتخاذ القرارات

الرسمية في إجراءات العمل

13- هل طبيعة العمل الذي تمارسه يمنحك فرصة ممارسة أفكارك؟ نعم لا

14- ما طريقة التواصل في حالة واجهتك مشكلة؟

تواصل أفقي تواصل صاعد تواصل نازل

15- هل يتم تشجيع العامل على توليد أفكار جديدة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا يتم عن طريق :

التشجيع عن طريق الشكر والثناء تحويل إلى مشروع مكافآت بمناصب

إذا كانت الإجابة بلا: يعتبر سلوك عادي يركز على تطبيق القوانين

16- هل يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؟ نعم لا

17- هل يتم تهمين أفكار العمال الجديدة من طرف المؤسسة؟ نعم لا

18- ما هو الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في العمل؟

تعزيز العمل الجماعي تعزيز العمل الفردي

19- ما هو أسلوب العمل المناسب لك؟ العمل الجماعي

العمل الفردي

في حالة العمل الجماعي هذا راجع إلى:

خلق جو تعاوني من طرف الزملاء تحظي بالتشجيع من طرف الزملاء

في حالة العمل الفردي راجع إلى:

انك تفضل العمل لوحدك عن طريق نطاق نفسي عن طريق انجازات التي تم تزويدك بها
من طرف المؤسسة الخوف من إنساب عملك لغيرك

المحور الثالث : التوقعات التنظيمية والابتكار

20- هل لديك قابلية لتقديم أفكار إبداعية لتحسين سير المؤسسة ؟ نعم لا

21- هل قدمت فكرة سابقا ونفذت ؟ نعم لا

22- ما هي سبل الحلول للمشاكل الطارئة ؟ التصرف معها تلقائيا

ليست مهمتي أخبر المشرفين في حالة التصرف معها تلقائيا

23- كيف هي إجراءات المؤسسة نحو أفكار العمال المقترحة ؟ القبول

الرفض

إذا كانت الإجابة بالقبول يكون ذلك: عن طريق تنفيذ مناقشة الفكرة

24- هل المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طريق العمل الجديد ؟ نعم

لا

25- هل توفر المؤسسة كل الظروف التي تشجعكم على توظيف قدرتكم ؟ نعم

لا

26- هل تقوم المؤسسة بمكافأتك في حالة ابتكارك لحلول جديدة ؟ نعم لا

27- هل يوجد جو ملائم يسود فيه تقدير العاملين؟ نعم لا

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى مع معرفة مدى تأثير التفكير الإبداعي في تحقيق أهداف المؤسسة ، والتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ، معرفة مميزات وخصائص المؤسسة الجزائرية (سونلغاز) ومدى مساهمتها في تجبير الطاقات الإبداعية للعاملين (التفكير) ، محاولة كشف الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تشجيع العاملين على الإبداع بالمؤسسة ولتحقيق ذلك تم الإنطلاق من التساؤل الرئيسي التالي : - ما هو دور الثقافة التنظيمية في التفكير الإبداعي بالمؤسسة الجزائرية ؟ والذي ينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية: كيف تلعب القيم التنظيمية دور محوي في حل المشكلات لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز ؟

- كيف تساهم المعتقدات التنظيمية في توليد أفكار جديدة لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز ؟
- كيف تعمل التوقعات التنظيمية على تشجيع التفكير الإبداعي (الابتكار) لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز ؟

وللإجابة عن التساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:

-لثقافة التنظيمية دور في تحقيق التفكير الإبداعي بالمؤسسة سونلغاز

وقد إحتوت على ثلاث فرضيات فرعية تتمثل في:

-تلعب القيم التنظيمية دور محوري في حل المشكلات لدى العاملين بالمؤسسة سونلغاز

-تساهم المعتقدات التنظيمية في توليد أفكار جديدة لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز .

- تعمل التوقعات التنظيمية على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين لمؤسسة سونلغاز .

وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة بمدرية التوزيع الكهرياء والغاز " تبسة " حيث شملت عينة الدراسة 54 عامل وعاملة أختيروا بطريقة عشوائية ، واعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع ، واعتمدنا على الإستمارة كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة ، واعتمدنا في إختبار صحة الفرضيات على أسلوبين ، أسلوب الكمي والذي يشتمل التكرارات والنسب المئوية ، والأسلوب الكيفي الذي يشمل على تفسير وتحليل البيانات ، وقد خلصنا في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

تلعب القيم التنظيمية دور محوي في حل المشكلات لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز

تساهم المعتقدات التنظيمية في توليد أفكار جديدة لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز)

تعمل التوقعات التنظيمية على تشجيع التفكير الإبداعي (الابتكار) لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية

Summary:

This study aimed at knowing the extent of the impact of creative thinking in achieving the goals of the institution, identifying the prevailing organizational culture in the institution, knowing the characteristics and characteristics of the Algerian institution (Sonelgaz) and the extent of its contribution to the explosion of the creative energies of employees (thinking), an attempt to reveal the role played by organizational culture in encouraging To achieve this, the following main question was launched: - What is the role of organizational culture in creative thinking in the Algerian institution? From which the following sub-questions emerged:

- How do organizational values play a pivotal role in solving problems among employees of the Sonelgaz Corporation?
- How do organizational beliefs contribute to generating new ideas for employees of the Sonelgaz Foundation?
- How do organizational expectations encourage creative thinking (innovation) among employees of the Sonelgaz Corporation?

To answer the study questions, we formulated the following general hypothesis:

- Organizational culture has a role in achieving creative thinking in the Sonelgaz Corporation. It contained three sub-hypotheses:
- Organizational values play a pivotal role in solving problems among the employees of the Sunlgaz Foundation
- Organizational beliefs contribute to generating new ideas among employees of the Sonelgaz Foundation.
- Organizational expectations encourage creative thinking among Sonelgaz employees.

We have conducted this study in the Electricity and Gas Distribution Directorate "Tebessa", where the study sample included 54 male and female workers who were chosen randomly, and we relied on the descriptive approach that describes the phenomenon as it is in reality, and we relied on the form as a tool for collecting data from the field of study, and we relied on testing the validity of the hypotheses There are two methods, the quantitative method, which includes frequencies and percentages, and the qualitative method, which includes interpretation and analysis of data. In this study, we concluded the following results:

- Organizational values play a pivotal role in solving the problems of the workers in the Algerian institution (Sonelgaz).
- Organizational beliefs contribute to generating new ideas for workers in the Algerian institution (Sonelgaz).
- Organizational expectations encourage creative thinking (innovation) among workers in the Algerian institution.