



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر * بسةرة * كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

دور الثقافة التنظيمية الاتصالية في تنمية الوظيفة الإبداعية

دراسة مسحية على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسةرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

بوزيد رملي

إعداد الطالبة:

أسماء مزروع

السنة الجامعية: 2015/2014

الإهداء

إلى كل من يؤمن بتضافر الجهود لتجديد وإثراء البحث العلمي بالجزائر

إلى كل من تشغله فكرة المبادرة والتجديد ومواكبة العصر لحل المشكلات البحثية

إلى كل من يرحب ويشجع الأفكار الجديدة ويقدم لها ما أوتي من جهد

إلى كل من يعيش لتوصيل العلم في يسر وتركيز

شكر وعرفان

حمدي وثنائي أولا و أخيرا لله عز وجل على كريم وجزيل نعمته ثم إلى والدي الكريمين اللذين أحاطاني بالرعاية، ويسرا ليسبل تحصيل العلم.

- الأستاذ المشرف "رملي بوزيد" الذي تكرم بالإشراف على هذه الدراسة ولم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته وكان بحق زعم المشرف والموجه

شكرا جزيلاً لأستاذي الفاضل

- الأستاذ الفاضل يوسف جوادي على ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات.

- كما أتوجه بكلمة شكر إلى كل الذين ساهموا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل وأخص بالذكر طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

مقدمة

يتطلب التقدم العلمي والتطور في مختلف المجالات النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ، وبما أن الثقافة التنظيمية تعد من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المسؤول الإداري بمروؤوسيه وكذلك ثقة المجتمع فان الالتزام بها سوف يقود إلى الإبداع خاصة في الدول التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التكنولوجي.

إن الاهتمام بمتغير الإبداع في المنظمات الخدمية يتطلب الحرص على نمو المقدرات الإبداعية لدى مسؤوليها وإدارييها وكافة مدخلاتها البشرية، وأن تكون التوجهات الإبداعية مكونا هاما في نسيجها الثقافي، فالثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات، هي التي توجه سلوك الأساتذة والإداريين إلى ما يجب عمله في بيئة العمل وما يفترض تجنبه ، خاصة أن العالم اليوم يتصف بتداخل الثقافات والاعتمادية المتبادلة أكثر من أي وقت مضى.

وتعود أهمية الحاجة إلى الإبداع الإداري في الجامعات الجزائرية إلى كونه متغيرا هاما في بناء الإنسان، مما يفرض عليها أن تكون مستوعبة لمعطيات التغيير والتطوير، لذا فإنها لتحقيق أهدافها وضمان إستمراريتها لا يجب أن تعتمد على مجرد الكم للقوى العاملة بها، وإنما على توفير نوع متميز ومتمايز من العاملين والإداريين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات ، وخصوصا الهيئة التدريسية لأنها المعنية ببناء نخبة المجتمع فإذا فشلت في ذلك فقد خسرت كل شيء. وبناء على ذلك، فإن اتجاه الجامعات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، بل لا بد أن يشتمل على إحداث تغييرات فعلية في ذهنية الأساتذة وفي توجهاتهم وسلوكياتهم، ومن الطبيعي أن يكون المسؤول الإداري له السبق في تمثل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، لخاصيتهم وأهميتهم في مجال قيادة شؤون الجامعات وإداراتها. لذا سوف نتناول في هذه الدراسة الإطار المنهجي

للدراسة من خلال عرض إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة والمشابهة، النظريات المقاربة للدراسة.

ثم انتقلت إلى الفصل الأول الذي تطرقت فيه إلى ماهية الثقافة التنظيمية تعريفها، خصائصها، أهميتها، أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية، القيم المكونة لها ووسائل تطويرها أما المبحث الثاني فقد خصصته للإبداع الإداري حيث تطرقت فيه لتعريف الإبداع الإداري، عناصره ومستوياته، عوامل نجاح الإبداع الإداري ومعوقاته، علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري أما المبحث الثالث فتمثل في تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على الوظيفة الإبداعية للأساتذة، علاقة النمط القيادي بالوظيفة الإبداعية، علاقة الصورة الذهنية بالثقافة التنظيمية الاتصالية وانعكاسهما على الوظيفة الإبداعية ثم تطرقت في الفصل الثالث لتحليل البيانات و استخلاص النتائج.

وفي الأخير خاتمة الدراسة وقائمة المراجع و الملاحق.

الإطار المنهجي

01- إشكالية الدراسة :

التنظيم هو الحيز الذي يتم فيه التنسيق والتخطيط لكافة الأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة متأثراً بمدى اندماج المورد البشري في العمل وتقبله للقيم والمعتقدات الإدارية التي تسعى إدارة الجامعة العمل وفقها، بالإضافة إلى تلاؤم القيم التنظيمية مع معتقدات و تصورات الأساتذة والتي من شأنها أن تخلق لنا مناخ ،اتصالي ،ايجابي، فعال ومحفز على العمل .

توظف إدارة الجامعة في كل سنة أساتذة لكل منهم عاداته ومعتقداته وثقافته مكونة لديه سابقا متأثرين بتنشئتهم الاجتماعية وعند التحاقهم بإدارة الجامعة تواجههم مجموعة من القيم والسلوكات والمعتقدات الخاصة بالمنظمة فينتج عن هذا التفاعل بين القيم التنظيمية والشخصية للأساتذة سلوكات جديدة تتطور إلى ثقافات وعادات تشكل جوهر الثقافة التنظيمية.

وتتأثر الثقافة التنظيمية بعدة عوامل من بينها الاتصال الذي يعد شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها، دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة ، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الفرد وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين، فهناك مجموعة من العلاقات منها الرسمية وغير الرسمية، فالتنظيم الرسمي يتكون من مجموعة العلاقات الرسمية التي تربط بين الإدارة العليا والأساتذة أما التنظيم غير الرسمي فتحكمه مجموعة من القواعد والعلاقات غير الرسمية، فتكون هذه العلاقات بين القادة والأساتذة أو بين الأساتذة بعضهم ببعض أو بين القادة فيما بينهم .

إلا أن طبيعة هذه الاتصالات تتأثر بنوع النمط القيادي داخل المنظمة وتتعدد هذه الأنماط فهناك الديمقراطي والحر المتساهل والدكتاتوري، ويظهر هذا النوع من خلال سلوك القادة والذي هو من أهم العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية إذ يختلف هذا السلوك من مسؤول لآخر وهذا راجع إلى طبيعة القيم التي يحملها كل واحد منهم، فالمسؤول الإداري في المنظمة يعتبر هو المتغير التنظيمي الأساسي الذي يتحكم في العملية الاتصالية والتي بدورها تخلق علاقات رسمية وغير رسمية بين الهيئة الإدارية والتدريسية وينتج عن التفاعل بين هذه العلاقات والقيم الشخصية التي يحملها كل منهم تصورات ذهنية سلبية كانت أم ايجابية لديهم والتي من شأنها أن تنعكس على سلوكهم وعلى قدراتهم الإبداعية بالسلب أو بالإيجاب.

لذا فالمسؤول الإداري له الأثر الفعال على تشجيع القدرات الإبداعية لدى الأساتذة فهو يؤثر على سلوكياتهم ومن ثم تنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشكلات وحلها بطرق حديثة. وعليه فالثقافة التنظيمية هي العامل الأول والأساسي لنجاح أي منظمة أو فشلها، إذ أن هناك علاقة تربط بين نجاح المنظمة والقيم التنظيمية السائدة فيها، ولا تتحقق الوظيفة الإبداعية إلا بتوفر محيط يتميز بالتغير الدائم لذا أصبح لزاما على مسؤولي المنظمات أن يدركوا أننا نعيش فترة تحولات اجتماعية وتنظيمية لذا وجب إعطاء أهمية لمن لهم القدرة الفكرية على الإبداع وتوليد أفكار جديدة تخدم الجامعة. ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن ، للثقافة التنظيمية الاتصالية بأن تشكل صورة ذهنية إيجابية أم سلبية لدى الهيئة الإدارية والتدريسية في الجامعة وتأثيرها على ممارسة الوظيفة الإبداعية ؟

• تساؤلات الدراسة :

- 1- ما هي العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية والصورة الذهنية وتأثيرها على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة ؟
- 2- كيف يؤثر الاتصال الرسمي وغير الرسمي على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة ؟
- 3- إلى أي مدى تؤثر الأنماط القيادية على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة ؟
- 4- إلى أي مدى يمكن لمتغيرات الجنس والمركز الوظيفي والدرجات العلمية والخبرة أن تؤثر على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة ؟

02- أسباب اختيار الموضوع :

لكل دراسة وفي أي موضوع وفي مختلف المجالات أسباب علمية تدفعنا لخوض هذه الدراسة ومن بين هذه الأسباب :

أ- حادثة الموضوع: تتطرق حداثته من حيث أن أغلب الدارسين لم يولوا بعد الاهتمام الكافي بهذا النوع من المواضيع ولم يعطوه حقه رغم أهميته وهذا ما تفسره قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بلادنا على الخصوص.

ب- باعتبار قادة المنظمة عنصر فعال في تكوين الثقافة التنظيمية للمنظمة الذين بدورهم يحددون الأسلوب الذي ينتهجه الأفراد و تؤثر في سلوكهم وعلى وظيفتهم الإبداعية .

ج- العلاقة العكسية التي تربط بين الصورة الذهنية التي يحملها الفرد وبين قيمه الشخصية و ثقافة المنظمة وتأثيرها على ممارسته للوظيفة الإبداعية.

كما توجد دوافع شخصية لاختيارنا لهذه الدراسة من بينها :

- أ- الرغبة الشخصية في الإسهام بدراسة تحفز على دعم وتحفيز كل من الإدارة والأساتذة على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة التي ترفع من فعالية الكلية.
- ب- الرغبة في التعرف على نوع النمط القيادي للكلية لكونه يتحكم في العملية الاتصالية داخلها ويؤثر بدوره على ممارسة الوظيفة الإبداعية التي ترفع من فعالية المنظمة.
- ج- الرغبة في التعرف على أهم القيم التي تنتهجها الكلية كثقافة تنظيمية.

03- أهداف الدراسة :

- أ- الغاية من دراسة هذا الموضوع هو تحقيق بعض الأهداف التي تبرز أهمية الدراسة وتعطيها قيمة علمية ومن بين هذه الأهداف :
- ب - إبراز أهمية الثقافة التنظيمية كقوة دافعة ومحركة لتوحيد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وقبول المخاطرة والتوجه نحو التغيير والتجديد والإبداع.
- ت - التعرف على مدى تأثير الصورة الذهنية على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.
- ث - التعرف على مدى تأثير الاتصال بشكليته الصاعد والنازل على ممارسة الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.
- ج- التعرف على مدى تأثير النمط القيادي على ممارسة الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.
- ح - التعرف على نقاط القوة والضعف للثقافة التنظيمية بالجامعة.

خ-التعرف على العوامل التي تحد من ممارسة الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.

04- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية التحديات التي تواجه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي تفرض عليها تبني قيم وأساليب إبداعية تساعد على الرفع من فعاليتها ومواكبة التطورات التي يشهدها العصر الحالي .

أ- من الناحية العلمية :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث أن دراسة هذين الجانبين ما زالت محدودة على مستوى الوطن، حيث يتوقع الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال السلوك الإداري والتنظيمي كما يأمل الباحث بأن تكون هذه الدراسة مرجعا لطلبة والباحثين والاستفادة من نتائجها التي تفيد في البحوث العلمية القادمة.

كما أنه بإمكان جامعة محمد خيضر بسكرة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة أيضا من خلال التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية والعمل على تطويرها وتحسينها والكشف عن علاقتها بالوظيفة الإبداعية التي تؤدي إلى رفع من فعالية المنظمة. و أيضا إفادة الجامعة بدراسة واقعية تمس مشاكلها كما تمكنها من مواكبة كل المستجدات والمتغيرات في البيئة المحيطة عن طريق التعرف على القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية الأمر الذي يعطي المسؤولين القدرة على محاولة غرس القيم المشجعة على الإبداع ونبذ القيم التي لا تشجعه.

بالإضافة إلى أنها تسمح للأساتذة بأخذ فرصهم رغم اختلاف درجاتهم ورتبهم بإبداء آرائهم وعرض أفكارهم وتبنيها من قبل اللجان العلمية أو فرق التكوين وهذا ما يشجعهم على التجديد والتحديث في طرح الأفكار وتعزيز روح الانتماء والولاء لدى الأساتذة بالنسبة للجامعة.

كما تركز هذه الدراسة على إظهار دور الصورة الذهنية التي تتكون في أذهان كل من المسؤولين الإداريين والأساتذة و تأثيرها على ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية وأيضا في كونها تبحث في هذا الموضوع في مؤسسة خدمية لها خصوصيتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

05- تحديد مفاهيم الدراسة:

يبنى تحديد مفاهيم البحث على أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي النظري و التطبيقي للدراسة ، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه و كذا حصر المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في الدراسة وتحديدتها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة و أهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستي هي: أ- تعريف الاتصال الإداري:

" هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم ; أي التي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال داخلي نازل على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي وتقارير واقتراحات، وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات أو قد تكون على الاتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بغرض التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها." (1)

ب - الاتصال التنظيمي:

"هو كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم حتى انه يعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة وحالة التفاعل الوحيدة التي يمكن أن تتشكل هي تفاعل العاملين مع مضمون الرسالة." (2)

(1) - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، الأردن، 2009، ص ص 58، 59.

(2) - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص ص 8، 9.

ت - الاتصال الإداري:

"عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها، فالاتصال عملية هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة".⁽¹⁾

ث - التعريف الإجرائي:

بناء على ما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للاتصال الإداري:

نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل الكلية وهو عملية تفاعلية مستمرة بين أطراف التنظيم الرسمي وغير الرسمي تمارسه هيئات تنظيمية جامعية من خلال تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بالأسلوب الكتابي أو الشفوي أو أية وسائل أخرى بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

ج - تعريف الثقافة التنظيمية :

بأنها: "منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في إدراكها والتعبير عنها والإيمان بها كل أفراد التنظيم بغض النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري".⁽²⁾

(1) - خيضر، كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الأردن، 2002، ص 118.

(2) - رضويي خوين، م، سندس، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والعلوم الإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص 7.

ح- كما تعرف بأنها:

" بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه." (1)

خ- ويعرفها Edgard Schien:

"هي مجموعة المبادئ الأساسية التي شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي هذه المبادئ الأساسية التي يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل الجماعي إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وغيرها من العناصر." (2)

د- التعريف الإجرائي :

ويقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة بأنها مجموعة القيم والمبادئ والأفكار والتصورات والعادات و التقاليد التي يؤمن بها الأفراد داخل إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم وعلى قدراتهم الإبداعية إما بالسلب أو بالإيجاب .

(1) - عبد اللطيف عبد اللطيف ،محفوظ أحمد جودة ،دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية،العدد الثاني،المجلد26، دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية وقانونية ، جامعة دمشق، 2010،ص123.

(2) - زين دين بروش ،لحسن هدار ،دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة ،أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الأول ،جامعة فرحات عباس ،سطيف ، جوان 2007،ص55.

ذ- تعريف الوظيفة الإبداعية :

يعرف الإبداع على أنه :

"عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة للمنظمة شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا". (1)

ر- تعريف جيلرفورد:

"الإبداع هو استعداد الفرد لإنتاج أفكار أو نواتج سيكولوجية جديدة ويتضمن ذلك إنتاج الأفكار القديمة بأشكال جديدة".

ز- تعريف فتحي جروان : " الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم". (2)

س-التعريف الإجرائي :

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الإبداع على انه: نشاط عقلي مقصود يكون استجابة لدوافع وحاجات كامنة في ذات الأساتذة والإداريين، يسعى كل واحد منهم إلى تحقيقها وتجسيدها في الواقع، كما يعبر الإبداع على قدرة هؤلاء في خلق أفكار جديدة أو تحسين الأفكار السابقة وقدرتهم على التنبؤ بالمشكلات التي تواجه المنظمة وحلها بشكل جديد إلا أن هذه الوظيفة تتأثر بطبيعة الثقافة التنظيمية والتصورات التي يحملها كل فرد داخل الكلية إما بالنجاح أو الفشل.

(1) - حسين حريم ،إدارة المنظمات منظور كلي،دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن، 2003،ص303.

(2) - سعيد عبد العزيز ،المدخل إلى الإبداع ،دار الثقافة لنشر والتوزيع ، عمان،2006، ص 21.

ش - تعريف الصورة الذهنية :

ويعرفها د . علي عجوة في (كتاب العلاقات العامة والصورة الذهنية) هي الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال غير الموثقة لكنها في النهاية تمثل واقعا صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم. (1)

ص - ومن المنظور النفسي:

" فإن مصطلح الصورة الذهنية يستخدم للتعبير عما يحمله الفرد من جوانب عقلية تؤثر في سلوكه وتشمل هذه الجوانب ما يخزنه الفرد من معلومات وأفكار ومعان وانطباعات عن موجودات معينة سواء كانت تلك الموجودات تتعلق بذاته كشخص أو كانت تتعلق بالوسط المحيط به من أشخاص وتنظيمات وأفكار وأشياء. " (2)

ض - كما تعرف :

" عملية معرفية نسبية ذات أصول ثقافية تقوم على إدراك الأفراد الانتقائي المباشر وغير المباشر لخصائص سمات موضوع ما (شركة ، مؤسسة ، فرد ، جماعة ،مجتمع ..) وتكون اتجاهات عاطفية نحوه (ايجابية أو سلبية) وما ينتج عن ذلك من توجهات سلوكي(ظاهرة ،باطنة) في إطار مجتمع معين وقد تأخذ هذه المدركات والاتجاهات والتوجهات شكلا ثابتا أو غير ثابت دقيقا أو غير دقيق. " (3)

(1) - صالح الشيخ ،تكوين الصورة الذهنية لشركات ودور العلاقات العامة فيها ، رسالة ماجستير ،الأكاديمية السورية الدولية ،الجمعية الدولية للعلاقات العامة ،2009،ص5.

(2) - رامي عبد الله طشطوش ،فواز أيوب المومني ،صورة المرشد النفسي لدى كلية العلوم التربوية في جامعة اليرموك ،مجلة جامعة الملك خالد ، الأردن ،2012،ص5.

(3) - أيمن منصور ندا ،الصورة الذهنية والإعلامية :عوامل تشكيل واستراتيجيات التغيير ، المدينة برس للنشر، القاهرة ،2004،ص29.

ط- التعريف الإجرائي :

هي مجموعة المعارف والمعتقدات والأفكار و الانطباعات التي تتكون في أذهان كل من الأساتذة والإداريين حول موضوع ما و يتم اكتساب هذه المعارف من خلال تفاعلهم و احتكاكهم بالمحيط الذي يتواجدون فيه وغالبا ما تصبغ هذه المدركات بطابع الذاتية لكونها عملية داخلية لها أبعاد شعورية وتظهر هذه الأبعاد من خلال تصرفات الأفراد وسلوكهم في أداء الأعمال المنوطة لهم داخل الكلية وقد تتميز هذه المدركات بالثبات أو التغير.

سوف نتطرق إلى تعريف القيادة بشكل عام ثم تعريف القيادة الإدارية بشكل خاص ثم استخلاص تعريف إجرائي لها.

ظ-تعريف القيادة :

"هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات و الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين." (1)

إذن فالقيادة تجمع بين استخدام السلطة وبين التأثير على الآخرين عن طريق استمالتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة .

ع - تعريف القيادة الإدارية : أثار تعريف القيادة الإدارية خلافا واسعا في الفكر الإداري إلى درجة أنه يمكن التمييز في هذا الشأن بين أربعة اتجاهات نرى أنه من الضروري عرضها.(2)

(1) -بو زهرة محمد ،مرزوقي رفيق ،مداخلة :القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري ،ص2.

(2) - موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع المؤسسة ،دراسة حالة وحدة البريد الإلكترونية ، بسكرة ،ص 2،3.

غ - تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة :

يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها وعلى الرغم من صحة توجه أصحاب هذا الاتجاه إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر وحده.

ف - تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة :

المقصود هنا أن تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية وهذا صحيح إلا أن الاقتصار على عنصر الاستمالة فقط أمر فيه نظر فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية . (1)

06- الدراسات السابقة :

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة و التي لها علاقة بموضوع دراستي فإنني لم أحصل على دراسات تحت عنوان " دور الثقافة التنظيمية الاتصالية في تنمية الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين" و منه فإنني وظفت أربع دراسات تناولت متغير من متغيرات الدراسة وهي تخدم الجانب النظري والمنهجي لدراستي، كما ارتأيت أن القي الضوء على النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسات موضحة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين ما أقوم بدراسته وفيما يلي عرض لهذه الدراسات :

(1) - المرجع نفسه، ص3.

الدراسة الأولى : بسام مناور العنزي، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض" (2)

(2) - قدمت هذه الدراسة لاستكمال درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة تم تحديد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : ما أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية ؟ واندرجت تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما لقيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة ؟
- ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات العامة ؟
- ما أثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة؟
- ومن بين أهم الأهداف التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها مايلي :
- توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسة
- التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع بالمؤسسات العامة .

تقديم بعض التوصيات التي تساعد المسؤولين بالمؤسسة العامة على الاستفادة من النتائج . ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم تصميم استبانته تتكون من ثلاثة أجزاء الجزء الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية أما الجزء الثاني فهو مخصص لقياس عناصر الإبداع الإداري وفي الجزء الثالث والأخير فهو مخصص للمعلومات الأولية المرتبطة بالعمر والمرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط عدا قيمة المكافأة بالإضافة إلى توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا عنصر الخروج عن المألوف كما أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.

أ- الدراسات المشابهة:

الدراسة الأولى: حمد بن فرحان الشلوي: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين" (2005)
دراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم⁽¹⁾

-
- (1) - الإدارية وتبلورت إشكالية هذه الدراسة في أن للثقافة التنظيمية دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي لذا سعى الباحث وبحكم انتسابه للعمل بكلية الملك خالد العسكرية من خلال هذه الدراسة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية وكذلك مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها وتحديد علاقة الثقافة بالانتماء التنظيمي . ومن بين أهم التساؤلات الفرعية التي تضمنتها الدراسة :
- ما مستوى الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين؟ .
 - سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي :
 - التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.
 - تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين .
- استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها : أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائدة بدرجة مرتفعة نسبياً، كما لا توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية .

الدراسة الثانية : بلهادي سعيدة "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين" (2008) دراسة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.(1)

(1) - تناولت هذه الدراسة التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات وعلى تطوير أدائها التنظيمي وعليه جاءت صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي : ما هو أثر ثقافة الإبداع كنمط للتسيير الابتكار لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة ؟ ومن بين أهم التساؤلات الفرعية مايلي :

- ما علاقة التفكير الابتكاري بفعالية تسيير المؤسسة ؟
- أين الإدارة الجزائرية من هذه التطورات ؟ وهل يدرك القادة والمدرسين لحجم هذه التطورات وهل يخططون لتفاعل معها ؟ ومن بين أهم أهداف هذه الدراسة هو معرفة أثر ثقافة الإبداع لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة، كما اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات والأساليب لجمع المعلومات والحقائق من الواقع الميداني المعاش مثل الاستبيان ، الملاحظة المباشرة ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:
- أن هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارة العليا في إطار عربي ولكن هذه الكوامن بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها ضمن ظروف عمل الإدارة العليا بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وتختلف عوامل إنبات الإبداع باختلاف الإطار التنظيمي.

الدراسة الثالثة: طراد فارس "الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2007) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.⁽¹⁾

(1) - تتمثل إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي : كيف تساهم ديناميكية الإبداع في التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ وتم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية تمثلت في:

- كيف يمكن تأمين ديناميكية للإبداع في المؤسسات ؟
 - لماذا يؤثر الإبداع على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولماذا ؟ وكيف ذلك ؟
- وسعت هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها :
- إبراز أهمية الإبداع ومكانته في مواجهة التحديات والمشاكل والعراقيل التي تواجهها المؤسسات الخاصة الصغيرة والمتوسطة منها .
 - إظهار الأساليب والطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لتطبيق الإبداع
 - كشف اللبس عن مختلف الإمكانيات التي يجب تطويرها في المؤسسة للوصول إلى تحقيق الإبداعات . ولمعالجة هذا الموضوع ولتحقيق الأهداف تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الكافية حول الدراسة ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن اعتماد الإبداع على المستوى الداخلي للمؤسسة يتطلب موارد بشرية محفزة للبحث وقدرات مالية وتكنولوجية مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة كما أن الإبداع لا يخص المؤسسات الكبيرة فقط وإنما حتى المؤسسات المتوسطة والصغيرة منها وفي حالات تتجاوزها في عدد الإبداعات المحققة والتمايز يكون موجود على مستوى القدرات حيث تتمتع المؤسسات الكبيرة بإمكانيات أفضل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحدودة لكنها تتميز بخصائص أثرت إيجاباً على الإبداع .

ب- استفدت من هذه الدراسات السابقة والمشابهة في أنها :

- مكنتني من التعرف على أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها.
- الاستفادة من منهجية هذه البحوث في كيفية استخدامها للاستبيانات والأسئلة والأدوات.
- و لدراستي هذه أسلوبها ومسارها في معالجة موضوع الثقافة التنظيمية الاتصالية ودورها في تنمية الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين وتحقيق الأهداف المنشودة من البحث من خلال رفع التوصيات و المقترحات اللازمة للمسؤولين والأساتذة كي يتسنى لهم رفع كفاءة العمل بالإدارات التي يعملون بها .

ولهذا استعرضت أربع دراسات يتضح تشابهها في أحد متغيرات الدراسة واختلافها في تناول والتطبيق إلى حد كبير، وتوافقت هذه الدراسة مع دراسة "العنزي" في الموضوع واختلفت في التطبيق ولم تتفق الدراسة الحالية مع أي دراسة من الدراسات السابقة حيث أنهم لم يتطرقوا لدراسة هذا الموضوع وتطبيقه على منظمة خدمية والجامعة تحديداً.

07- المقاربة النظرية للدراسة :

من خلال الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت عنهما ساهمت في بلورة عدد من النظريات التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمات والاستفادة من تلك العلاقة والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري، اعتمدت على هذه النظريات في صياغة أسئلة الاستبانة والمقابلة و تحليل النتائج التي سأحصل عليها من هذه الأدوات ،بالإضافة إلى أنها تمكنتني من ضبط وتحديد مسار الدراسة من خلال الفرضيات التي تحملها كل نظرية، وسأركز على مجموعة من الأفكار لهاته النظريات والمتمثلة في: الفكرة الأولى أن لكل منظمة روح ثقافية تميزها عن غيرها من المنظمات وتعكس بذلك ثقافتها التنظيمية والمتمثلة في مجموعة القيم التي تعد إطاراً مرجعياً للأفراد داخل المنظمة، وأن هذه الروح الثقافية هي التي تضمن استمرارية وتطور المنظمة.

وبالتالي سأحاول التعرف على ما هي القيم التي تقوم عليها الكلية والتي تعكس ثقافتها
التنظيمية؟

أما الفكرة الثانية فتتمثل في أن طريقة تفاعل الفرد مع الحياة يختلف عن أسلوب
تفكيره وعن تفاعله مع الجماعة وهذا راجع للتصورات والأفكار والمعتقدات التي كونها عن
الأفراد وعن المنظمة وعن العالم من حوله وتتعكس هذه التصورات على سلوكه. إذن كيف
يمكن للصورة الذهنية التي يكونها الأساتذة والهيئة الإدارية عن التنظيم بأن تؤثر على
فعالية المنظمة؟

الفكرة الثالثة تتجلى في الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة والتي
تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية وتنمو هذه
الخبرة من خلال التدريب والممارسة ونتيجة لتراكم المعارف تتشكل لدى الفرد المهارة
والمعرفة الكاملة؛ حيث تخلق لديه نوع من الألفة بينه وبين عمله وأيضاً الانسجام والتوافق
مع قيم واتجاهات المنظمة، بالإضافة إلى فكرة المكانة الاجتماعية وتأثيرها على دور الفرد
المهني وهذا من أجل معرفة كيف يمكن للمكانة الاجتماعية والجنس والخبرة بأن تؤثر على
ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية وفيما يلي عرض لهاته النظريات:

أ (نظرية روح الثقافة:

تطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

ب (نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي وإنما يمثل الصورة التي كونها اعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة. وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

أ - عدم وجود فواصل بين الثقافة، والمنظمة.

ب - يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.

ت-العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.⁽¹⁾

(1) - حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، إشراف: محمد فتحي محمود، دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص، ص 39، 40.

ج) نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع في حين أوضحت دراسات باتسون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث أما دراسة لينتون فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي. ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم.

ويرى لينتون أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين ويرى لينتون أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه وفي جانب آخر قامت مجموعة من العلماء و الكتاب بتعديد بعض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية ومن هذه العوامل ما يلي:⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص ص 40، 41.

أ- **البيئة الأسرية:** وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة والحضارة للفرد وهي أقوى المؤسسات تأثيرًا على سلوكه وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلقية وتحديد اتجاهاته للتكيف ولعب الدور والالتزام بالمعايير والقيم.

ب- **البيئة الاجتماعية الثقافية:** وتتضمن الموراث الاجتماعية والعادات والتقاليد والعرف والخبرات والمعارف والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمع. ويظهر أثر القيم واضحا في رغبة الفرد في الحرية وسعيه نحو الاستقلال الذاتي وحصوله على حقوقه كاملة من المنظمة والمساواة مع غيره من الزملاء.

كما أن سلوك المنظمات وسلوك أعضائها أو العاملين فيها عادة يفهم من خلال الثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات والعاملين فيها. وتحدد الثقافة الأمور التالية:

أ- حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت وأهميته والأمن والأشياء التي تمثل خطرًا ما على المنظمة.

ب - الأشياء ذات القيمة.

ت - معايير السلوك سواء للأفراد أم المنظمات؟⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص42.

عالجت مختلف المدارس والاتجاهات في علم النفس مشكلة الإبداع بمستويات مختلفة كل حسب اهتماماتها ومنطلقاتها وسنعرض فيما يلي أهم النظريات التي تخدم دراستي:

أ) النظرية السلوكية في الإبداع :

ظهرت نظريات مختلفة في الإطار العام للسلوكية حول التفكير المبدع وعملياته وشكل ظهوره ويدخل ضمن إطار السلوكية مفهوم الاشرط الوسيلى أو الإجرائي الذي يرى أن الطفل يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك انطلاقاً من تكوين العلاقة بين المنبه والاستجابة بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها واستبعاد غير المرغوب فيها أي أن الطفل حسب ذلك لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناء على التعزيز أو إحباط الاداءات المبدعة لديه .

وفي هذا أساس من الصحة حيث يفترض أن الآباء لديهم القدرة على التأثير في طموحات أطفالهم وقيادتهم نحو التفكير المبدع. (1)

من خلال ما جاءت به هذه النظرية سأتطرق إلى كيف يمكن للتحفيز بأن يغير من سلوك الأستاذ إلى سلوك مبدع؟ وذلك من خلال تشجيع دوافعه الكامنة.

(1) - ألكسندر روشكا، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ب (النظرية الاجتماعية :

جاءت هذه النظرية لتؤكد دور السياق الاجتماعي النفسي المتمثل في المناخات الاجتماعية والنفسية وأساليب التنشئة الاجتماعية المتصفة بالحرية والديمقراطية واحترام الفرد ومن رواد هذا الاتجاه (Mirphy) الذي قام بدراسة الإبداع من وجهة النظر الاجتماعية وأكد على أن هذه النظرية حاضنة للإبداع الفردي والجماعي في إطار الحس بالمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على القيم الإنسانية الاجتماعية التي تجعل الأعمال الإبداعية وسائل بناءة لتحقيق المزيد من سعادة الناس ورفاههم وأن إطلاق حرية التفكير تسهم في قدرة الفرد على رفض الأفكار وقبولها ونقدها . (1)

سأركز من خلال هذه النظرية على فكرة ضرورة احترام الفرد ووجوب توفر القيم الاجتماعية والقيم الأخلاقية والدينية في ثقافة المنظمة حتى تتمكن الهيئة الإدارية والتدريسية أن تجعل من الممارسة الإبداعية وسيلة للرفع من فعالية الكلية.

(1) - محمد جاسم ولي العبيدي، الأعمد جاسم، اعري الشيباني، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، دار الناشر للنشر، عمان، 2010، ص42.

ج) الاتجاه الإنساني أو الإبداعي :

و يمثل هذا الاتجاه مجموعة من العلماء: فروم، ماسلو، روجرز و آخرون و يعرف هذا الاتجاه أيضا في علم النفس تحت تسمية "الشخصانية" أو السيكولوجية الشخصية إذ يركز ممثلو هذا الاتجاه على الطبيعة الإنسانية التي تتطوي على حاجات في الاتصال الدافئ المملوء بالثقة و العاطفة و الاحترام المتبادل في صيرورة دائمة التطور.

و يرى (ى، آ، تيلور) أن أصول علم النفس الإنساني ترجع إلى ما تضمنته أطروحات علم النفس التحليلي من المظاهر الإيجابية.

ويؤكد ممثلو هذا الاتجاه احترام الإنسان واعتباره قيمة القيم بأهدافه وحب اطلاعه وإبداعه وهذا ما يسمى الاتجاه الإنساني بالمظهر الايجابي .

إن واحدا من المفاهيم الأساسية لعلم النفس الإنساني في مجال الإبداع هو التحقيق الذاتي ويعني الشحنة الدافعة نحو الإبداع الذي يمتلكه كل إنسان ويشترك الإبداع وفق ما يراه ممثلو هذا الاتجاه من الصحة السليمة والجوهرية للإنسان، حيث يرى "روجرز" أن التحقيق الذاتي يعني التعبير المليء بالإنسانية ونشير إلى أن ممثلي علم النفس يرون أن النزوع إلى تحقيق الذات هو خاصية في طبيعة الإنسان وليس نتاجا لحياة الإنسان في ظروف اجتماعية محددة ويرون أن "الاجتماع" متضمن في طبيعة الإنسان نفسها; يعني انثروبولوجية الخصائص الاجتماعية للإنسان.⁽¹⁾

سأعتمد من هذه النظرية على فكرة ضرورة الاعتقاد بأهمية البشر كأفراد وأن جميع الأساتذة بالكلية يجب أن يكونوا مبدعين وهذا ما سأنتطرق إليه من خلال معرفة إلى أي مدى تهتم إدارة الكلية بتشجيع الدوافع الكامنة للأساتذة من أجل ضمان الاستمرارية في ممارسة الإبداع؟

(1) - المرجع نفسه، ص ص 22، 23.

07- مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات التي لا يمكن إغفالها في أي بحث، فمن خلالها يتم التعرف على المكان أو المنطقة التي تم إجراء الدراسة فيها، كما تمكن القارئ من التعرف على عينة الدراسة أو الأفراد المبحوثين، بالإضافة إلى الفترة الزمنية التي أجريت فيها هذه الدراسة واتفق الكثير من الباحثين على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات وهي: أ- المجال البشري:

انطلاقاً من أهداف الدراسة والتساؤلات والإمكانات البشرية المتاحة للباحثة فإنني سأقتصر في هذه الدراسة على الهيئة الإدارية والتدريسية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة وهذا يعني أن المستويات التنظيمية الأخرى لن تكون مقصودة في هذه الدراسة.

أ- المجال الزمني :

تمت الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة وكان موضوع الدراسة هو معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسة الوظيفة الإبداعية لدى كل من الأساتذة والإداريين وكان ذلك بداية من 23 شهر فيفري إلى غاية أبريل 2015، فقد استهدفت من فترة التريص والتي دامت 15 يوماً بعمادة الكلية وخاصة بمصلحة المستخدمين والتي مكنتني من التعرف على العديد من الأساتذة وطرح بعض الأسئلة عليهم لمعرفة مدى ممارستهم للوظيفة الإبداعية وإلى أي مدى لديهم الدافعية والحماس لطرح أفكار جديدة سواء في المجال البيداغوجي أو التنظيم الإداري واستمرت فترة توزيع وجمع الاستمارة 21 يوماً من 16 أبريل إلى غاية 04 ماي 2015 على الأساتذة وإجراء المقابلات مع المسؤولين الإداريين للكلية.

ب- المجال المكاني :

جرت هذه الدراسة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة بالقطب الجامعي شتمة.

08- منهج الدراسة:

لقد اعتمدت في دراستي على المنهج المسحي الوصفي لأنه المنهج الأكثر ملائمة لموضوع البحث وذلك لأنه يمكنني من التعرف على موضوع الدراسة من حيث العوامل المكونة لها وتحديد العلاقات بين المسؤول الإداري والهيئة التدريسية وبين الأساتذة بعضهم ببعض وتحليلها وتفسيرها كما هي في الواقع وضمن ظروفها الطبيعية والوقوف على تأثيرها على ممارسة الوظيفة الإبداعية كما أنه يعتبر من أكثر المناهج استخداما في العلوم الإنسانية والاجتماعية .

ويعرف الباحث ذوقان عبيدات المنهج المسحي بأنه: "المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي وجوانب قوتها وضعفها".⁽¹⁾

كما يعرف أيضا بأنه: "منهج علمي منظم يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية، كالمؤسسات التعليمية والخدمية والإنتاجية بقصد التعرف على أنشطتها المختلفة وسلوك العاملين فيها ومواقفهم في مختلف القضايا خلال مدة زمنية معينة".⁽²⁾

(1) - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 286.

(2) - مصطفى حميد الطائي، خير ميلاد أبو بكر، مناهج البحث العلمي وتطبيقاته في الاعلام والعلوم السياسية، دار الوفاء الدنيا للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 105، 106.

09 - مجتمع الدراسة:

بناء على صغر حجم التنظيم في الكلية وبناء على استخدام المنهج المسحي الوصفي فقد تم دراسة مجتمع البحث بأكمله ولأجل القيام بالدراسة الميدانية، اعتمدت على الهيئة الإدارية والتدريسية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة حيث يشمل هذا المجتمع جميع الاساتذه: برتبة أستاذ متريص ،أستاذ مساعد (ب)، أستاذ مساعد (أ)، أستاذ محاضر (أ)، أستاذ محاضر (ب) أستاذ تعليم العالي، أما أعضاء الهيئة الإدارية فيتمثلون في: عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالإضافة إلى نائب عميد الكلية و رئيس قسم كل من العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية تم التركيز على هذه العينة باعتبارها الفئة ذات العلاقة المباشرة بتحقيق أهداف الجامعة.

10- أدوات جمع البيانات:

تشكل أدوات جمع المعلومات للباحث وسائل لإنتاج المعرفة التي يعمل بواسطتها على دراسة الواقع وفهمه فهما علميا دقيقا وليس فهم حدسي تخميني ومن ثمة تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة وأساسية في عملية الإنتاج المعرفي فلا بد على الباحث أن يمنحها حقها من العناية والتدقيق والجدية في اختيارها واستعمالها حتى تكون ذات فعالية في تحقيق الأهداف المتوخى منها وفعالية هذه الأدوات والتقنيات يتوقف على كفاءتها من جهة أولى وحتى استعمالها من جهة ثانية ومصدقية توظيفها من جهة ثالثة. وتماشيا مع أهداف الدراسة وطبيعة المجتمع والمدة الزمنية تم اختيار الاستمارة والمقابلة التي نعتقد بأنها متكاملة فيما بينها وتخدم بعضها البعض وتخدمنا لتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الوظيفة الإبداعية لكل من الأساتذة والإداريين وتحقيق الهدف المطلوب في فترة زمنية قصيرة .

أ- تعرف الاستمارة:

" تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة." (1)

وتعرف أيضا: " هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد ومن أهم ما تتميز به الاستبانة هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث." (2)

بالإضافة إلى أنها: "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع ما يتم إرساله إلى المبحوثين بطريقة أو بأخرى ليجيبوا على هذه الأسئلة ثم إعادته ثانيا إلى الهيئة المشرفة على البحث ويتم ذلك دون مساعدة الباحث للمبحوثين في فهم الأسئلة أو تدوين الإجابة عليها." (3)

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانته أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما رآه المشرف.

(1) - أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 220.

(2) محمد عبيدات، محمد أبو نصار، مقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص63.

(3) - عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص329.

4- تم عرض الاستبانة على الأستاذ المحكم والذي قام بتقديم النصح والإرشاد وتعديل ما يلزم.

ت - يقصد باختبار الصدق:

مدى قدرة أداة جمع المعلومات والبيانات على أن تقيس ما تسعى الدراسة إلى قياسه فعلا بحيث تتطابق المعلومات التي يتم جمعها بواسطتها مع الحقائق الموضوعية وبحيث تعكس المعنى الحقيقي والفعلي للمفاهيم الواردة بالدراسة بدرجة كافية، أي أن اختيار الصدق يسعى لتأكيد صحة أداة البحث أو المقياس المستخدم في الدراسة وصلاحيته سواء في جمع البيانات أو قياس المتغيرات بدرجة عالية من الدقة.

ت- الصدق الظاهري:

والذي يستهدف التأكد من أن العبارات والأسئلة المتضمنة في أداة جمع المعلومات يمكن أن تؤدي إلى جمعها بدقة أو قياس المتغيرات قياسا صحيحا، وهو ما يتم عن طريق دراسة محتويات أداة جمع المعلومات أو القياس أو تقويمها.⁽¹⁾ وللتحقيق من صدق أداة الاستبيان تم عرضها على محكم (01)⁽²⁾ في تخصص علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية مما يشهد له بالكفاءة والدراية في مجال تخصصه، والغرض من ذلك هو التأكد من صحة الإعداد والصياغة من حيث المحتوى والسلامة اللغوية وقد تم الأخذ بملاحظات الأستاذ المحكم حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(1) - سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي بحوث الإعلام والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2006، ص

314.

(2) - الأساتذة المحكمين:

الأستاذ: يوسف جوادي

وقد اشتمل الاستبيان على عدة محاور نراها ضرورية لاستيفاء الدراسة جميع جوانبها وهذه المحاور هي: المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية، المحور الثاني خاص بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين مقسمة إلى قسمين: القسم الأول: تشخيص الإبداع كثقافة وسلوك، والقسم الثاني: تأثير القيم التنظيمية على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين. أما المحور الثالث فتمثل في تأثير النمط القيادي على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين، وجاء المحور الرابع بعنوان تأثير الصورة الذهنية على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين أما المحور الخامس فتمثل في تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على ممارسة الوظيفة الإبداعية أما المحور السادس فتجلى تحت عنوان: تأثير متغيرات الجنس والمركز الوظيفي والرتبة على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية. واحتوى الاستبيان على 25 سؤال مقسمة على ستة محاور، في كل محور أربعة أسئلة.

قمت بتوزيع 10 استمارات تجريبية أولاً لمعرفة مدى تقبل الأساتذة لأسئلة الاستمارة ثم وزعتها بشكل نهائي على مجتمع البحث لجمع البيانات اللازمة للدراسة من أجل التوصل إلى نتائج أكثر دقة حول موضوع الدراسة وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانة بحدود 21 يوماً من 16 أبريل إلى 04 ماي 2015، وكان عدد الاستبيانات الموزعة 124 من 145 استمارة وقد تم استرجاع 68 منها فقط، مع العلم أنني وضعت كل استمارة في ظرف بريدي حتى يجيب الأستاذ و يغلق الظرف فيكون لديه نوع من الأمان والطمأنينة بأنه لا أحد سيتعرف على إجابته و طلبت من كل أستاذ عند انتهائه من الإجابة على أسئلة الاستمارة بأن يضعها في أمانة قسم العلوم الإنسانية لتسهيل الأمر علي عند جمعها، إلا أنه ولا أحد استجاب وتحصلت على استمارتين فقط من أمانة قسم العلوم الإنسانية وهذا إن دل فإنه يدل على عدم الاهتمام والمسؤولية، وقد واجهتني مجموعة من الصعوبات من ناحية التوزيع لكبر عدد الأفراد المبحوثين حيث اعتمدت في عملية التوزيع على مساعدة الطلبة في جميع التخصصات الموجودة بالكلية بالإضافة إلى رفض بعض الأساتذة لملء

الاستمارة بحجة أنه ليس لديه الوقت و أنه تحصل على الكثير من الاستمارات لكي يجيب عليها كما أن هناك بعض من الأستاذات في عطل أمومة وغياب بعض الأساتذة نتيجة لانتهاهم من المقرر الدراسي، أما من ناحية جمع واسترجاع الاستمارات فقد وجدت صعوبة في التحصل عليها فهناك من قام بتضييعها وهناك من يقول بأنه قد نسيها، إلا أن هناك بعض الأساتذة كانوا متعاونين سواء بتقديم النصح أو الحرص على ملء الاستمارة وإرجاعها.

أساليب تحليل البيانات:

بعد عملية جمع البيانات تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:

1- عرض البيانات في جداول بسيطة

2- استخدام التكرارات

3- استخدام النسب المئوية

4- استخدام الجداول المركبة: وذلك بربط مؤشرات الدراسة بجميع أسئلة المحاور.

ث - تعريف المقابلة :

اعتمدنا على أداة المقابلة كأداة ثانية باعتبارها إحدى أهم الوسائل التي يتم من خلالها جمع المعطيات اللازمة للدراسة وتتمثل المقابلة في عملية تحضير الباحث لعدة أسئلة وإجراء مواجهة مع المبحوث ومن ثم طرح الأسئلة عليه والاستماع إلى إجاباته، مع الاهتمام بتصرفات وردود أفعال المبحوث، وقد استعملت هذا الأسلوب في دراستي بهدف الوصول إلى الحقيقة، كما توفر لي عمقا في الإجابات مع إمكانية التوضيح والاستفسار، بالإضافة لتوفرها على مؤشرات وملاح غير لفضية تعزز الإجابات وتوضح الانفعالات والسلوكات.

وستقتصر مقابلي على مسؤولي الإدارة بالكلية: عميد الكلية والذي لم أتمكن من إجراء المقابلة معه نتيجة لكثرة انشغالاته ، أما نائب العميد فقامت بإجراء المقابلة معه إلا أنني لاحظت تحفظه في الإجابة على بعض الأسئلة أما رئيس كل من قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية كانا متعاونين معي وقدموا لي كل ما لديهم من معلومات، استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة وبالتالي تؤكد أو تنفي أو تظهر لي بعض التناقضات في الإجابات التي وردت في الاستمارة.

ولأن طبيعة دراستي من البحوث الوصفية فقد ركزت في إعدادها على الأسئلة غير المقننة وهذا من أجل جعل المبحوث يسترسل في الكلام لإعطاء المزيد من المعلومات التي تبرز آراءه ومواقفه من النقطة محل البحث واشتملت مقابلي على 24 سؤال موزعة على خمسة محاور سبق ذكرها في الاستبيان حيث خصصت 14 سؤالاً لمقابلة كل من العميد ونائب العميد و10 أسئلة خاصة برؤساء الأقسام.

وتعرف المقابلة بأنها: "المحادثة التي تتم بين القائم بالمقابلة والمبحوث بغرض جمع البيانات التي يحتاج إليها الباحث ولذلك فهي تختلف عن الحديث العادي الذي قد لا يهدف إلى تحقيق غرض معين." (1)

ويعرفها موريس أنجرس: "هي أداة بحث مباشرة تستخدم في مساءلة الأشخاص المبحوثين فردياً أو جماعياً قصد الحصول على معلومات كيفية ذات علاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد أو ذات العلاقة بالتعرف على أسباب المشتركة على مستوى سلوك المبحوثين (2)

(1) - محمد علي عطية ،البحث العلمي في التربية :مناهجه ،أدواته ووسائله الإحصائية، دار المنهج ،الأردن ،2009،ص97.

(2) - أحمد بن مرسل ،مرجع سبق ذكره ،ص 214.

رابطہ نظر کری

المبحث الأول : مدخل لثقافة التنظيمية

يعد موضوع ثقافة المنظمة والبحث في خصائصها من الموضوعات الجديدة نسبياً في الفكر الإداري والتنظيمي ومما يزيد من تعقيد الخوض في موضوع الثقافة التنظيمية هو اختلافها بين مؤسسة وأخرى وتعددتها واختلافها ضمن نطاق المؤسسة الواحدة.

تعبّر الثقافة عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة وتوجد مجموعة من المؤشرات الخارجية التي تدل عليها ومن بينها موضوعات الاهتمام والأقوال والأحاديث والسلوكيات والمشاعر التي يعبر عنها العاملون في المنظمة. ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات سنتطرق الباحثة في هذا الجانب إلى تعريف الثقافة التنظيمية وأنواعها وخصائصها وأهميتها والقيم المكونة لها ووسائل تطويرها.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية:

يركز هيجان في تعريفه للثقافة التنظيمية على بعد قيم الطبقة المؤثرة في الإدارة العليا حيث يقول: " الثقافة التنظيمية هي: تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيههم ومنظماتهم. "

كما تعرف بأنها : " نظام مشترك للفهم والإدراك والسلوك والعادات والقيم والقواعد والأشياء الرمزية المتعلقة بالطريقة التي يتفاعل من خلالها مجموعة من الناس في بيئتهم الاجتماعية والمادية. " (1)

كما تعني : "مجموعة المعتقدات والقناعات والممارسات الإدارية التي تسود المؤسسة في تعاملها مع العاملين فيها ومع كل من له علاقة بها وتؤثر بدورها في جميع الجوانب التنظيمية وفي سلوك العاملين فيها، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه المسؤولون في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيههم. " (2)

(1) - عبد الله البريدي، دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية : بالتطبيق على كليات العلوم التقنية في السعودية ، العدد الثاني، المجلة العلمية للإدارة ، الرياض، 2008، ص 14.

(2) - إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 6.

وعرف Gibson وزملائه الثقافة التنظيمية بأنها : " تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس وثقافة المنظمة تحدد السلوك و الروابط المناسبة وتحفز الأفراد. " (1)

وتعبر الثقافة التنظيمية على مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها. " (2)

ويرى جيرالد جيرينبرج أن الثقافة التنظيمية هي : " إطار مرجعي معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. " (3)

وتعرف أيضا : " بأنها تتكون من مجموعة القيم والمعتقدات ومعايير السلوك وترتبط في نشأتها وتشكلها بتاريخ المؤسسة وتظهر في الإنتاج المادي والرمزي وإذا كان تشكلها عبر التاريخ الطويل للمؤسسة يمثل في الواقع استجابة للمشكلات والضغوط التي تواجهها، فإن ثقافة المؤسسة تعبر في هذه الحالة عن الحقائق التي تكون السمات الثقافية لمؤسسة ما وتشكل نموذجا أو نظرة إلى العالم. " (4)

(1) - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر، الأردن، 2003، ص261.

(2) - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2006، ص 80.

(3) - جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، مراجعة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، ص627.

(4) - بلقاسم السلطانية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع الجزائر، 2008، ص32.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة يتضح للباحث أن الثقافة التنظيمية اشتملت على:

القيم والمعتقدات والمعاني والرموز والطقوس والعادات والتقاليد والأعراف السائدة والافتراضات والاتصالات والاتجاهات التي تؤثر بشكل واضح وجلي على سير العمل في المنظمات في مواجهة التحديات وحل المشكلات وتحدد أنماط القيادة التي يمكن إتباعها والتي تؤثر بشكل مباشر على طريقة الاتصال والتواصل وعلى طبيعة التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الهيئة الإدارية، والهيئة التدريسية وبالتالي تعمل الثقافة التنظيمية على خلق حالة من الانسجام والتكيف في بيئة العمل.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية:

وتتضمن ثقافة المنظمة أبعاداً أو خصائص رئيسية ترتبط بعضها ببعض وتعتمد على بعضها البعض ، وفيما يلي الأبعاد و الخصائص الرئيسية التي قد تختلف من منظمة لأخرى وهي :

المبادرة الفردية : درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد .

التسامح مع المخاطرة :مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطرة والمغامرة⁽¹⁾

(1)-جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 2006، ص 15.

التوجيه : إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.

التكامل : ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

دعم الإدارة : إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.

الرقابة : ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة و التعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة و ضبط سلوك العاملين.

الهوية : إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

نظم العوائد : إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات، و العلاوات، و الترقيات)

على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالاقدمية و المحاباة و غيرها.

التسامح مع النزاع : إلى أي مدى، يتم تشجيع العاملين، على إظهار، إعلان النزاعات و الانتقادات، بصورة مكشوفة.

أنماط الاتصال : إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي. و تضيف لما سبق " ماجدة العطية" أنه من خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي :

الإبداع و المخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة.⁽¹⁾

(1) - عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، إشراف : فايز علي الأسود، محمد الهاشم أغا، دراسة للحصول على درجة الماجستير، تخصص أصول التربية، غزة، 2012، صص 85، 86.

الانتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات و ليس التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

العدوانية : درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.

الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

و يضيف، رفعت الفاعوري الخصائص الآتية للثقافة التنظيمية :

الانتظام في السلوك والتقيد به : نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة و مصطلحات و عبارات و طقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام و التصرف.

المعايير : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل و الواجب إنجازه (كانتشار معايير لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا).⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص 86.

القيم المتحركة : يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها
مثل : جودة عالية, نسبة متدنية من الغياب و الانصياع للأنظمة و التعليمات.

الفلسفة : لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

القواعد : عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة إلى
أخرى, والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

المناخ التنظيمي : عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة
التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و ادراكاتهم, و ذلك لأنها تتمتع
بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي و تتضمن مجموعة من الخصائص هذه :
الهيكل التنظيمي, النمط القيادي, السياسات و الإجراءات و القوانين و أنماط الاتصال.(1)

ويرى محمد زايد أن هناك خاصيتان، أساسيتان هما العمق الثقافي والتكامل الثقافي
ويشير مفهوم العمق الثقافي إلى قوة الثقافة من حيث مدى القبول واقتناع أعضاء وحدة
تنظيمية معينة بمجموعة من المعايير والقيم والمكونات الثقافية الأخرى التي تنشأ داخل تلك
الوحدة. ومثال ذلك عندما تسود قيمة الجودة في إدارة الإنتاج إحدى الشركات أو التوجه
بالمستهلك في إدارة التسويق وكلما سادت مثل هذه القيم دل ذلك على الثقافة التنظيمية.
ويميل العاملون في المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من القوة الثقافية بإظهار سلوك
تنظيمي ثابت يعكس تلك القيم.(2)

(1) - المرجع نفسه، ص 86.

(2) - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث
ودراسات، القاهرة، 2006، ص 89.

أما التكامل الثقافي فيعكس مدى قبول واقتناع العاملين في إدارات المنظمة المختلفة بقيم الثقافة التنظيمية برغم الاختلافات التنظيمية بين تلك الوحدات وتتميز المنظمة التي تتمتع بدرجة عالية من التكامل الثقافي بدرجة عالية من السيطرة على العاملين من خلال الهيكل التنظيمي وعلاقات القوى ومثال ذلك القوات المسلحة، حيث تسود ثقافة تنظيمية واحدة بين كافة أفرع تلك القوات.(1)

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية :

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم و توجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة و نستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين و يستطيعون تعلمها و يمكن أن تورث لهم .

و تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي و تختلف النظرة للثقافة التنظيمية حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا و النظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم و اللغة المشتركة و الرموز و الطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع و الاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين و العاملين فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنب إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من : الأفراد و الأهداف و التكنولوجيا والهيكل التنظيمية ووفقا لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات.(2)

(1) - المرجع نفسه، ص89.

(2) - عبد العزيز محمد عسكر، مرجع سبق ذكره، ص82.

لذلك تعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة و هويتها الخاصة و من المعلوم أن للمنظمات ثقافات تنظيمية مختلفة و إن هذه الثقافات جاءت متأثرة بالعديد من العوامل مثل بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة حيث الثقافة الديناميكية و الثقافة الأكثر استقرارا ثم المدراء الإستراتيجيون و القادة وممارساتهم التي تتجسد بسلوكيات يراد نشرها في إطار المنظمة و لكون الثقافة التنظيمية مفردة من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، فإن لها أهمية كبيرة للخيارات الإستراتيجية و تنفيذها و تلعب الثقافة دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم و عملهم اليومي و يمكن تلخيص أهمية الثقافة بالآتي :

بناء إحساس بالتاريخ : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز و العمل المثابر و الأشخاص البارزين في المنظمة.

إيجاد شعور بالتوحد : حيث توحد الثقافة السلوكيات و تعطي معنى للأدوار و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء المتميز.

تطوير إحساس بالعضوية و الانتماء : و تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.

زيادة التبادل بين الأعضاء : و هذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

و يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية و دورها في الأفراد و المنظمات كما يلي : (1)

(1) - المرجع نفسه، ص، ص82، 83.

تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه الرفض و بناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

تعمل الثقافة على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه.

تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه .

تقوم بدور مساند لدور الإدارة العليا في اتخاذ القرارات وفي إحداث التغيير، كما توفر أداة رقابية تستطيع الإدارة من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي في المؤسسة .

تساعد على تعزيز التماسك الاجتماعي بل إن البعض ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها أداة رقابة اجتماعية . هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها .

هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص83.

الثقافة القوية، تعتبر عنصرا، فاعلا، ومؤيدا للإدارة، ومساعدة لها، على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية، عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك، في سلوكياتهم، وعلاقاتهم.

الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والقادة الفرق فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

وتتبع أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال تأثيرها على الجوانب الآتية :

أ- التأثير على الحالة المعنوية للعاملين : حيث ترتفع الحالة المعنوية للعاملين عندما يحصل توافق وتطابق بين حاجات العاملين من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى .

ب- التأثير في الأداء : ترتبط الثقافة التنظيمية برابطة قوية للغاية بالأداء الكلي للشركة من خلال إحداث تغير فيه .

ت- المساعدة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة : لا يمكن تنفيذ أي إستراتيجية طالما أنها تتعارض مع ثقافة المنظمة لأنها تلعب دورا كبيرا في المبادرة وتوجيه الأحداث داخل المنظمة.

ث- منح المنظمة هوية مميزة : حيث أثبتت دراسة "هنجر ودافيد" بأن ثقافة المنظمة تعكس هويتها وتمنحها الإحساس بالشعور والأهمية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة .

ج- التأثير في السلوك الفردي والجماعي : تعتبر الثقافة قوة مؤثرة إلى حد كبير على السلوك الفردي أو الجماعي فإنها تحفز وتنشط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمة.

(1)

(1) - المرجع نفسه، ص ص 83-85.

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري

01- أنواع الثقافة التنظيمية:

لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية الخاصة بالتنظيم سعت الباحثة إلى تحليل الثقافة التنظيمية إلى أنواع، هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم الذي اعتمده الباحثين :

أولاً. تصنيف (Handy): يصنف (Handy) الثقافة التنظيمية استناداً إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المنظمة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم:

1. **ثقافة القوة (Power culture):** إذ تعني؛ أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدود من الأفراد البارزين في المنظمة.

2. **ثقافة الدور (Role culture):** هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالأنظمة والقواعد كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

3. **ثقافة المهمة (Task culture):** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

4. **ثقافة العمليات (Process culture):** يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق فتنشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيماً واهتماماً بتفاصيل عمله.⁽¹⁾

(1) - بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، الأردن، ص، ص12، 13.

ثانياً: تصنيف (Wallach): صنف (Wallach) الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإدارية إلى:

1. الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture): هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2. الثقافة الإبداعية (Innovative culture): تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. الثقافة المساندة (Supportive culture): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثالثاً: تصنيف (Jones): صنف (Jones) الثقافة التنظيمية، على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى:

1. ثقافة إنتاجية (Capital culture): يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم لما يوفره العمل من ضمانات كافية.

2. ثقافة مهنية (Professional culture): تتسم بمهارات وتخصصات عامة إذ تعتمد على قيادة متبادلة بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات. (1)

(1) - المرجع نفسه، ص 13.

رابعاً: تصنيف (Luthans): يصنف (Luthans) الثقافة التنظيمية حسب درجة القوة والضعف إلى:

1. **الثقافة القوية (Strong culture)**: وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكاً كبيراً فيما بينهم وتعتمد هذه الثقافة على عنصرى الشدة الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات والإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

2. **الثقافة الضعيفة (Weak culture)**: وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

خامساً تصنيف (Daft): صنف Daft الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:

1. **ثقافة التكيف (Adaptability Culture)**: والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.

2. **ثقافة الرسالة (Mission Culture)** وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.

3. **ثقافة القبيلة (Clan Culture)** يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص 14.

02: أبعاد الثقافة التنظيمية

يمكن قياس أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال الاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة من قبل (Arab Maritime) لخدمة هدف اشمل وأعم من حيث تفسير الأسباب ولتتلاءم أيضا، مع البيئة التنظيمية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث تضمن المقياس ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية يشتمل البعد منها على سبعة عناصر، حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعدد من النقاط التي تمثل معيارا للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية وعناصر البعد فيها كدليل للوقوف على أبعاد عناصر هذه الثقافة.

1-البعد الخاص بالقيادة :

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا و ما دونها و مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية و أساليب توضيح الأهداف و الوصول إليها. و طبيعة و خصائص سلوك الأساتذة و دافعيتهم داخل المنظمة و منهجية قيادة التغيير و التطوير و مدى مشاركة الإدارة للأساتذة في هذا التطوير و تحمل المخاطر التي تترتب عليه و فيما يلي عرضا موجزا للعناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة:

أ- إدراك دور الإدارة و اتجاهات العاملين نحوه :

هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس و موجه و متداخل في كل عملية و كل نشاط أم تدرك العكس، أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم و أن لديهم الدافع و الحافز للعمل دون تدخل منها ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية و ثم الثانية تكون إيجابية .⁽¹⁾

(1) - منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي مكة والرياض إشراف: ثامر بن ممدوح المطيري، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، (دت) ،ص 29.

ب - دور الإدارة و أسلوبها :

و يتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال و لا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق و مبادئ و مخطط مسبقا تضع الأهداف الإستراتيجية و تستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات، و الإنذارات و تستعد لها. هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر و فعال ؟ و لا شك أن الدور الأول (التابع)، يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة و تقليدية و متواكلة و أن الدور الثاني (المستقل)، يعبر عن ثقافة تنظيمية متطورة و إيجابية.

ت - إدراك المسؤولية :

تختلف الثقافة التنظيمية، في مجال إدراك المسؤولية، من جانب الإدارة، و العاملين معا. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسؤولين عن شيء ؟ و هل تدرك الإدارة، أن العاملين مسؤولون عن كل شيء ؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسؤوليتها، عن كل شيء في المنظمة، و أن النظام العام للمنظمة، يمثل مسؤولية الإدارة، و أن السلبيات، ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية ينم عن ثقافة تنظيمية، إيجابية مشاركة.

ث- أسلوب التحول و التطور :

إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو المصقات و أن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية و متخلفة و إذا كان الأسلوب متطورا حديثا شاملا جميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية مستعدة لمواجهة الأزمات.(1)

(1) - المرجع نفسه، ص ص 29، 30.

ج- الدافعية و السلوك البشري :

قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور و الحوافز و استبعاد روح الفريق و دوافع المتعة في العمل. و أن سلوكهم ينم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء و إثبات الذات و توظيف المواهب لخدمة المنظمة . ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين و من ثم مستوى أدائهم و طريقة الإشراف و التعامل معهم عكس النظرة الثانية التي تتم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة.

ح- قيادة التغيير بالمنظمة :

قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة و الأوامر و الممارسات التنظيمية و من ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير و من ثم التطوير أمر مفروض عليهم و لم يشاركوا فيه و لم يتحمسوا له, فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذا تأثير سلبي عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء و يشتركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحله, و هنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية و مشجعة على التعاون و تحمل المسؤولية.

خ- المشاركة و الملكية و المخاطرة :

إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط و تفصل تماما بين التخطيط و التنفيذ و الممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلا من المسؤولية و ليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي , فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية و هروب من قبل المرؤوسين و من ثم تزيد مخصصات⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص ص30،31.

الرقابة و لا يتحقق الإنجاز و عكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة و نشر المعلومات و الثقة المتبادلة و القدرة على تحمل المسؤولية و المخاطر التي تواجه العمل فسوف تسود روح المشاركة و التعاون و تتحقق الأهداف بكفاءة و فعالية.

2 - البعد الخاص بالهيكل و النظم الداخلية :

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة و المسؤولية و علاقات الإدارات و الأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات و أنماطها و طريقة عمل الأفراد و قيامهم بأدوارهم بالمنظمة و الثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم و يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية :

أ - طبيعة الاتصالات:

تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط و من أعلى لأسفل و في شكل تعليمات و تكاليفات مكتوبة و يغلب عليها الطابع المتحفظ، و هنا تكون هذه الثقافة سلبية و غير مشجعة و غير سريعة و يكون الناس متوجسون من بعضهم و يخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ.

أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة و الزمالة و التعاون و حسن النية و الدافع لإنجاز الأعمال و تنوع أساليب الاتصالات و اتجاهاتها فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية و حافزة و مشجعة و سريعة لنقل المعلومات و المهام و الوقوف على مراحل العمل أولا بأول.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص ص 31، 32.

ب- إقبال الأفراد على العمل الجماع:

قد يؤيد الإدارة العليا بالشركة و تساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة و تشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد و الاتجاهات السلبية الهدامة و المنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي و التعاون بين الأقسام و الإدارات و هنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة و على النقيض من ذلك قد تركز الإدارة روح التعاون و التفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف و يحصل الجميع على المكافآت و من ثم تسود علاقات الحب و الاحترام و الإيثار بين الأفراد و تظهر المنظمة متماسكة و مستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة.

ت- توزيع المهام و الأدوار و معرفتها :

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع و نشر و تعريف و توضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تتبع من تكتم و إخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام و أدوار الأفراد و الإدارة لا تقف تماما على الفرق بين الحاجة إلى الثقة و الحاجة إلى القوة و ذلك فيما يتعلق بالمعلومات و قد تكون تلك الثقافة إيجابية تتبع من تحديد واضح و مفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة و العاملين بها.

بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع, بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد و تحفزهم على المشاركة الإيجابية و الفعالة في تحقيقها حيث أن كل فرد يعرف ما عليه و ما دوره, و بالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة و دافعة لها من خلال العاملين فيها.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص 32، 33.

ث- الإيمان بأهمية التدريب :

إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية المصادقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبنى على أن التدريب استثمار، و أن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل و ليست العبرة بالعائد قصير الأجل و توضع موازنة التدريب، بحيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنويا مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة يضعون التدريب كنشاط في أولوياتهم. و أنه طريقهم للتقدم و النمو و الريادة و التغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء و هو المدخل للتطوير و التنمية.

ج- مواصلة التعليم :

قد يكون لثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك و أن التطوير الذاتي لا يتاح إلا لعدد محدود من العاملين و أن هذا المطلب يسعى إليه العاملون و لكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة و العاملين في الأجل الطويل إذ أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية و يمكن أن يكون عائقا في سبيل تطويرها.

و قد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة و تعرف أهمية و قيمة مساندة و مؤازرة مواصلة التعليم لعمالها و توظيف الإدارة للمهارات و للقدرة الخاصة بموظفيها و عمالها إلى حدها الأقصى. و تتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية و التدريبية و تلبية هذه الاحتياجات.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص 33، 34.

ح- مدى استقرار الأهداف :

إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة تأسست على أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول إلى أعمال و إجراءات و أن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة, فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد و لا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف و من ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام و لا يوجه له كل جهدهم في اتجاه واحد. و أن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد، فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد صفوف العاملين و تكريس جهودهم باتجاه الهدف.

خ- متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ :

قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل و التكاثر و اللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد و التحسب و الترقب بل و يصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات، التي يمكن أن تحدث بالمنظمة فهي ثقافة المبادرة و ليست ثقافة رد الفعل ثقافة الاستعداد و ليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص ص 33، 34.

3 - البعد الخاص بظروف العمل و الرضا عنه :

يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية :

أ- قيمة و عناصر الراتب الشهري و مدى تعرضه للخصم :

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار و الاطمئنان من عدمه و خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي, فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي و الشعور بالجورة التهديد من قبل الأفراد و قد يحدث العكس تماما، حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار و الاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.

ب- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين :

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم، لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة, فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل, أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة و استقرارها, فإن الأفراد يشعرون بالرضا و من ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سببا لإثارة المشكلات.

ت- حجم العمل و ملائمة القدرات الشخصية للفرد :

إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد، فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم مما يجعلهم يسخطون على المنظمة و هنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات, أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم فإنهم يشعرون بالراحة و الرضا عن العمل.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص 35.

ث- الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي :

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن و الاستقرار الوظيفي. و إنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل أو توقف المنظمة, فإن هذه الثقافة تتعكس عليهم بالرضا و القبول و التوافق و التعاطف مع المنظمة و من ثم المشاركة الإيجابية و الفعالة مع الإدارة.

ج- عدد ساعات العمل و مواعيده :

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة و المقررة و كانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد, فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي و من ثم يصبح الأفراد أكثر استعدادا للقلق و إثارة المشكلات و تكرارها و العكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة و ساعات العمل المقررة و إن المنظمة لا تستغل العاملين, فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار و عدم التفكير في المشكلات.

ح- العدالة و المساواة في معاملة العاملين :

إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة و المساواة بين العاملين فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات و التذمرات داخل المنظمة و تكثر الشكاوي و التصرفات السلبية و تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة و أهداف المنظمة, أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة و المساواة, فإنها تكون مصدر قوة و استقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة و لن يقع في غبن و يتفرغ لعمله الأساسي.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص 35، 36.

خ- المشاركة و العلاقات و تحقيق الإنجاز :

إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة و أن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية, فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون و المبادرة و الدافعية لدى العاملين بها, عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الاتوقراطية و تسلسل الأوامر و التعليمات فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط و السخط الوظيفي و بالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة.

و كذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة و المتبادلة المتمثلة في علاقات الدور و ليس علاقات الوظائف بين الرؤساء, فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل و التعاون الهادف و المستمر, أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات و المشاحنات و التريص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية. و من ناحية أخرى أيضا فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز و تحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي و توليد الدافع على الإنجاز و تصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات و الطموحات بل و تتحقق به الذات. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح و تحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة و بموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية و العلاقات السلبية.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص 36.

المطلب الثالث: القيم المكونة لثقافة التنظيمية ووسائل تطويرها:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد. وقد اتضح أن كلا من "فرانسيس وود كوك" أفضل من تناول هذا الجانب بالبحث. لذا سوف تقتصر هذه الدراسة على بعض القيم التي تناولها هذان الباحثان "فرانسيس وود كوك".

أ- القوة:

إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية والمعلومات والجاذبية والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللائمة للسلطة الفاعلة.

ب- الصفوة: تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً التي تتوفر في الصفوة. ولذا تعد الصفوة كقيمة خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير (1)

(1) - بسام بن مناوور العنزي، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، إشراف: مازن فارس رشيد، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة الملك سعود، السعودية، 1425هـ، ص28.

منها: تحديد الكفاءات واستخدام المعايير الموضوعية وتقصي سجل السلوك والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح واستكشاف دوافع المرشح.

ت - المكافأة:

إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين وإبراز الإمكانيات المناسبة وتشكيل السلوك وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ث - الفاعلية:

تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات. ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

ج - الكفاءة: تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. والمنظمات ليس لديها خيار، إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص 29.

حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

ح - العدالة:

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

خ - فرق العمل:

تتجزع الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل)، انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الإجماع والالتزام وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو، من أجل الصالح العام للمنظمة ومن أجل إيجاد التوازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص ص 29، 30.

د- القانون والنظام:

تطور كل جماعة إطارا من القوانين التي تنظم تصرفاتها وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذا كبيرا على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين.

لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر نظاما مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين. لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة. (1)

وترى الباحثة أن هذه القيم التنظيمية التي تمت مناقشتها تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء الأساتذة، حيث إن قيم القوة والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة القادة للصلاحيات والسلطات أما قيم الفاعلية والكفاءة والكفاية فتؤثر بوضوح في أداء المهمات والواجبات بينما تؤثر قيم العدالة وفرق العمل والقانون والنظام في سلوك الأساتذة وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة.

(1) - المرجع نفسه، ص، 30.

ثانياً: وسائل تطوير وتكوين الثقافة التنظيمية:

هناك أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة وتطويرها:

أ- مشاركة العاملين:

إن أول وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين؛ فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل ما ينمي إحساساً بالمسؤولية إزاء نتيجة الأعمال ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.

ب- الإدارة عمل رمزي:

إن ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية يعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة؛ فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية، حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله.

ت- المعلومات من الآخرين:

إذا كانت الرسائل الواضحة من القادة تعتبر عاملاً مهماً في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين الزملاء؛ فشعور الفرد مثلاً بأن زميله مهتم به ويعطيه الانتباه الكامل يشكل نوعاً من الرقابة على الفرد وهذا ما يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة. (1)

(1)- المرجع نفسه، ص ص 30، 31.

د - نظم العوائد الشاملة:

ونظم العوائد لا يقصد بها الجانب المادي فقط بل إن هذه النظم تشمل التقدير والاعتراف والقبول كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة. وبخصوص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمل القيم التنظيمية، الاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم، الأنماط السلوكية، توقعات أعضاء التنظيم، فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية.

وعليه فإن اهتمام الكلية بدراسة ومراجعة ثقافتها التنظيمية أمراً ضرورياً إذ تساعدها على فهم وتفسير سلوك الأساتذة وبسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، الحماس، حب العمل، وضوح قنوات الاتصال، العمل في شكل فريق كلها سمات ضرورية للنجاح وتشجيع الإبداع والرفع من فعالية أي منظمة، فالثقافة التنظيمية لها تأثير على نشاط الأساتذة وعلى الجهد الذي يبذله الأستاذ في العمل والطريقة التي يتعامل بها مع زملائه ورؤسائه داخل الكلية.

ومع التطورات التي يشهدها البحث العلمي في العالم أصبح لزاماً على دول العالم الثالث مواكبة هذه التطورات. ورغم ما تمتلكه دول العالم الثالث من إمكانيات إلا أنها غير كافية لتحقيق النجاح بل يجب الاهتمام بالفرد والاعتقاد بأهميته كمورد و بأن لديه القدرة على الإبداع و تشجيع دوافعه وتحفيزه من قبل المنظمة.

لذا سأتطرق في المبحث الثاني إلى الإبداع الإداري: ماهية الإبداع الإداري (تعريفه، عناصره، مستوياته) عوامل نجاح الإبداع الإداري ومعيقاته، تأثير الثقافة التنظيمية على الوظيفة الإبداعية.

المبحث الثاني: مدخل للوظيفة الإبداعية

المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري هو " التوظيف الأمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدرة من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علامات أو أفكار أو أساليب عمل جديد داخل المنظمات الإدارية. " (1)

وعرف نايستروم الإبداع الإداري على أنه: " المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة (الإستراتيجية) والبناء التنظيمي من جهة والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارهما عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية. " (2)

يرى روجرز: "أن الإبداع الإداري هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة. " (3)

الإبداع في الإدارة " هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة التي يسعى إليها أصحاب المصلحة من عمل الإدارة وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين. " (4)

(1) - دجلة مهدي محمود، تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري، بحث ميداني في عينة المصارف العراقية، مجلة التقني، المجلد 26، العدد الرابع، العراق، 2013، ص 119.

(2) - عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999، ص 277.

(3) - صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، مداخلة بعنوان: "التفكير الإبداعي للإدارة والتغيير في المنظمة"، الملتقى الوطني الأول حول: إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (د.ت)، ص 2.

(4) - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 739.

يعرف الفياض الإبداع بأنه: " كل إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في تصميم المؤسسة أو العملية الإدارية أو في الثقافة المؤسسية الناشئ عن مبادرات إما من المدير أو المرؤوسين أو المؤسسة يتم تبنيها من قبل الإدارة العليا أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها". (1)

ويعرفه جروان بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم ، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في احد ميادين الحياة الإنسانية". (2)

(1) - إبراهيم أحمد عواد أبو جامع ،مرجع سبق ذكره ،ص 20.

(2) - فتحي عبد الرحمان جروان ،الإبداع :مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع،الأردن، 2009،ص 21.

ثانيا:عناصر الإبداع الإداري :

1- الإحساس بالمشكلات : يشعر المبدع بالمشكلة شعورا مباشرا ومن ثم يتبنى المشكلة حتى يتوصل إلى الحل الأمثل الذي لا يستطيع الفرد ذو التفكير الاعتيادي أن يتوصل إليه.

2- التجديد وإعادة التنظيم: يمتلك المبدع أفكارا متجددة وأن درجة التجديد بمقدار تكرار الاستجابات غير الشائعة. وإن كثير من الاختراعات والابتكارات تعد تحويلا لشيء موجود إلى تصميم أكثر فاعلية وجدة وأصالة وتشمل على عملية إعادة التنظيم على المرونة والتحليل والتركيب وتسمى (الإحساس بالمشكلات والتجديد وإعادة التنظيم) بالقدرات المعرفية لعمل الإبداعي.

3-الطلاقة الفكرية : ونقصد بذلك التفكير المتأهب; أي قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية معينة من ناحية ،ومن ناحية أخرى قدرته على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة ما، لها نهاية حرة ومفتوحة وتلعب دورا مهما في صورة التفكير الإبداعي عند الفرد وتتحدد الطلاقة بعدد الاستجابات.

أي أنها القدرة على استدعاء المعلومات المخزونة لديه كلما احتاج إليها ،ويمكن القول أنها القدرة على تواجد عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، واتصاف الفرد بسهولة وسرعة توليدها وهي عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو خبرات ومفاهيم سبق تعلمها وتأخذ إحدى الأشكال التالية: (1)

(1) - محمد جاسم ولي العبيدي ،ألاء محمد جاسم ،أعربي الشيباني ،الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، دبيونو للنشر والتوزيع ، الأردن،2010،ص 47.

4- **الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات:** وتعني سرعة الفرد في التفكير و تقديم الألفاظ أو الكلمات أو مترادفات أو نقائضها وتوليدها في نسق معين أو قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من المفردات ضمن مواصفات معينة في فترة زمنية معينة .

5- **طلاقة التعبير:** وهي قدرة الفرد على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معيناً وصياغة أفكار في عبارات مفيدة.

6- **طلاقة الأفكار أو المعاني:** وهي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من الأفكار في وقت محدد لحل مشكلة ما .

7- **طلاقة الأشكال:** وهي قدرة الفرد على تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية ، تشمل طلاقة الأشكال البصرية في الفنون التشكيلية والسمعية في الموسيقى والرموز في اللغة.

رابعاً: طلاق المعاني:

المرونة: والمقصود بها قدرة الفرد على تغيير حالته الذهنية حسب تغيير الموقف; أي أنها تتمثل في قدرته على التفكير بطرق مختلفة والنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة ،ومن ناحية أخرى فهي قدرته على توليد أفكار مختلفة متوقعة وتحويل مسار تفكيره، مع تغيير المثيرات الموقفية وهي عكس الجمود الفكري وغير القابل للتغيير حسب الحاجة وتشمل مايلي :

المرونة التلقائية: وهي قدرة الفرد على تقديم عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.(1)

(1) - سعيد عبد العزيز ،مرجع سبق ذكره ،ص 164،165.

المرونة التكيفية: وهي قدرة الفرد على التوصل إلى حل مشكلة ما أو مواجهة أي موقف في ضوء التغذية الراجعة التي يتلقاها من ذلك الموقف .

الإفاضة: وتعني قدرة الفرد على إضافة تفاصيل جديدة ومنتوعة لفكرة ما أو لحل مشكلة⁽¹⁾

الأصالة: ويقصد بها قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديد وطريفة وتقاس درجة الطرافة أو الأصالة بواسطة كمية الأفكار غير الشائعة التي مع ذلك استجابات مقبولة.

وتسمى (الطلاقة والأصالة والمرونة) بالقدرات الإنتاجية للعمل الإبداعي.⁽²⁾

(1) – المرجع نفسه، ص 166.

(2) – محمد جاسم ولي العبيدي، ألاء محمد جاسم ، اعريبي الشيباني ، مرجع سبق ذكره، ص44.

ثالثاً: مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي:

الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على مستوى المنظمة.

1- الإبداع على مستوى الفرد:

هو العمل الإبداعي الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد أفرادها، ومن السمات التي تميز الشخص المبدع الطلاقة والمرونة العقلية والقدرة على إصدار الأحكام وشمولية التفكير وإشباع الأفكار وصياغة الأفكار والربط والثقة بالنفس وروح المغامرة والرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين الفضولية والدافعية والإصرار والمعرفة بطبيعة الأشياء وروح الدعابة والمهارات الاجتماعية .

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو العمل الإبداعي الذي تقدمه أو تتوصل إليه الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس وأن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن يتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة وأن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل الإبداعي من الجماعة الأقل تماسكاً وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للعمل الإبداعي من الجماعة التي ليس لها بين أفرادها انسجام. وأن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى العمل الإبداعي، أكثر من الجماعة القديمة وأن العمل الإبداعي يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص 63.

3- الإبداع على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً و إنما بات أمراً ضرورياً و ملحا و لا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء و الازدهار، و عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها و ممارساتها اليومية و يمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت.

أ- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و ذات علاقة بالمفاهيم و يقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة و لديهم رغبة الاستطلاع و لتنمية هذه الأشياء و تعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.

ب- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية : و هذا يعني ترويض التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة و سلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر و الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب و طرق و بدائل جديدة و غير عادية.(1)

(1) - حسين حريم مرجع سبق ذكره، ص 311.

ت- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق و الشامل و تقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر و فيما هو غير مألوف.

ث- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم و العمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها و نعمل على حلها و لعل الإبداع الحقيقي يتعلق و يتصل بهذا المطلب و يكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات و الجماعات و المجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص 311.

المطلب الثاني : عوامل نجاح الإبداع الإداري ومعيقاته :

أ- عوامل نجاح الإبداع الإداري:

ويستخلص " دركر " ست عوامل ،تتباها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي :

1- التحدي : حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

2- الحرية : حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم وللأسف الشديد فإن القادة يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.

3- المصادر والموارد : حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع, فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.

4- سمات وصفات مجموعة العمل " جماعة العمل " : على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر, فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي⁽¹⁾.

(1) - محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، إشراف : سلطان بن سعيد بخاري، مذكرة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة تربية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 35، 36.

5- **التشجيع التوجيهي والإشرافي**: وللأسف الشديد يهمل القادة المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع ، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

6- **الدعم المنظمي** : أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيتها وقبول الخطأ وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية. (1)

وعلى ذلك فإن العوامل السابقة تساعد على تحقيق الإبداع وتحقق للقائد قدرته على قيادة التغيير المبدع وإحداثه، كما أن ما يؤمن به من قيم تنظيمية هي المحققة للإبداع حيث أن القيم هي المفتاح الذي يقوده إلى النجاح أو العكس، حيث تمارس القيم بما هي عليه لا تغيير ولا تطوير وهاجس الخوف هو الذي يطغى على الجميع، والأول في ذلك هو مفهوم القيادة لدى قائد المنظمة حيث يقع على عاتقه مفتاح نجاح المنظمة، فبالعوامل التي يؤمن بها يستطيع أن يحقق ما نصبوا إليه من إبداع.

(1) - المرجع نفسه، ص، 36.

أ- معوقات الإبداع الإداري:

بالإضافة إلى الدراسات والأبحاث السابقة والتي حاولت التوصل إلى عوامل محددة تعيق عملية الإبداع الإداري سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمات، توجد بعض الدراسات التي قامت بتصنيف هذه المعوقات إلى مجموعات محددة تتضمن كل مجموعة عناصر خاصة بها ومميزة عن عناصر المجموعات الأخرى، ومن بين هذه الدراسات دراسة حريم حيث صنف المعوقات كالتالي :

1-المعوقات الذاتية " الشخصية والدافعية " :

البحث بشكل مستمر عن الإجابة الصحيحة .

المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق .

البحث عن الحلول المرتبطة بالقواعد .

السعي لأن يكون الإنسان عمليا .

تجنب الغموض وعدم الوضوح .

الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف .

عدم اللعب أو اللهو أثناء العمل وتجاوز اللامبالاة فيه.

إهمال المشكلات التي تقع خارج التخصص .

الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحمق .(1)

(1) - حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ،ص 314.

10. اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا.

11. التردد في تحمل المسؤولية

12. انخفاض شعور الفرد بأهميته وأهمية الأعمال التي يقوم في الغالب بأدائها. (1)

وقد أشار "توفيق" إلى أن هناك معوقات إبداع عقلية، مثل عدم القدرة على إدراك ما حولنا إدراكا سليما وضعف القدرة على التذكر أو التخيل، كما أشار إلى المعوقات الانفعالية أو النفسية مثل عدم الثقة بالنفس وعدم الميل للمخاطرة والخوف أو القلق الذي يقيد التفكير ويمنع الفرد من السعي وراء الجديد .

أما فيما يتعلق بمعوقات الدافعية حيث يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد مباشرة نحو ما يقوم به من عمل. وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث فيه، وهي التي تدفعه أيضا إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور وضعف ومن ثم التفكير في الحل والتعبير عنه، ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد الجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه. ولا بد من أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للإبداع . ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزا ضد الأفكار الجديدة غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول، فالاحتمال الكبير أن يصاب الفرد بالإحباط ويقطع عن سلوكه الإبداعي.(2)

(1) - المرجع نفسه، ص 314.

(2) - محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ويصنف د.فتحي عبد الرحمان جروان معوقات الإبداع الخاصة بالفرد كالتالي:

المعوقات الشخصية:

يقصد بالمعوقات الشخصية; تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه والتي تم تطويرها لديه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه وأهمها مايلي :

أ- ضعف الثقة بالنفس :

الثقة بالنفس عامل مهم في التفكير الإبداعي، لأن ضعف الثقة بالنفس يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة والمواقف غير المأمونة عواقبها.

ب - الميل للمجاراة:

إن النزعة للامتثال إلى المعايير السائدة تعيق استخدام جميع المدخلات الحسية وتحد من احتمالات التخيل والتوقع وبالتالي تضع حدودا للتفكير الإبداعي .

ت- الحماس المفرط:

تؤدي الرغبة القوية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الإنجازات إلى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة وربما القفز إلى مرحلة متأخرة في العملية الإبداعية دون استنفاد المتطلبات المسبقة التي قد تحتاج إلى وقت أطول .

ث- التشبع: يعني التشبع للوصول إلى حالة من الاستغراق الزائد الذي قد يؤدي إلى إنقاص الوعي بحوثيات الوضع الراهن وعدم دقة المشاهدات والتشبع حالة مضادة للاحتضان أو الاختزان المرهلي للفكرة أو المشكلة . (1)

(1) - فتحي عبد الرحمان جروان، مرجع سبق ذكره، ص ص 174، 175.

ج- التفكير النمطي: يقصد بالتفكير النمطي; ذلك النوع من التفكير المقيد بالعادة وقد عده الباحثان "إسكسن وترفنجر" من أبرز عقبات التفكير الإبداعي.

ح- عدم الحساسية أو الشعور بالعجز :

من الخصائص الضرورية لعملية التفكير الإبداعي اليقظة والحساسية المرهفة للمشكلات وعندما تضعف الحساسية نتيجة عدم الإثارة أو قلة التحدي فإن الشخص يصبح أكثر ميلا للبقاء في دائرة ردود الفعل لما يدور حوله ويتخلى عن المبادأة في استشراف أبعاد المشكلة والانشغال في إيجاد حلول لها مجرد الإحساس بها .

خ- التسرع وعدم احتمال الغموض :

ترتبط هذه الصفة بالرغبة في التوصل إلى جواب للمشكلة من خلال انتهاز أول فرصة سانحة دون استيعاب جميع جوانب المشكلة والعمل على تطوير بدائل أو حلول عدة لها ومن ثم أفضلها. ومن المشكلات المرافقة لهذه الصفة عدم احتمال المواقف المعقدة أو الغامضة والتهرب من مواجهتها. إن الرغبة الجامحة في الحفاظ على شروط الأمن والنظام الشخصي تضعف القدرة على احتمال المواقف الغامضة أو المواقف غير الواعدة بنتائج سارة وتتجلى الصفة لدى الأشخاص الذين يصرون على طرح أفكار علمية ومحسومة بصورة نهائية.

د- نقل العادة :

عندما تترسخ لدى الفرد أنماط وأبنية ذهنية كانت فعالة في التعامل مع مواقف عديدة ومتنوعة، فإنه غالبا ما يتم تجاهل استراتيجيات أخرى أكثر فاعلية. ومن العبارات القائلة التي تلخص هذه العقبة قولنا: " لقد كنا نفعل هذا بنجاح " أو " كنا دائما نحل المشكلة بهذه الطريقة." (1)

(1) - المرجع نفسه، ص ص 176، 177.

2- المعوقات الاجتماعية والثقافية :

وتتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالبا ما تقف عائقا ملحوظا إزاء الإبداع الفردي أو الجماعي، كما أنها تحول أحيانا دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية.

ويؤكد الباحثون على أهمية العوامل الاجتماعية والثقافية في تنمية القدرات الإبداعية للفرد، فالتعليم الذي يعتمد على الأنماط التقليدية من تلقين واستظهار للمناهج يشكل عائقا للإبداع عكس التعليم القائم على التحليل والاستنباط، كما أن المجتمع الذي يحارب التغيير والتطوير ويزرع الشوك في طريق المبدعين سيكون أداة قتل لروح الإبداع والطموح بين أفرادها فنحن في حاجة إلى الأسرة التي تنمي روح الإبداع والتفكير في نفوس أبنائها بعيدا عن القهر والتسلط لأن الأسرة التي تعتمد على التسلطية والقهر وهضم حقوق أبنائها وعدم إعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم واستقلاليتهم ستكون عقبة في طريق التفكير المبدع لأبنائها ، ومن جهة أخرى فان الناس تميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، وذلك حتى يحصلوا على رضاهم أو يتقوا غضبهم ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها، وبالتالي يتجنب الفرد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين، لأنه يعلم أن الآخرين سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها أو يستكرونها أو يثيرون الصعوبات في طريقها. وهكذا إذا كانت بيئة الفرد التي يعايشها بيئة سمحة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره وتعطي الفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وان بدا على الفكرة خروج عن المألوف فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.(1)

(1) - خيضر كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 212.

أما إذا كانت هذه البيئة بمكوناتها الاجتماعية والثقافية وخاصة العادات والتقاليد والأعراف تضغط على من يفكر وتقسو على من يحيد عن ما تراه الجماعة وما تتوقعه منه فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن توقعات الآخرين .

3- المعوقات البيئية:

وتتضمن السياسات التنموية والفقر والبطالة والتلوث البيئي الوعي نحو السلامة والصحة العامة في العمل ونظام السوق والتجارة... الخ; أي أنها تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتنموية والصحية، إذ أنها تمثل عوائق قاتلة للإمكانيات الإبداعية إذا لم تقترن بنزعة إيجابية للنظر إلى الفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء . (1)

4- المعوقات التنظيمية:

وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات... الخ والتي تعتبر جوهر الدراسة وتتمثل هذه المعوقات في المركزية الشديدة.

الإجراءات التنفيذية التفصيلية .

الإصرار على أساليب عمل موحدة .

النمطية في هياكل التنظيم ونظم الأعمال.(2)

(1) - المرجع نفسه، ص 212.

(2) - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 752.

ويرى الدكتور عساف ، أن معوقات الإبداع التنظيمي تتمحور في ثلاثة معوقات رئيسية هي: هيمنة القانونية والتقليدية على كثير من القيادات الإدارية مما يبرز التمسك بهذه القانونية كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين وهيمنة القادة والمديرين الإداريين المفتقرين للمعرفة ومهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة، الربح هو تقليل التكاليف أمر الذي ظل يجول دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين لأن ذلك يزيد من التكاليف ويقلل من الربحية.

ويرى هيجان أنه من الصعب تحديد أو الاتفاق على معوقات محددة إلا انه حصرها في عشرة معوقات :

- 1- صعوبة تحديد المشكلة: النظرة الضيقة للمشكلة، التخصص الضيق الدقيق، الألفة الزائدة بالمشكلة و الاستعجال في حل المشكلة.
- 2- الخوف من الفشل: طبيعة المكافآت، الضغط للوصول إلى نتائج سريعة، عدم الرغبة في المخاطرة.
- 4- غياب الدوافع لحل المشكلات .
- 5- التمسك بالمألوف.
- 6- الاختيار غير الملائم لوسائل معالجة المشكلة.
- 7- غياب المساندة والدعم.
- 8- غياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 9- عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع.
- 10- التأثير بالمعتقدات والقيم السائدة في المنظمة. (1)

(1) - عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ،1999، ص ص 411،433.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري

رغم توفر بعض الكتابات عن الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، إلا أن العلاقة التي تربط بينهما ظلت دون أن يلتفت لها أحد من الباحثين غير أنني وفي هذه الدراسة سوف أربط بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، غير أن معوقات الإبداع الإداري التي تحول دون تحقيقه والتي تعود إلى عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الإبداع والتي ينتج عنها عدم استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد والتي تؤثر بدورها على فعالية المنظمة.

بينما يرى الكبيسي " أن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الرابحة هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر من معتقدات عاملها وقياداتها على أن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات. ولكي تصل المنظمات إلى هذا المستوى فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تأخذ في حسابها الاعتبارات التالية:

- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين.
- وضع نماذج لتطوير المنظمة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.
- أن ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة... الخ.

توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتردة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات، وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل سيكون خطوة لنجاحات قادمة.(1)

(1) - بسام بن لمانور العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

• القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري:

تشير أدبيات الدراسة إلى أن إحداث التغيير في المنظمات الخدمية لا يتحقق إلا بتغيير الثقافة التنظيمية التقليدية إلى مبدعة ، لذلك يؤكد المغربي " على أن كلمة قيمة تدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أو وزنا أو ثمنا وكلمة قيم ;هي جمع كلمة قيمة وتدل على أنواع المعتقدات التي يحملها أشخاص أو مجموعة أو مجتمع بأسره واعتبارها مهمة ويلتزمها وتحدد له الصواب من الخطأ والصالح من الطالح والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني ، فالقيم داخل الإنسان تتطور من خلال العائلة والأصدقاء والمدرسة والتعاليم الدينية ومكان العمل، فالقيم هي المرشد والدليل والمعيار الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين ، ولذلك يؤكد على أنها من أهم محركات السلوك الإنساني وموجهاته. فالقيم هي مفاهيم الإنسان عما هو صحيح وخاطئ من وجهة نظره الشخصية.(1)

ويتفق معه في هذا بوسنر ومونسن " تصديق الفرد لما هو صح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول ،عدل أو غير عدل، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ،فالقيم تستخدم أثناء عمليات المقارنة عندما يضع الناس معايير للحكم على الأشياء ."(2)

(1) - محمد بن علي بن حسن الليثي ،مرجع سبق ذكره،33،34.

(2) - عبد الله بن عبد الغني الطجم ،طلق بن عوض الله السواط ،السلوك التنظيمي :المفاهيم ،النظريات،التطبيقات، دار الحافظ ، 2003،ص94.

كما يذكر آل حسن " أن القيم تحدد الأفكار والمبادئ والمفاهيم التي يمكن قبولها واستيعابها وتذكرها، وأن القيم تلعب دورا مؤثرا في نوعية الأفراد الذين يتوافق معهم وتوفر القيم العديد من المبادئ والأخلاقيات التي يمكن الاحتكام إليها في مختلف السلوك الفردي وتحدد القيم اتجاهات الفرد بخصوص الأمور الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها من الموضوعات التي تتعلق بمجريات الحياة اليومية. (1)

وعرفت القيم من العديد من الكتاب والباحثين حيث تناولوها بشيء من التفصيل منهم:

يعرفها كلمان على أنها مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات المبادئ والتوقعات والاتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة. (2)

كما تعرف القيم بأنها: " جميع المعتقدات التي يحملها الشخص في داخله وهي مرشد ودليل لسلوك يتم في ضوءها تفضيل تصرف ورفض آخر، وبالتالي فهي معيار لتقييم الشخص لسلوكه وسلوك الآخرين. " (3)

(1) - محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2) - ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 110.

(3) - محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 12.

ويرى عواد أن القيم " عبارة عن موجّهات للسلوك; أي أن ردود الفرد تجاه الأحداث التي يعايشها نابعة من منظومة القيم التي يؤمن بها ,وبالتالي فإن سلوك الفرد يعد انعكاساً لمنظومة القيم التي يؤمن بها. "

ويوضح البديري أن الكثير من القيادات الإدارية في الدول النامية يعتنون بشكل كبير بالهياكل التنظيمية واللوائح والإجراءات لأنها أشياء ملموسة ويهملون في الوقت نفسه الجوهر الحقيقي لتماسك أي تنظيم وهو القيم التي يلتزمها التنظيم، ولهذا فقد وصلت هذه المؤسسات إلى ما وصلت إليه من التأخر في التقدم والتطوير وكادت أن تصل للانهايار ولأهمية القيم في المنظمات الخدمية يوضحها "آل حسن" بقوله أن القيم التنظيمية هي جوهر الثقافة التنظيمية وهي التي تتحدد الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل في المنظمة والمقبول وغير المقبول من الأعمال والتصرفات والسلوكيات."

" كما يعرفها العدلوني بأنها مجموعة من الأحكام والمعايير التي تتبثق عن مؤسسة ما وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية وأي خروج عليها أو انحراف عنها بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة." (1)

(1) - محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سبق ذكره، ص34.

يتضح للدراسة من خلال تعريف القيم التنظيمية وأهميتها الكبرى التي تلعبها في المنظمات الخدمية، أنه على إدارة الكلية أن تهتم بإيجاد قيم محفزة للإبداع تسيرها نحو التطوير والتي تعتمد بدرجة كبيرة على إتاحة الفرصة للأساتذة بالتمركز نحو الإبداع والانطلاق، مما يعزز بدرجة عالية الوصول إلى بناء إستراتيجية تعمل على بلورة ثقافة إبداعية تتبنى قيم تنظيمية تسهم في تطوير الأداء الإداري المبدع. كما أن الثقافة التنظيمية؛ هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يتفاعل من خلالها الأساتذة داخل إدارة الكلية لذا وجب أن تشترك القيم التي تفرضها المنظمة على الأساتذة مع القيم التي يحملونها والإيمان بأن الإبداع عملية ضرورية لتطوير ومواكبة المتغيرات المحيطة بالكلية، بالإضافة إلى أن عمليات الإبداع يجب أن تفهم جيدا من طرف اعضاء المنظمة (الهيئة الإدارية والهيئة التدريسية) "إذ أن الفرد لا يمكنه دفع عملية الإبداع كفن إذ لا بد أن يعتبره علما حتى يتم تحفيزه، وإذا ما وجد الإبداع الثقافة التنظيمية المشجعة له فسيؤدي بالأساتذة إلى التميز في إدارة الأفكار وستصبح الثقافة التنظيمية الحافز للإبداع المتواصل".⁽¹⁾ كما أنه من الضروري توفر الدافعية لدى الهيئة التدريسية حيث تعرف " على أنها درجة الحماس لدى الفرد والتي توجه سلوكه في اتجاه معين، يحصل عليه لكي يشبع حاجة".⁽²⁾

لذا وجب على قادة المنظمة أن يشجعوا هذه الدافعية بحوافز أو علاوة ..الخ حتى يضمنوا استمرارية الإبداع بالنسبة للمنظمة. فالدافعية عامل ضروري بالنسبة للوظيفة الإبداعية لأنه رغم توفر قدرات عالية للأفراد وظروف عمل مواتية، فإن ذلك لن يؤدي للتأثير على السلوك ما لم يتوافر قدر من الدافعية، ولكن الدافعية ليست بكفاية وحدها بل يجب أن تتفاعل مع عناصر أخرى كالثقافة التنظيمية.

(1) - برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، ترجمة أحمد المري، دار الفجر، 2008، ص ص 38،37.

(2) - رابوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، دار الجامعية ، الإسكندرية، 2003، ص 109.

المبحث الثالث: علاقة النمط الاتصالي والصورة الذهنية بالوظيفة الإبداعية

تشكل عمليات الاتصالات الإدارية أساس الثقافة التنظيمية عن طريقه تحدد نوع العلاقات الإنسانية التي تربط بين الأساتذة بعضهم ببعض وبين المسؤول الإداري والأساتذة وبين القادة فيما بينهم والتي تمكنهم من تحقيق التكامل في أعمالهم، إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن الآخر.

والاتصال الفعال في الكلية يقود ويساعد على اتخاذ القرار الصائب، حيث أن فعالية الاتصال تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة والحصول عليها في الوقت المناسب، مما يسمح للأساتذة بتقديم ما لديهم من أفكار جديدة وتشجيعهم على الاستمرارية في ممارسة وظيفتهم الإبداعية.

ومن ناحية أخرى فالمسؤول الإداري بالكلية عادة ما يلجأ إلى القنوات غير الرسمية والتي تعتمد أساسا على قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية من أجل تسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت، فهذه العلاقات مثلما لديها إيجابيات فإن لها سلبيات على ممارسة الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة، لذا سنتطرق في هذا المبحث لتأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.

المطلب الأول: تأثير الاتصال (الرسمي وغير الرسمي) على الوظيفة الإبداعية

ونعني بالاتصال الرسمي ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة والقواعد العامة المرعية في هذه المنظمات. أما الاتصال غير الرسمي فإنه يلعب دورا مهما في تعضيد التفاعلات الشخصية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم و تؤدي إذا وظفت بصورة إيجابية إلى توحيد المنظمة، أما إذا وظف في صورة سلبية فهذا ينذر بتفكك وحدة المنظمة وتهديد فعاليتها. وتزداد حدة الجماعات غير الرسمية في المؤسسات البيروقراطية خاصة. وما يهمنا في هذا أن التنظيمات الرسمية وغير الرسمية لها تأثير على الوظيفة الإبداعية للأساتذة والهيئة الإدارية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، فالإتصال الرسمي ينقسم بدوره إلى اتصال صاعد وافقي ونازل وهذا الأخير؛ هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا⁽¹⁾ إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة ونظم وقوانين وأساليب تطوير الأداء ومختلف الأوامر والتعليمات والتي لا يمكن للأساتذة أن يتجاوزوها نظرا لقواعد الجزاء والعقاب، وقد تشكل هذه الجديدة المستمرة والرقابة والتقييد بهذه القوانين نوع من الضغط على الأساتذة وبالتالي تؤثر على قدراتهم الفكرية والإبداعية بالسلب أو الإيجاب.⁽²⁾

فمن الناحية الإيجابية قد يشكل التقيد بالقوانين في المعاملة من طرف الإدارة العليا نحو الهيئة التدريسية عاملا ايجابيا بالنسبة للوظيفة الإبداعية، من حيث أنه لا يمكن لأي فرد من الهيئة التدريسية تجاوز القوانين الواجب التقيد بها ، بالإضافة إلى أنها تحفزهم على خلق الأفكار الجديدة التي تخدم أهداف الجامعة وتزيد من فعاليتها .

(1) - ناصر دادى عدون ، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، الجزائر ، 2004، ص130.

(2) - عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 221-223.

أما أهمية الاتصال الصاعد بالنسبة للوظيفة الإبداعية هو طرح الأفكار جديدة أو تحسين الأفكار السابقة من الجهات الدنيا; أي الهيئة التدريسية نحو الجهات العليا بغرض تحسين ورفع من فعالية الجامعة, فهذا يخلق لديهم الشعور بالثقة في النفس والرضا الوظيفي ومن مزايا هذا النوع انه يمكن الأساتذة من إشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال عرض أفكارهم ومناقشتها مع الهيئة الإدارية ، ويمكن أيضا الإدارة من اكتشاف المشاكل ومعالجتها قبل حدوثها وحلها بطرق إبداعية ، كما أنه يوفر للإدارة العليا المعلومات المرتردة عن كيفية سير العمل. ويعتمد تطبيق هذين النوعين من الاتصال على طبيعة الرؤساء, فإذا كانوا يتمتعون بميول استبدادية فإننا نجدهم يحتكرون السلطة بين أيديهم ولا يشجعون الإبداع أو المشاركة في طرح الأفكار وتقتصر على جماعات معينة دون أخرى، وهذا لأنها تخدم مصالح هذه الجماعة، أما الاتصال غير الرسمي فهو وليد الاتصال الرسمي فأحيانا تكون عفوية في تكوينها وهي جماعة الصداقة أو تتكون بسبب تكرار اللقاءات في مجال محدد يسمح بذلك; بحيث ينتج عن تفاعل المكان والزمان والأفراد وتتوافق كل هذه العناصر في عملية واحدة متناسقة في حالة من الألفة العاطفية المشتركة والشعور بوحدة المصير والأهداف والمصالح وهذا ما يجعلها تتوحد لتحقيق مصالحها المشتركة والدفاع عنها أمام التنظيم الرسمي. (1)

(1) - ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 10، 130، 135.

ويعتمد الاتصال غير الرسمي على علاقات الثقة والصدقة بين الأعضاء للوفاء بالوعود استناداً إلى أسس أخلاقية، كما يتميز بتنوع المواضيع التي منها الاجتماعية والعاطفية والأسرية والمهنية وهو وسيلة سريعة تتميز بالمرونة؛ بحيث يمكن أن يتم الاتصال في أي وقت وفي أي مكان ثم أنه عامل جوهري في تحقيق التوازن النفسي للعاملين من خلال الإشباع النفسي والعاطفي الذي يقدمه لهم والتخفيف من حدة ضغوط العمل من خلال التعبير الحر.

والإتصال غير الرسمي سلوك يلجأ إليه العاملون لتحقيق عمليات تبادل مختلفة لا يوفرها الإتصال الرسمي وهي حاجات ضرورية لدى الأفراد للحفاظ على حيويتهم، فهو وسيلة هامة للتفيس عن ضغوط العمل ووسيلة لتبادل المعلومات والمعارف المختلفة والخبرات المهنية كانت أم الاجتماعية.

ويعتبر الإتصال غير الرسمي محرك كل العمليات الاجتماعية داخل المؤسسة إذ يمكن لأي نوع من علاقات الصداقة والزمالة خاصة العميقة منها والمرتبطة بشبكة من المصالح المتبادلة أن تؤثر في مسار المؤسسة خاصة من حيث توزيع مراكز السلطة والمسؤولية وتوزيع الأدوار والمصالح بين الفاعلين أو تبني الأفكار المطروحة من قبل الأساتذة لرفع من فعالية المؤسسة.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه، ص، 135، 136.

وقد يكون الاتصال غير الرسمي بين المسؤول الإداري و الأستاذ أو بين المسؤولين الإداريين بعضهم ببعض أو بين الأساتذة فيما بينهم ويكون هذا نتيجة علاقات الصداقة أو المصالح المتبادلة أو علاقات المودة التي تربطهم ببعضهم البعض بحكم القرب الأسري أو بحكم المجاورة في السكن هذه العلاقات تؤثر على الوظيفة الإبداعية للأساتذة بالإيجاب من ناحية وبالسلب من ناحية أخرى كيف ذلك ؟ في حالة ما إذا كان هؤلاء القادة أو الأساتذة تجمعهم علاقات مودة وصداقة فإنه يتم تبني الأفكار المطروحة من قبل هؤلاء وهذا راجع إلى الثقة التي يعقدها المسؤول الإداري في الأستاذ وهذا يعزز لدى الأساتذة الشعور بالانتماء والرضا وأنهم حققوا أهدافهم وبالتالي سيطمحون إلى البحث عن أفكار أخرى جديدة .

أما من الناحية السلبية فإنها ستخلق لدى الأساتذة الذين لا تربطهم علاقات مع المسؤول الإداري صورة ذهنية عن طبيعة سير الأعمال، وأن هناك تحيز لفئة عن فئة أخرى وعليه سيمتنعون عن المناقشة أو طرح أفكار جديدة على اعتبار أنه سيتم رفضها وأنها لا تؤخذ بعين الاعتبار .

أما علاقة الأساتذة فيما بينهم فإنها ستؤثر على الوظيفة الإبداعية بالإيجاب من حيث انه يتم مناقشة الأفكار فيما بينهم والخروج بأفكار جديدة أو تعديل وتحسين الأفكار السابقة قبل عرضها على الإدارة العليا. وهذا يخلق نوع من المنافسة بين الأساتذة؛ حيث أن الاتصال الرسمي يسمح بتشكيل جماعات تتنافس فيما بينها، وقد تأخذ بعض هذه الجماعات منحى آخر وتعطيه بعدا عاطفيا أو خدمة مصالح خاصة فتؤثر على الوظيفة الإبداعية بالسلب، حيث أن هذه الجماعات تصد وتعرقل الأفكار التي يتم عرضها من قبل الجماعات الأخرى، وهذا لتحقيق مصالحها الخاصة.

ومن أهم أسباب فقدان الأساتذة لرغبتهم في المشاركة وطرح الاقتراحات هو غياب قنوات الاتصال التي تسمح بنقل المعلومات والبيانات التي تثري المناقشة في جوانب التنظيم، كما أن عدم توفر مجموعة من المعايير التي تتمثل في كمية المعلومات ونوعيتها وعدم إرسالها في وقتها المناسب فإنها ستفقد أهميتها وتفقد دورها في تنمية الفكر الإبداعي، وفي الأخير فإن الاتصال النازل يكون هو الشكل السائد غالباً أما إذا كان الرؤساء يرغبون في مشاركة مرؤوسيهم بشكل أو بآخر، فإنهم سيثجعونهم على الاتصال الصاعد مما يمكن من التفاعل الإيجابي ومعرفة العمل الذي يقومون به وإبداء وجهات نظرهم حوله .

يعد الاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي من أهم القنوات الاتصالية الرئيسية للإدارة تهدف الكلية إلى بناء العلاقات الإنسانية بين الأساتذة بعضهم ببعض، وبين المسؤول الإداري والأساتذة وتفعيلها من أجل تصحيح المعلومات ومناقشتها وطرح الأفكار و المقترحات لاتخاذ القرار الصائب وتحقيق أهداف الكلية المسطرة. إذن فالالاتصال عملية فعالة لتبادل الأفكار والمقترحات، فهو عملية يشترط فيها حدوث التفاعل بواسطة مثير واستجابات متبادلة بين إدارة الكلية والأساتذة من خلال توفير الإدارة للبيئة الملائمة لممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية. أما في حالة وجود معوقات اتصالية من طرف الإدارة تجاه الأساتذة ستؤثر على ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية وقد يلجأون إلى طرق اتصالية أخرى، كالاتصال غير الرسمي سواء من خلال تشكيل جماعات تنبئ بحدوث صراعات داخل الكلية أو توطيد هذه العلاقات من أجل فرض آرائهم ومقترحاتهم وقد يتخذ الأساتذة مجموعة من المواقف نتيجة لهذا الصد بعدم مواصلة طرح الاقتراحات أو مواصلة الاقتراح بطرق أخرى .

المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على الوظيفة الإبداعية

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على الوظيفة الإبداعية للأساتذة، فهي تؤثر على دافعيتهم واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. فالقائد هو المحور الرئيسي في المنظمة فهو الذي يشجع مرؤوسيه على الإبداع والتطوير والتحديث، كما قد يكون سببا في فشل المنظمة لذا لجأت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وتأثيرها على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.

أ- القيادة الأوتوقراطية: (الدكتاتورية):

قائد الجماعة الأوتوقراطية أو الاستبدادية هو المسيطر على الجماعة وهو الأمر والناهي فهو الذي يخطط لأهداف الجماعة ويرسم خطة عمل ويوزع الأدوار ويتابع التنفيذ ويعاقب ويثيب من يشاء ويجمع السلطة ويركزها في يده وهو يشل بذلك تلقائية وفاعلية بقية أعضاء الجماعة.⁽¹⁾ ومن خصائص هذا النمط: المركزية الشديدة، الاتصالات هابطة في شكل أوامر ومن مزاياه سرعة صنع اتخاذ القرار ومن عيوبه أخذ وقت طويل للإقناع بالتنفيذ.⁽²⁾

(1) - كامل محمد عويضة ، علم النفس الاجتماعي، مراجعة محمد رجب البيومي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص182.

(2) - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 214.

ب- القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة... فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرار وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة". (1)

ت- النمط الحر (التسيبي):

لا يقوم القائد هنا بأي مجهود في توجيهه أو متابعة عمل أي فرد في الجماعة فهو لا يحدد ولا يوزع أي عمل عليهم ولا يمدح أو ينتقد أي أداء. (2)

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية مايلي: إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل. (3)

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، 2004 الإسكندرية، ص 276.

(2) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 317.

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، 277.

اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة غير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي لمرؤوسيه المزيد من الحرية و الاستقلال في ممارسة أعمالهم .

إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات .(1)

• علاقة النمط القيادي بالوظيفة الإبداعية :

يعتبر نمط القيادة واحداً، من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد، أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه .

فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم، من خلال السلطات الممنوحة لهم، فليدهم سلطة الثواب والعقاب ،كما أنهم بحكم مناصبهم، واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهم، يحددون أدوارهم هؤلاء المرؤوسين، وشكل سلوكياتهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة، بل إن المتفحص لأدبيات الإبداع الإداري، والدراسات الميدانية، في هذا المجال يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري، على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة . فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم، من خلال تشجيعهم على حل المشاكل، والتصدي لها، وعرض حلول لها بشكل مفتوح أمامهم ،كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهم على الإبداع، من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها .(2)

(1) - المرجع نفسه ،مرجع سبق ذكره ،ص 277.

(2) - عادل بن صالح الشقحاء،علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ،رسالة ماجستير ،إشراف: عبد الرحمان بن احمد هيجان،تخصص:علوم إدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية،السعودية،2003،ص46،47.

فمن الأفضل أن يكون القادة والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً متجدداً، إذ كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالاً للتجديد .

بل إنه يمكن القول أنه لا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين ومناقشتهم بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة .

ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم ، فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون على أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل والعطاء والإبداع .

كما تنمي في العاملين روح التفكير وتنمية المهارات الفردية، أما الانفرادية بالقرار في جميع الحالات، فإنها تفقد القرار الشروط الأساسية لموضوعيته، مما يشكل عائقاً للتفكير الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.⁽¹⁾

(1) - المرجع نفسه ،ص47.

تترواح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر، كما تتصل هذه الأنماط الثلاثة بالعمل وعلاقتها بالأساتذة وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع الإداري أن النمط المشارك الديمقراطي هو الإيجابي والمهني بالنسبة للعمل والتعامل مع الأفراد وهو أكثر الأنماط فعالية خاصة فيما يتعلق بمستوى التجديد والابتكار في الأنشطة والدافعية والعمل في شكل روح الفريق والجماعة.

ومن هذا يتضح أن لأثر نمط القيادة دور واضح وأساسي في تهيئة المناخ المناسب للإبداع بل إن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في الجهاز تتأثر بنمط القيادة السائدة في الإدارة وبمدى إيمان القيادة الإدارية فيها بالإبداع كثقافة وسلوك.

كما أن هناك علاقة تبادلية تجمع بين طبيعة الاتصال و النمط القيادي والصورة الذهنية والتي لها تأثير على ممارسة الوظيفة الإبداعية ، حيث يعد الاتصال الذي يعتمد عليه المسؤول الإداري في التواصل مع الأساتذة أو تعامل الأساتذة فيما بينهم العامل الأساسي في بناء الصورة الذهنية لدى كل واحد منهم عن الآخر، كما أن الصورة الذهنية المسبقة عن الآخر قد تصبح عاملا مهما من عوامل نجاح الاتصال أو فشله، إلا أن وجود تصور سلبي مسبق عن الآخر من أهم معوقات الاتصال والذي بدوره يعيق ممارسة الهيئة التدريسية لوظيفتها الإبداعية. كما قد يخلق صراعات داخل الكلية أو أن تفرض هذه التصورات الذهنية على الأساتذة اختيار طرق أخرى لممارسة وظيفتهم الإبداعية، سواء كانت طرق إيجابية أم سلبية وهذا راجع إلى القيم و الدافعية والحماس التي يحملها كل أستاذ. لذا سنتناول في هذا المطلب علاقة الصورة الذهنية بالثقافة التنظيمية الاتصالية وانعكاسها على الوظيفة الإبداعية.

المطلب الثالث: علاقة الصورة الذهنية بالثقافة التنظيمية الاتصالية وانعكاسهما على الوظيفة الإبداعية

تسعى الجامعات اليوم إلى بناء ثقافة تنظيمية تتوافق قيمها مع قيم الأساتذة مما ينتج عنه إحساس بالنجاح لدى الأفراد، و تتكون لديهم درجة عالية من الرضا ، أما إذا كانت هناك محاولة لإخضاع القيم الفردية لقيم التنظيم سيؤثر سلبا على مستوى أداء الفرد وعلى قدراته الفكرية والإبداعية. ⁽¹⁾ فالثقافة التنظيمية هي كيان مركب مكتسب يؤثر على سلوك الفرد سواء كان هذا السلوك كامنا مستترا مثل التفكير أو سلوكا ظاهرا في تعامله مع البيئة المحيطة وهي محصلة معرفته بأبعاد واقعه الخاص والعام ودرجة تأثره بهذه المعرفة. ⁽²⁾

لذا تلجأ أغلب المنظمات إلى عملية التطبيع الاجتماعي لكي يتكيف الأفراد الجدد مع ثقافة المنظمة حيث تمر مرحلة التطبيع الاجتماعي بثلاث مراحل : مرحلة ما قبل الوصول ;والتي تشمل كل عمليات التعلم التي يمر بها الفرد قبل الالتحاق الفعلي بالمنظمة أما المرحلة الثانية فهي مرحلة المواجهة; حيث يرى الفرد المنظمة على حقيقتها ويدرك احتمالات تحقيق توقعاته الشخصية وصولا إلى مرحلة التحول أو التغيير وتحدث من خلال إتقان الفرد للمهارات المطلوبة والتوافق مع قيم ومعايير جماعة العمل.

يتعرف الفرد على ثقافة المنظمة من خلال القصص أو الأحداث التي يتناقلها الأفراد عن القيادات في المنظمة والأنشطة المتكررة والرموز المادية ولغة المفردات الخاصة بالمنظمة. ⁽³⁾

(1) - طلق عوض الله السواط ، سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ، ع 1،مجلة جامعة الملك عبد العزيز ،الاقتصاد والإدارة، السعودية،1997،ص6.

(2) -وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر الجامعية ،قالمة،2004،ص ص 43،44.

(3) - علي عسكر ،الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل ،السلوك التنظيمي المعاصر ، دار الكتاب الحديث،القااهرة، 2005 ،ص223،224.

مكونة له صورة ذهنية عن المنظمة وعن طريقة سير العمل والصورة الذهنية; هي الانطباع الذي يكونه الفرد عن الأشياء المحيطة به متأثراً بالمعلومات المخزنة عنها وفهمه لها وبذلك فإن الصورة الذهنية هي نتاج تفاعل عناصر المعرفة والإدراك⁽¹⁾. فالصورة إذا قادرة على إيجاد قيمة يكون لها تأثير على سلوك الأساتذة، حيث يتشكل لديهم إدراك معين حول هذه القيمة وقد لا يعكس هذا الإدراك بالضرورة الحقيقة الموضوعية⁽²⁾.

فالأمر الهام في التصور هو أن كل جزء يعمل في نطاق الكل ليخلق بناء عاماً له معنى فكل تجربة جديدة تجد مكانها في التصور الذي نكونه عن التنظيم وكل رسالة جديدة أيضاً تحتل مكانها المخصص لها، بحيث تدعم التجربة وتؤيد التصور الأساسي الذي كونه وأن أي تجربة جديدة يتم استقبالها وتفسيرها بطريقة من أربع طرق: إما أن يضيف إلى التصور الحالي الموجود معلومات جديدة أو تدعم التصور الحالي أو تحدث مراجعات طفيفة على هذا التصور أو ينتج عنها إعادة بناء كامل لتصور⁽³⁾.

(1) - محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 167.

(2) - فالح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، هائل عبابنة، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، ص 8.

(3) - علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 7.

وتميل الباحثة إلى القول أن الثقافة التنظيمية تشكل الصورة الذهنية لدى الأساتذة تجاه منظماتهم بجوانبها السلبية والإيجابية وتعتبر الصورة الذهنية انعكاسا لطبيعة الثقافة التنظيمية. فالصورة الإيجابية شرط في النجاح والتميز. إذ تؤدي إلى زيادة الفعالية والإبداع للمنظمات وهذا ما يؤكد على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والصورة الذهنية .

أما إذا كانت هذه الأخيرة سلبية فإنها ستعكس على أداء الأساتذة ما يؤدي إلى تشكيل جماعات غير رسمية وإرساء بوادر الصراع التنظيمي، لذا يجب على قادة المنظمات أن يدركوا أهمية الصورة الذهنية ويسعوا إلى تحسينها على المستوى الداخلي للمنظمة.

كما ترى الباحثة بأن الصورة الذهنية السلبية المشكلة في ذهن الأستاذ فإنها تتأثر بدوافعه واهتماماته واعتقاداته واتجاهاته وتدفعه إلى أنماط سلوكية متعددة قد تأخذ شكلا عدوانيا أو إعادة المحاولة والاستمرارية في طرح الاقتراحات أو الامتناع عن ذلك، كما أن هناك إمكانية مواصلة طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة و ممارسته وظيفته الإبداعية، فرغم كل العوائق الاتصالية والتنظيمية يتداركها ويواصل في طرح اقتراحاته وذلك لوجود معطيات بيئية تفرض على الفرد تصرفا معيناً من أجل إشباع رغباته، بالإضافة إلى تأثير قيمه الشخصية على إدراك المواقف والمشاكل التي يواجهها.

لذا نستطيع القول بأن هناك علاقة بين ما يدركه الشخص من قيم وتصورات حول الثقافة التنظيمية للكلية التي تؤثر على إحساسه تجاه ممارسته لوظيفته الإبداعية ويترتب عن هذا الإحساس سلوكه تجاه هذا الموضوع بالسلب أو الإيجاب.

فالصورة الذهنية المتعددة سواء كانت ايجابية أو سلبية من ناحية الثقافة التنظيمية للكلية تؤثر على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية من خلال احتكاكهم ببيئتهم التنظيمية و ما سمعوه وعاشوه في ارض الواقع من خلال اتصالاتهم بالغير أساتذة كانوا أم مسؤولي إدارات إلا أن النتيجة هي أن الصورة الذهنية تتحكم فيها قيم الفرد, فقد يتعرض الأستاذ إلى الصد من طرف مجموعة من الأساتذة أو المسؤولين إلا أنه يواصل في طرح الأفكار لأنه يمتلك قيم أخلاقية دينية، الثقة بالنفس، القدرات المعرفية، الرغبة في التعلم حتى أنه قد يلجأ إلى طرح أفكاره على زملائه أو أشخاص آخرين لديهم حب الظهور و التباهي لكي يطرحوها في الاجتماعات ويتم مناقشتها وتبنيها وهناك حالة أخرى، في حالة ما إذا لاحظ الأستاذ التصدي أو الاعتراض على أهم الاقتراحات و التشديد على السماع لنفس الأعضاء وتبني أفكارهم، فإنه يمتنع عن طرح أفكاره، لإيقانه بأنه سيتم رفض اقتراحاته، فهذا ليس لعدم قدرته على الاقتراح لكن لعدم وجود التشجيع والدعم من المسؤول الإداري.

إطار التطبيقي

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد خيضر وتأثيرها على

الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين

المبحث الأول: تحليل الجداول البسيطة

إن الأساليب الإحصائية مكانة كبيرة في دراسة السلوك الإنساني المتميز بتعدد تفاعلات متغيراته، وتغيرها الدائم، فالأساليب الإحصائية هي تلك الأدوات المستعارة من علم الإحصاء لتوظف في ظاهرة ما كميًا ثم التعبير وعرضها عرضًا وصفيًا سهلًا .

من خلال عملية تفريغ البيانات سوف تقوم الباحثة بعملية قراءتها ومن ثم عملية تفسيرها ثم استنتاج النتائج منها وذلك على ضوء المعارف القبلية والإطار النظري للدراسة.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الوظيفة الإبداعية

من خلال عملية تفرغ البيانات نتحصل على نوع من الجداول الإحصائية البسيطة وهي تلك التي تتكون من البيانات المتعلقة بمتغير واحد، وهي تتكون من عمود التكرار، وعمود النسب المئوية، لذا سأعتمدها لعرض نتائج الدراسة وتحليلها من خلال النظريات المقاربة التي تم طرحها في الإطار المنهجي.

جدول رقم (01) يوضح الأساتذة الذين يقترحون الأفكار الجديدة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	65	95.59
لا	03	4.41
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن 65 من الأساتذة يقترحون الأفكار الجديدة بنسبة تقدر بـ 95.59% مما يعني أن الأساتذة يتمتعون بالقدرات الفكرية والتي تمكنهم من اقتراح أفكار جديدة أو تعديل وتطوير أفكار سابقة، أما 03 من الأساتذة وبنسبة 4.41% فهم يمتنعون عن ممارسة الوظيفة الإبداعية قد تعود لعدة أسباب كقلة الاهتمام أو وجود عوائق أمامهم سواء كانت اجتماعية أم تنظيمية وهذا ما يجعلنا أمام العديد من المشكلات.

جدول رقم (02) يوضح مدى حرص الأساتذة على تقديم مقترحاتهم

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
دائما	28	41.17
أحيانا	35	51.48
نادرا	05	7.35
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن 28 من الأساتذة وبنسبة 41.17 % يحرصون دائما وبشكل مستمر على طرح أفكارهم واقتراحاتهم وهذا إن دل فإنه يدل على مدى اهتمامهم لتحقيق دوافعهم وأهداف الكلية والرفع من فعاليتها والارتقاء بالبحث العلمي وأيضا فهمهم لواجبهم و للمسؤولية التي تقع على عاتقهم وتعبير أيضا عن حبهم لعملهم، وهناك من الأساتذة من يحرصون أحيانا على طرح اقتراحاتهم وقدرت هذه النتيجة بـ35 أستاذ وبنسبة 51.48% وهذا يعني أن هناك مجموعة من المشكلات من بينها قلة الاهتمام لكونهم تحصلوا على منصب عمل ما يضمن له راتب شهري مستمر أو تكون لبعض العوائق الإدارية أو الاجتماعية، عدم مواكبة التطورات التي تحدث في محيطهم، عدم الرغبة في التغيير والتطوير والتجديد، أما الخمسة الأساتذة الباقين فنادرا ما يحرصون على طرح الاقتراحات قدرت هذه النسبة بـ 7.35% فمن الملاحظ أن هؤلاء يتعاملون وفقا لما يحملونه من صور ذهنية عن الإدارة وعن طريقة سير العمل مما جعل أهدافهم تنحصر في الجانب المادي فقط والذي طغى عن جانب القيم وعن أداء واجبهم.

جدول رقم (03) يوضح الميادين والمجالات التي يقترح فيها الأساتذة الأفكار الجديدة أكثر من غيرها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الجانب البيداغوجي	53	77.94
التنظيم الإداري	17	25.00
المجموع	70	102.94

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مجموع النسبة المئوية ومجموع التكرارات يفوق عدد الأفراد المبحوثين وهذا نتيجة للإجابة على أكثر من اختيار من طرف المبحوثين، كما نلاحظ أيضا أن 53 من الأساتذة يقترحون في الجانب البيداغوجي حيث قدرت نسبته بـ 77.94% وهذا يدل على أن الأساتذة يهتمون بهذا الجانب لكونهم هم ذو الأولوية في الاقتراح لأنهم يعلمون وفق ما يهيم الطلبة وإضافة الجديد المنظومة التدريسية، كما نلاحظ أن 17 من الأساتذة يقترحون في الجانب التنظيمي بنسبة 25% وهذا يعبر عن اهتمام هؤلاء بجانب التنظيم والتسيير أو أن هؤلاء سئموا من طريقة تسيير الإدارة هذا ما دفعهم للاهتمام بهذا الجانب وطرح الاقتراحات الجديدة التي يمكن أن تقلل من السلطة أو الروتين و الضغط والإحباط الذي يعانون منه، كما أنها تعبر عن الرغبة في الحصول على منصب إداري.

جدول رقم (04) يوضح مدى سماح المسؤول الإداري للأساتذة بتقديم اقتراحات في جانب التنظيم الإداري

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	22.06
لا	02	02.94
المجموع	17	25

من خلال هذا الجدول يتضح أن المسؤول الإداري بالكلية يسمح للأساتذة بتقديم اقتراحاتهم في الجانب البيداغوجي وقدر عددهم ب15 أستاذ وبنسبة 22.06% وهذا إن دل فإنه يدل على أن الإدارة تعطي الحرية للأساتذة بممارسة وظيفتهم الإبداعية في المجال الذي يرغبون فيه وأن إدارة الكلية تسعى إلى تطوير العمل وتهتم بالتنظيم وتطويره، بينما نجد ثلاثة من الأساتذة اختاروا الإجابة لا وهذا بنسبة 2.94% على اعتبار أن الإدارة لا تهتم بآراء الأساتذة والعمل وفق مبدأ السلطة والمحسوبية وأن الأوامر فوقية وليست لها علاقة بالمشاركة وإبداء الرأي كما تم وصف الطاقم الإداري بأنه يعاني من إعاقة ذهنية.

جدول رقم (05) يوضح الجوانب التي يقترح فيها الأساتذة في المجال البيداغوجي.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
طرح مقاييس جديدة	30	44.12
أفكار تخص برنامج التوزيع الزمني	16	23.52
تطوير الجانب المعرفي للطالب	54	79.41
المجموع	100	147.05

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن 54 من الأساتذة وبنسبة 79.41% يقترحون في الجانب الذي يطور من معرفة الطلبة وهذا راجع لطبيعة وظيفتهم ولعلاقتهم بالطلبة وهذا أيضا جانب من أدائهم لواجبهم، كما أن 30 من الأساتذة يهتمون بطرح مقاييس جديدة والتي قدرت بنسبة 44.12% والتي تتلائم مع كل تخصص وتخدم الجانب المعرفي والتكويني لطالب بالإضافة إلى أن 16 من الأساتذة يقترحون أفكار تخص توزيع البرنامج الزمني والذي يعتبر من أهم ما يجب الاهتمام به لان الضغط في البرنامج يولد الملل والنفور بين الدراسة والطالب.

جدول رقم (06) يوضح مدى توفير الكلية للبيئة المناسبة للإبداع

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
توفر كل ما أحتاجه من وسائل في مكتبي	17	25.00
توفر بعض ما أحتاجه من وسائل في مكتبي	31	45.59
لا شئ من ذلك	20	29.41
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن إدارة الكلية توفر بعض ما يحتاجه الأساتذة من وسائل في مكاتبهم حيث قدرت بنسبة 45.59% وهذا يعكس لنا أن الأساتذة لا يستطيعون أن يمارسوا وظيفتهم الإبداعية داخل مكاتبهم كما تشعرهم بعدم الاهتمام بهم من طرف الإدارة هذا ما يؤثر على دافعيتهم وعلى سلوكهم وعلى أدائهم المهني وبالتالي يضعف انتمائهم وولائهم للكلية، كما أن 20 من الأساتذة صرحوا بأن إدارة الكلية لا توفر لهم ما يحتاجونه من وسائل في مكاتبهم، حيث قدرت بنسبة 29.41%، أما 17 من الأساتذة وبنسبة 25% أجابوا بأن إدارة الكلية توفر لهم كل ما يحتاجونه من وسائل.

جدول رقم (07) يوضح مدى تكليف الإدارة للأساتذة بأعمال إضافية ليست من مهامهم.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
دائما	04	5.88
أحيانا	18	26.47
نادرا	46	67.65
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن 46 من الأساتذة نادرا ما تكلفهم الإدارة بأعمال ليست من مهامهم وقدرت بنسبة 67.65% أما 18 من الأساتذة بنسبة 26.47% فأحيانا تكلفهم إدارة الكلية بمهام ليست من مهامهم أما الأساتذة الأربعة المتبقين فقد أجابوا بأن الإدارة دائما تكلفهم بأعمال ليست من مهامهم بنسبة 5.88% وهذا إن دل فإنه يدل على أن المنظمة نادرا ما تكلف الأساتذة ما يفوق قدراتهم الشخصية وما ليس في تخصصهم مما يجعلها تتجنب سخطهم وإثارة المشاكل.

جدول رقم (08) يوضح مدى وصول المعلومات في وقتها من طرف الإدارة للأساتذة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
دائما	29	42.65
أحيانا	27	39.70
نادرا	12	17.65
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن 29 من الأساتذة تصلهم المعلومات في وقتها من طرف الإدارة وقدرت بنسبة 42.65% بينما 27 من الأساتذة بنسبة 39.70% أجابوا بأن المعلومات أحيانا ما تصلهم في وقتها المناسب من طرف الإدارة أما 12 من الأساتذة فقد أجابوا بنسبة 17.65% أن المعلومات نادرا ما تصلهم في وقتها وكما نلاحظ بأن

النتيجتين الأولى والثانية متقاربتين فعدم وصول المعلومة في وقتها إلى الهيئة التدريسية قد تتجر عنها العديد من المشكلات والسلوكيات كالغياب عن الاجتماعات الامتتاع عن المشاركة في الملتقيات والأيام الدراسية وخلق نوع من التوتر بين الإدارة والأساتذة.

جدول رقم (09) يوضح مدى تعارض القيم الشخصية التي يحملها الأستاذ مع القيم المهنية للرؤساء في المنظمة.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	21	30.88
لا	47	69.12
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(09) أن 21 من الأساتذة وبنسبة 30.88% أجابوا أن القيم الشخصية التي يحملونها تتعارض مع القيم التنظيمية لرؤساء المنظمة وهذا يدل على أن الأساتذة يسيرون في طريق مبهم غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يجدون صعوبة في اتخاذ القرار، بينما 47 من الأساتذة وبنسبة 69.12% لا تتعارض قيمهم الشخصية مع القيم التنظيمية للمنظمة وهذا معناه أن الثقافة التنظيمية للكلية هي ثقافة قوية إذ تعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة بالمنظمة وعلى الحوافز والمكافآت التي تمنح للأساتذة الملتزمين إلا أننا نلاحظ نوع من التناقض حسب تصريحات رؤساء الأقسام حيث ارجعوا سبب عدم وصول المعلومات إلى الأساتذة ناتج عن قلة الاهتمام وأيضا لعدم معرفتهم لكيفية سير الأمور مما يجعلهم متأخرين في أداء مهامهم.

جدول (10) يوضح مدى اهتمام إدارة الكلية بتشجيع دافعية الأساتذة على الإبداع والتطوير .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
التحفيز المادي	14	20.59
التحفيز المعنوي	23	33.82
الاهتمام بمعرفة وتحقيق متطلبات الأساتذة	17	25.00
الترقية	23	33.82
أمور أخرى	22	32.35
المجموع	99	145.58

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن مجموع التكرارات يفوق حجم مجتمع البحث وهذا راجع للإجابة على أكثر من اختيار من طرف المبحوثين، وكما نلاحظ أيضا أن إدارة الكلية تهتم بتشجيع دافعية الأساتذة على الإبداع والتطوير وذلك من خلال تركيزها على التحفيز المعنوي والذي قدرت نسبته بـ 33.82% وتشجيعهم أيضا بالترقية والتي قدرت نسبتها أيضا بـ 33.82% مع العلم أن الترقية حق قانوني بينما 17 من الأساتذة أجابوا وبنسبة 25% أن إدارة الكلية تهتم بمعرفة وتحقيق متطلبات الأساتذة من خلال تسهيل العملية التعليمية وتوفير مخابر البحث ويأتي التحفيز المادي في المرتبة الرابعة وبنسبة 20.59% إلا أن 22 من الأساتذة أجابوا بأن إدارة الكلية لا تهتم أبدا بتشجيع دافعية الأساتذة لممارسة لوظيفتهم الإبداعية و قدرت هذه بنسبة 32.35% وهي مقارنة جدا لنتيجة التحفيز المعنوي وهذا يعني أن إدارة الكلية تهتم بالنتائج وليس بكيفية سير العمل .

جدول رقم (11) يوضح أهم العوائق التي يتعرض لها الأستاذ أثناء ممارسته لوظيفته الإبداعية.

الرتبة	التكرار	الرتبة	الإجابة
1	18	1	عوائق نفسية
	11	2	
	05	3	
	07	4	
	15	5	
	12	6	
03	07	1	معرفية
	06	2	
	15	3	
	11	4	
	14	5	
	15	6	
2	16	1	احتكار المعلومة من طرف الإدارة
	14	2	
	15	3	
	08	4	
	06	5	
	09	6	
05	08	1	المعرفة المسبقة بأنه لن يتم قبول اقتراحاته
	10	2	
	11	3	
	09	4	
	19	5	
	11	6	
4	10	1	عدم وجود التحفيز من قبل المسؤول الإداري سواء المادية أو المعنوية
	10	2	
	12	3	
	19	4	
	11	5	
	06	6	
6	09	1	الخوف من الدخول في صراع
	14	2	
	09	3	
	10	4	
	09	5	
	16	6	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأساتذة تواجههم العديد من العوائق أثناء ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية وجاءت في المرتبة الأولى العوائق النفسية بتكرار 18 قد تكون هذه العوائق ناتجة من خلال التنشئة الاجتماعية كالخجل، الخوف من الفشل، تجنب الدخول في صراعات، التحسس من النقد وأخذه بصورة شخصية، بينما جاءت في المرتبة الثانية احتكار المعلومة من طرف الإدارة بتكرار 16 وهذا يعني أن الإدارة تتعامل بشكل غير منظم وأن المعلومات تصل إلى أشخاص محددين فقط وهذا ما ينجر عنه إحباط لدى الكثير من الأساتذة و يكون هناك توتر دائم بينهم وبين الإدارة كما ينتج عنه عدم اهتمام الأستاذ بواجباته لكونه لا يجد البيئة المناسبة للإبداع، أما في المرتبة الثالثة جاءت العوائق المعرفية بتكرار 15 وهذا يعني أن الأساتذة بعد أن يضمنوا مناصبهم وبشكل رسمي في الجامعة يتوقفون عن التعلم أو طلب العلم والاكتفاء بمهنة التدريس وهنا يتضح بأن هدفهم الأول مادي، بينما جاءت في المرتبة الرابعة عدم وجود التحفيز من قبل الإدارة إلا أنه وفي المرتبة الخامسة وبتكرار 19 جاءت المعرفة المسبقة بعدم تقبل اقتراحاتهم وهذا يعكس بأن الثقافة التنظيمية للكلية هي ثقافة تسلطية، أما الخوف من الدخول في صراع فقد جاء في الرتبة السادسة وبتكرار 16.

جدول رقم(12) يوضح أهم القيم التي يجب توفرها في شخصية كل من المسؤول الإداري و الأستاذ لبناء سلوك إبداعي داخل المنظمة.

الرتبة	التكرار	الرتبة	الإجابة
1	27	1	الفصل بين كل ما هو شخصي عن كل ما هو مهني
	20	2	
	15	3	
	07	4	
2	26	1	القيم الأخلاقية
	30	2	
	07	3	
	05	4	
3	01	1	الأخذ برأي الأغلبية
	10	2	
	29	3	
	30	4	
4	17	1	الإيمان بأهمية الإبداع لدى كل من المسؤول الإداري والأساتذة وجعله قيمة من قيمهم الشخصية والتنظيمية
	10	2	
	17	3	
	26	4	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (12) أن أهم القيم التي يجب توفرها في شخصية كل من المسؤول الإداري والأستاذ هي فصل القيم الشخصية عن القيم المهنية حيث جاءت في المرتبة الأولى ويتكرر 27، وهذا يعني أنهم يتحسون من النقد البناء و أخذ بصورة شخصية وإبداء النزعة المعارضة بالإضافة إلى تغليب المحاباة في ممارسة الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة واحتلت القيم الأخلاقية المرتبة الثانية بتكرار 30 مما يدل على ضرورة التحلي بصفات حميدة كاحترام الغير الإخلاص في العمل العدل المساواة بينما جاءت في المرتبة الثالثة الأخذ برأي الأغلبية بتكرار 29 وهذا يعني أنه يجب الأخذ برأي الأغلبية والمشاركة في مناقشة الأفكار حتى يكون هناك رضا بين الأساتذة والمسؤول الإداري، أما بالنسبة للإيمان بأهمية الإبداع لدى كل من المسؤول والأساتذة وجعله قيمة من قيمهم الشخصية جاءت في المرتبة الرابعة بتكرار 26 بالرغم من أنه أهم شئ للفرد الذي لا يؤمن بالتغيير فإننا لا نستطيع أن نحققه.

المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين

جدول رقم (13) يوضح مدى حرص المسؤول الإداري على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم

الإبداعية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
حرية التعبير	04	5.88
تشجيع روح المبادرة	09	13.24
الاثنين معا	24	35.29
لا شئ من ذلك	31	45.59
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) حرص المسؤول الإداري على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية حيث أن 04 من الأساتذة وبنسبة 5.88% أجابوا حرية التعبير حيث أنه يسمح لهم بطرح أفكارهم بكل حرية بينما 09 منهم أجابوا بتشجيع روح المبادرة و قدرت بنسبة 13.24% أي أن الإدارة تشجع كل أستاذ يرغب في تحقيق مشروع أو فكرة ما فهي تتكفل بجميع متطلباته أما 24 من الأساتذة وبنسبة 35.29% فأجابوا الاثني معا وهذا يعني أن الإدارة تفسح المجال أمام الأساتذة للتعبير ومناقشة أفكارهم وتشجع روح المبادرة لديهم على تقديم كل ما هو جديد في مجال البحث العلمي ويخدم أهداف الجامعة بينما 31 من الأساتذة وبنسبة 45.59% فقد أجابت بأن إدارة الكلية لا تحرص بأن يمارس الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية فهنا نلاحظ بأن المسؤول الإداري بالكلية لا يحرص على أن يمارس الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية راجع لقلّة الاهتمام أو الخوف على مصالحه الشخصية ومنصبه الإداري.

جدول رقم (14) يوضح مدى سعي المسؤول الإداري لأن يستمع لجميع اقتراحات الأساتذة حتى وان لم يبادروا بالمشاركة.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	34	50.00
لا	34	50.00
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) تساوي النسب والتكرارات حيث قدرت التكرارات بـ 34 لكل منهما وجاءت النسب بـ 50% إذن نستطيع القول بأنها ترجع إلى الاهتمام ودرجة تشجيع المسؤول الإداري للأساتذة على ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية وحرصه على أداء واجبه من خلال ممارسته للقيم الأخلاقية والدينية كالعدل و المساواة بين الأساتذة.

جدول رقم (15) يوضح النمط القيادي المناسب والمشجع لممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
النمط الديمقراطي	58	85.29
النمط الحر المتساهل	08	11.77
النمط الدكتاتوري	02	2.94
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن 58 من الأساتذة يرون بأن النمط الديمقراطي هو النمط المناسب لتشجيع وتنمية الوظيفة الإبداعية للأساتذة حيث قدر بنسبة 85.29% وهذا لأنه يؤمن بحرية الفكر والتعبير وتبادل الآراء والإبداع وتطوير طرق العمل مع التقيد بالنظام والقوانين والتعليمات، بينما يرى 08 من الأساتذة وبنسبة 11.77% أن النمط الحر المتساهل هو الأنسب لتشجيع ممارسة الوظيفة الإبداعية وذلك لأن البحث العلمي يحتاج إلى نوع من الحرية وفتح المجال للحوار، أما 02 من الأساتذة فقد أجابوا النمط الدكتاتوري وبنسبة 2.94% وهذا لان طبيعة الأفراد الذين تتعامل معهم الإدارة يحتاجون إلى نوع من الصرامة ولا يفهمون المعنى الحقيقي للديمقراطية.

جدول رقم (16) يوضح الحالة التي يعرقل فيها المسؤول الإداري اقتراحات الأساتذة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
إذا كانت هذه الاقتراحات تشكل خطرا على مصلحته الشخصية	31	45.59
إذا كان للقائد خلاف مع أحد الأساتذة	25	36.76
إذا كان هذا القائد يشدد على الأخذ باقتراحاته	25	36.76
المجموع	81	119.11

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن الحالة التي يعرقل فيها المسؤول الإداري اقتراحات الأساتذة هي إذا كانت هذه الاقتراحات تشكل خطرا على مصلحته الشخصية حيث قدرت بـ 45.59% بينما تساوت نسبة كل من الإجابتين في حالة ما إذا كان للقائد خلاف مع أحد الأساتذة و إذا كان القائد يشدد على الأخذ باقتراحاته حيث قدرت النسبتين بـ 36.76% لكل منهما فنلاحظ بأن المسؤول الإداري تطغى قيمه الشخصية على قيم المنظمة الأمر الذي يدفع إلى ضعف الثقافة التنظيمية وطهور ما يسمى بالمحسوبية والبيروقراطية.

المطلب الثالث: الصورة الذهنية وتأثيرها على الوظيفة الإبداعية

جدول رقم (17) يوضح مدى طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية عند عرض الاقتراحات في الاجتماعات.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
دائماً	17	25.00
أحياناً	34	50.00
نادراً	17	25.00
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أنه أحياناً ما يلاحظ طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية عند عرض الاقتراحات في الاجتماعات حيث قدرت نسبتها بـ 50% بينما تساوت الإجابتين دائماً و نادراً و قدرت نسبة كل منهما بـ 25%.

جدول رقم (18) يوضح المحاباة في ممارسة الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	18	26.47
أحياناً	35	51.47
نادراً	15	22.06
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أنه أحياناً ما تكون هناك المحاباة في ممارسة الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة و قدرت نسبتها بـ 51.47% بينما أجاب 18 أستاذ على أن المحاباة في ممارسة الوظيفة الإبداعية تمارس دائماً على حساب الكفاءة والقدرة و قدرت بنسبة 26.47%، أما 15 من الأساتذة فأجابوا نادراً ما تكون هناك محاباة في

ممارسة الوظيفة الإبداعية وجاءت بنسبة 22.06% هنا نلاحظ بأنه أحيانا ما تمارس المحاباة في الوظيفة الإبداعية وهذا يعني ثبات وجود المحاباة أثناء الممارسة مما يشكل صور ذهنية لدى الأساتذة بالتالي تؤثر على سلوكهم .

جدول رقم (19) يوضح مدى تأثير المسؤول الإداري باتجاهاته العقائدية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذ القرار عند عرض الأساتذة لاقتراحاتهم.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	42	61.76
لا	26	38.24
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن المسؤول الإداري يتأثر باتجاهاته العقائدية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذ القرار عند عرض الأساتذة لاقتراحاتهم حيث قدرت بنسبة 61.76% بينما يرى 26 من الأساتذة بنسبة 38.24% أن المسؤول الإداري لا يتأثر باتجاهاته العقائدية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذ القرار عند عرض الأساتذة لاقتراحاتهم وهذا ما يثبت بأن المسؤول الإداري يعرقل اقتراحات الأساتذة أثناء ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية خوفا على مصالحه الشخصية.

جدول رقم (20) يوضح انعكاسات ثقة المسؤول الإداري على ممارسة الأساتذة للإبداع

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عدم ممارسة الاقتراحات	35	51.47
الاستمرارية في طرح الاقتراحات	33	48.53
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن عدم ثقة المسؤول الإداري في الأساتذة لها انعكاس على سلوكهم حيث نلاحظ أن 35 من الأساتذة أجابوا بعدم الاستمرارية في طرح الاقتراحات وقدرت بنسبة 51.47% بينما اختار 33 من الأساتذة الاستمرارية في طرح الاقتراحات وهي ما نسبتها 48.5% فالإجابة الأولى تعكس الدور الكبير للمسؤول الإداري على سلوك الأساتذة وبالتالي قد يؤثر على فعالية المؤسسة بالسلب أو بالإيجاب.

جدول رقم (21) يوضح الأسباب التي تجعل الأستاذ يقترح أفكار جديدة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
من أجل الاقتراب من المسؤولين	04	5.88
حب الظهور والشهرة	00	00
الرغبة في الحصول على منصب إداري	01	1.48
سبب آخر	63	92.64
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(21) أن 63 من الأساتذة وبنسبة قدرت ب 92.64% أن الأسباب التي تجعلهم يقترحون الأفكار هي تحقيق المعرفة والفائدة لطلبة، ممارسة الحرية الإبداعية، تحسين المستوى البيداغوجي، حل المشاكل الإدارية، العمل على ترقية العمل الإبداعي، الارتقاء بالجامعة في جانب التنظيم الإداري، رفع الكفاءة والأداء المهني، الضمير المهني، تحسين الأوضاع الإدارية والبيداغوجية، بينما أجاب 04 من الأساتذة وبنسبة 5.88% أنه من الأسباب التي تجعلهم يقترحون الأفكار هو من أجل الاقتراب من المسؤولين أما الأستاذ المتبقي فقد أجاب الرغبة في الحصول على منصب إداري وقدرت نسبته ب1.48%.

المطلب الرابع:تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على الوظيفة الإبداعية

جدول رقم (22) يوضح كيف يمكن للمشاركة من خلال مناقشة المقترحات أن تكون أساسا لاتخاذ

القرار السليم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
التمكن من الوصول إلى الهدف المطلوب	28	41.18
تشجيع روح العمل في شكل فريق لدى الأساتذة	46	67.64
تشجيع الأساتذة على الاستمرارية في طرح الأفكار الجديدة	39	57.35
تشجيع المنافسة الايجابية بين الأساتذة	26	38.23
تجنب الوقوع في المشكلات والخطأ	22	32.35
تحمل مسؤولية الوقوع في الخطأ بشكل جماعي	19	27.95
المجموع	180	264.70

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن مجموع التكرارات والنسبة المئوية أكبر من حجم مجتمع البحث وهذا نتيجة لإجابة المبحوثين على أكثر من احتمال، كما نلاحظ أن 46 من الأساتذة أجابوا تشجيع روح العمل في شكل فريق لدى الأساتذة وقدرت بنسبة 67.64% بينما 39 أجابوا تشجيع الأساتذة على الاستمرارية في طرح الأفكار الجديدة وهو ما نسبته 57.35% أما 28 من الأساتذة أجابوا التمكن من الوصول إلى الهدف المطلوب وهو ما نسبته 41.16% فيما أجاب 26 آخرين بتشجيع المنافسة الايجابية بين الأساتذة وقدرت نسبتها بـ 38.23% أما 22 منهم اختاروا تجنب الوقوع في المشكلات و الخطأ

وهو ما نسبته 32.35% في حين أن 19 من الأساتذة أجابوا بتحمل المسؤولية الوقوع في الخطأ بشكل جماعي حيث قدرت نسبته ب 27.95% وهذا ما يفسر أهمية العمل الجماعي على توليد الأفكار الجديدة وتحفيزها.

جدول رقم (23) يوضح الصفات التي يعتمدها الأستاذ في علاقاته مع مسؤولي إدارة الكلية لكي يوصل أفكاره واقتراحاته

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
الصدقة	27	39.70
الانتماء المكاني	20	29.42
القرباة الأسرية	00	00
تبادل المصالح	04	5.88
صفات أخرى	17	25.00
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (23) أن 27 من الأساتذة أجابوا بأن صفة الصدقة هي الصفة التي يعتمدونها في علاقاتهم مع مسؤولي إدارة الكلية لكي يوصلوا أفكارهم واقتراحاتهم وهذا بنسبة 39.70% بينما أجاب 20 من الأساتذة بأنهم يعتمدون صفة الانتماء المكاني في علاقاتهم بمسؤولي إدارة الكلية لكي يوصلوا اقتراحاتهم في حين اختار 17 من الأساتذة صفات أخرى من بينها علاقات العمل، الواجب المهني، المركز الوظيفي، القانون، بحكم الكفاءة والخبرة، الزمالة، الدرجة العلمية. أما 04 من الأساتذة أجابوا بحكم تبادل المصالح وهذا بنسبة 5.88% فمن الملاحظ هنا نتيجة لعدم وجود العدل والمساواة وتوفر بعض الصفات في شخصية كل من الأساتذة والإدارة كالجرأة والثقة بالنفس والعمل الجماعي يلجأ البعض لانتحال صفات أخرى لتوصيل أفكارهم.

جدول رقم (24) يوضح انعكاسات إساءة استعمال السلطة ضد الأساتذة على ممارسة
وظيقتهم الإبداعية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	66	97.06
لا	2	2.94
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن 66 من الأساتذة أجابوا بأن لإساءة استعمال السلطة ضد الأساتذة تأثير على ممارسة وظيفتهم الإبداعية وهذا بنسبة 97.06 % بينما 2 من الأساتذة أجابوا بلا وهذا بنسبة 2.94% وهذا يعني أن التشديد في السلطة وإساءة استعمالها يعيق ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية من خلال تثبيط إرادتهم وحماسه.

جدول رقم (25) يوضح كيف يمكن لعدم احترام الوقت في إيصال المعلومة من قبل
الإدارة إلى الأساتذة بأن يؤثر على ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عدم تأدية الدور بالشكل المناسب	30	44.11
عدم التحضير بالشكل المناسب مما يؤثر على أدائهم	36	52.95
الامتناع عن المشاركة من حيث طرح المقترحات في الاجتماعات أو عدم المشاركة بمدخلات في الأيام الدراسية	24	35.29
المجموع	90	132.35

يوضح الجدول أعلاه أن عدم احترام الوقت في إيصال المعلومة من طرف الإدارة إلى الأساتذة قد يؤثر على ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية حيث أن 36 من الأساتذة أجابوا بعدم التحضير بالشكل المناسب مما يؤثر على أدائهم وقدرت بنسبة 52.95% بينما أجاب 30 من الأساتذة بعدم تأدية الدور بالشكل المناسب وهذا بنسبة 44.11% في حين أن 24 من الأساتذة أجابوا بالامتناع عن المشاركة من حيث طرح المقترحات في الاجتماعات أو عدم

المشاركة بمدخلات في الأيام الدراسية وقدرت بنسبة 35.29% وهذا يعني أن إيصال المعلومة في وقتها دور مهم في ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية.

المطلب الخامس: تأثير متغيرات الجنس و المركز الوظيفي والرتبة على ممارسة الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين

جدول رقم (26) يوضح مدى سعي بعض الأفراد بحكم مركزهم الوظيفي بفرض أفكارهم بالقوة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	58	85.30
لا	10	14.70
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (26) أن 58 من الأساتذة أجابوا بنعم على أن هناك أفراد يفرضون أفكارهم بالقوة بحكم مركزهم الوظيفي وهذا بنسبة 85.30% بينما أجاب 10 من الأساتذة بلا وهذا بنسبة 14.70% مما يعني أن هناك أفراد معينين هم الذين يمتلكون حق الاقتراح وهذا ما ينفي تشجيع حرية التعبير والمبادرة ويؤكد بأنه لا يوجد تشجيع لممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية ولا وجود للبيئة التي تسمح بممارسة الإبداع .

جدول رقم (27) يوضح أي الجنسين أكثر مشاركة في طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	44	64.70
أنثى	28	41.18
المجموع	72	105.88

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن مجموع التكرار والنسبة المئوية أكبر من حجم مجتمع البحث وهذا راجع إلى اختيار الجنسين معا، حيث أن 44 من الأساتذة أجابوا على أن الجنس الذكري هو الأكثر مشاركة في طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة وهذا بنسبة 64.70% وذلك لأن الذكور أكثر جرأة وأن أغليتهم يشتغلون في الإدارة بينما جاءت الأنثى في المرتبة الثانية بنسبة 41.18% وذلك لان لديها الكثير من الانشغالات التي تؤثر على أدائها المهني.

جدول رقم (28) يوضح على أي أساس يتم قبول الاقتراحات والأفكار الجديدة

الرتبة	التكرار	الرتبة	الإجابة
02	08	1	الخبرة
	33	2	
	19	3	
	05	4	
03	18	1	الكفاءة
	13	2	
	25	3	
	07	4	
01	36	1	الرتبة
	11	2	
	15	3	
	02	4	
04	01	1	الجنس
	08	2	
	05	3	
	50	4	
05	10	1	أمور أخرى

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن الرتبة جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 36 بينما الخبرة فجاءت في المرتبة الثانية بتكرار 33 في حين أن الكفاءة جاءت في المرتبة الثالثة بتكرار 25 غير أن الجنس جاء في المرتبة الرابعة بتكرار 50 أما أمور أخرى فجاءت بالرتبة

الخامسة وبتكرار 10 وهذا يعني أن هناك شروط لممارسة الإبداع وهذا ما يعكس بان المنظمة لا تثق ولا تؤمن بأهمية أفرادها كقوة قادرة على تحقيق التطور.

جدول رقم (29) يوضح نسبة تبني إدارة الكلية لاقتراحات الأساتذة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25%	42	61.76
50%	16	23.52
75%	09	13.24
100%	01	1.48
المجموع	68	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن 42 من الأساتذة تتبنى إدارة الكلية لاقتراحاتهم بنسبة 61.76% أي أقل من 25% في حين أن 16 من الأساتذة تتبنى الإدارة لاقتراحاتهم وهذا بنسبة 23.52% أي 50% كما أن 09 منهم تتبنى الإدارة لاقتراحاتهم وهذا بنسبة 13.24% أي 75% غير أن هناك أستاذة واحدة فقط من تتبنى إدارة الكلية لاقتراحاتها وهذا بنسبة 1.48% أي 100% وهذا يعني أن أغلب الأساتذة لا يتم قبول اقتراحاتهم .

المبحث الثاني: تحليل الجداول المركبة

بعد أن قمت بتحليل وتفسير نتائج الجداول البسيطة سوف أتطرق إلى تحليل الجداول المركبة وهي التي تستخدم في عرض البيانات المتكونة من متغيرين أو أكثر للتعرف على طبيعة العلاقات السائدة بينهما.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الوظيفة الإبداعية

جدول رقم (30): يبين الأساتذة الذين يقترحون الأفكار الجديدة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	1.47	1	38.23	26	ذكر	الجنس
60.30	41	2.94	2	57.35	39	أنثى	
100	68	4.41	03	95.58	65	المجموع	
60.30	41	4.41	3	55.88	38	38-29	السن
33.82	23	00	00	33.82	23	48-39	
4.41	03	00	00	4.41	03	58-49	
1.47	01	00	00	1.47	01	68-59	
100	68	4.41	03	95.58	65	المجموع	
11.76	08	00	00	11.76	08	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	1.47	01	4.41	03	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	00	00	45.58	31	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	00	00	16.17	11	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	2.94	02	14.70	10	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	00	00	2.94	02	أستاذ	
100	68	4.41	03	95.58	65	المجموع	
17.64	12	1.47	01	16.17	11	أقل من سنة	الاقدمية
33.82	23	00	00	33.82	23	5-1	
30.88	21	1.47	01	29.41	20	11-6	
13.23	09	1.47	01	11.76	08	17-12	
4.41	03	00	00	4.41	03	أكثر من 17	
100	68	4.41	03	97.05	65	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الأساتذة الذين يقترحون الأفكار الجديدة وعلاقتها بمتغيرات الجنس، السن، الدرجة العلمية، الأقدمية حيث تبين الأرقام الخاصة بمتغير الجنس أن 26 من الأساتذة جنس ذكر يقترحون الأفكار الجديدة وهذا بنسبة 38.29% بينما 1 من الأساتذة وبنسبة 1.47% أجاب بلا وهذا يدل على عدم الاهتمام أو الإحباط أو تعرضه للعديد من العوائق ما جعلته يتخذ قرار بعدم ممارسة وظيفته الإبداعية. أما 39 من الأساتذة جنس أنثى أجبن بنعم وبنسبة تقدر بـ 57.35% بينما اختارت أستاذتين الإجابة بلا وهذا بنسبة 2.94% ما يعكس لنا عدم الاهتمام أو أن الظروف الاجتماعية تؤثر عليهما.

أما من ناحية أعمار المبحوثين فإن فئة 29-38 سنة أجابوا بنعم وذلك بنسبة 55.88% أي أن فئة الشباب هي فئة متحمسة نشطة لها القدرة على الإبداع والابتكار بينما الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 39-48 وبنسبة 33.82% فإنها فئة أقل اهتمام من الفئة الأولى وهذا ما يفسر ما قاله رئيس قسم العلوم الاجتماعية عند إجراء مقابلة معه بأن طبيعة الأستاذ الجزائري كلما ارتقى وارتفع في الرتبة انخفض الأداء و يصبح غير مسؤول رغم أننا ننتظر منه العطاء الأكثر، بينما ثلاثة من الأساتذة والذين تنحصر أعمارهم بين 49-58 أجابوا بنعم وبنسبة 4.41% وهذا يدل على الاهتمام ومواصلة ممارسة واجبهم المهني، بينما أستاذ واحد فقط يتراوح عمره بين 59-68 أجاب بنعم وقدرت نسبته بـ 1.47 بحكم الخبرة يواصل في ممارسة وظيفتهم الإبداعية.

أما بالنسبة للمتغير الدرجة العلمية فإننا نجد الأرقام تبين أن الأساتذة برتبة مساعد أ
يقترحون الأفكار الجديدة حيث قدرت بنسبة 45.58% بمجموع تكرارات 31 في حين أن
هناك 03 من الأساتذة لا يقترحون الأفكار 02 برتبة أستاذ محاضر أ وبنسبة 2.94%
و01 برتبة أستاذ مساعد ب وهذا بنسبة 1.47% ما يعني أن هناك العديد من الأسباب
التي تجعل من الأساتذة لا يقترحون الأفكار الجديدة من بينها عدم توفير الإدارة للبيئة
الإبداعية، الاعتماد على مبدأ السلطة في التسيير، احتكار المعلومة، هذا كله يجعل من
الأستاذ يفقد حماسه و اهتمامه وتكون هناك فجوة بينه وبين عمله، أو أن هؤلاء الأساتذة
اكتفوا بتحقيق هدفهم المادي حيث أصبح لديه دخل شهري ثابت فأصبح لا يولي اهتماما
للمعرفة أو إضافة الجديد للبحث العلمي.

وأما عن متغير الاقدمية وعلاقته باقتراح الأفكار الجديدة فتبين الأرقام أن الأساتذة
الذين تتراوح خبرتهم بين 1-5 سنوات والذين يهتمون بطرح الاقتراحات والأفكار الجديدة
قدرت بنسبة 33.82% بتكرار 23 وهذا يعني أن الأساتذة في سنواتهم الأولى يكونون أكثر
حماس ولديهم من الدافعية ما يحقق أهدافهم، أما نسبة الأساتذة الذين تتراوح خبرتهم من
6-11 سنة فقد قدرت بنسبة 29.41% في حين أن الأساتذة الذين تتراوح خبرتهم من 12-
17 سنة قدرت نسبتهم ب % 11.76 بينما بلغ تكرار أكثر من 17 سنة 03 بنسبة
4.41% وهذا يعني أن الخبرة المكتسبة تنمو من خلال الممارسة حيث تخلق لديه نوع من
الألفة بينه وبين عمله وهذا ما أكدته نظرية سجية الثقافة.

جدول رقم (31) يوضح مدى حرص الأساتذة على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإيجابية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	1.47	01	22.05	15	16.17	11	ذكر	الجنس
60.30	41	5.88	4	29.42	20	25.00	17	أنثى	
100	68	7.35	05	51.47	35	41.17	28	المجموع	
60.30	41	5.88	04	32.35	22	22.05	15	38-29	السن
27.94	19	00	00	17.64	12	10.29	07	48-39	
7.35	05	00	00	2.94	02	4.41	03	58-49	
1.47	01	00	00	00	00	1.47	01	68-59	
97.05	66	5.88	04	52.94	36	38.23	26	المجموع	
11.76	08	00	00	2.94	02	8.82	06	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	1.47	01	1.47	01	2.94	02	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	2.94	02	30.88	21	11.76	08	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	1.47	01	8.82	06	5.88	04	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	1.47	01	7.35	05	8.82	06	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	00	00	00	00	2.94	02	أستاذ	
100	68	7.35	05	51.47	35	41.17	28	المجموع	
17.64	12	1.47	01	10.29	07	5.88	04	أقل من سنة	الاقدمية
33.82	23	1.47	01	16.17	11	16.17	11	5-1	
30.88	21	2.94	02	14.70	10	13.23	09	11-6	
13.23	09	1.47	01	5.88	04	5.88	04	17-12	
4.41	03	00	00	00	00	4.41	03	أكثر من 17	
100	68	7.35	5	47.05	32	45.58	31	المجموع	

يمثل الجدول رقم(31) مدى حرص الأساتذة على طرح اقتراحاتهم وعلاقتها بمتغيرات الدراسة الجنس، السن، الدرجة العلمية، الاقدمية.

فيما يتعلق بمتغير الجنس فتبين الأرقام أن 11 من الأساتذة جنس ذكر يحرصون دائما على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم وقدر ذلك بنسبة 16.17% بينما الأساتذة جنس أنثى فإن 17 منهن يحرصن على طرح أفكارهن ومقترحاتهن وذلك بنسبة 25% في حين أن هناك بعض الأساتذة والذي يقدر عددهم ب 15 وبنسبة 22.05% أنهم أحيانا ما يحرصون على طرح اقتراحاتهم بينما 01 منهم فقط ما يحرص نادرا على ممارسة وظيفته الإبداعية وهذا بنسبة 1.47% .

أما الإناث فإن 20 منهن أجبن أحيانا ما يحرصن على تقديم مقترحاتهن وقدرت نسبتهم ب29.42% في حين أن 04 منهن نادرا ما يحرصن على طرح اقتراحاتهن. نلاحظ من خلال هذه الأرقام أن أغلبية الأساتذة أحيانا ما يحرصون على طرح اقتراحاتهم وهذا راجع إلى عدم اهتمامهم ومعرفة قدر المسؤولية التي تقع على عاتقهم بالإضافة إلى عدم وجود التشجيع لدافعية الأساتذة على الإبداع من طرف الإدارة.

أما عن متغير السن فإن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 الأكثر حرصا على تقديم مقترحاتهم ومناقشة أفكارهم وذلك بمجموع 15 وبنسبة 22.5% بينما 22 منهم أجابوا أحيانا ما يحرصون على تقديم مقترحاتهم وهذا بنسبة 32.35% في حين أن الأربعة المتبقية أجابوا بنادرا ما يحرصون على طرح اقتراحاتهم وقدر ذلك ب 5.88% وكما بين الجدول أن معظم الأساتذة أحيانا ما يحرصون على طرح أفكارهم ومناقشتها حيث قدر مجموع النسبة المئوية 52.94% يمكن القول أن سبب قلة اهتمام الأساتذة بطرح اقتراحاتهم راجع إلى عدة عوامل شخصية من بينها ضعف الثقة بالنفس، الشعور بالعجز وذلك نتيجة لقلة التحدي فإن الأستاذ يصبح أكثر ميلا للبقاء في دائرة ردود الأفعال لما يدور حوله ويصبح الأستاذ يحس بالإبداع ويتخلى عن التطبيق.

أما فيما يخص متغير الدرجة العلمية وعلاقته بمدى حرص الأساتذة على تقديم أفكارهم فنتبين الأرقام أن رتبة أستاذ مساعد أحيانا ما يحرصون على طرح اقتراحاتهم حيث قدرت بنسبة 30.88% بينما هناك 4 من الأساتذة نادرا ما يحرصون على تقديم أفكارهم وهم أستاذ برتبة محاضر أ وأستاذ برتبة محاضر ب و 02 منهم برتبة مساعد أ وذلك مقارنة بأستاذ متربص الذي يحرص دائما على تقديم أفكاره ومقترحاته وذلك بنسبة تقدر ب 8.82% وكما لاحظنا سابقا أن أغلب الأساتذة كل ما ارتقوا في الرتبة كلما قل الاهتمام وقد يرجع سببها أيضا إلى القيم التي يحملونها من تنشئتهم الاجتماعية فهي التي تحدد سلوكهم فهناك من يميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، وذلك حتى يحصلوا على رضاهم، أو يتقوا غضبهم وبالتالي يتجنب الفرد الأفكار، التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين، لأنه يعلم بأن المسؤولين سيرفضون هذه الأفكار ويسخرون منها أو يعيقونها فهذا أيضا سبب يجعل نسبة اهتمامهم تقل.

أما فيما يتعلق بمتغير الأقدمية وعلاقته بمدى حرص الأساتذة على تقديم أفكارهم فنلاحظ أن نسبة الأساتذة الذين لديهم من الخبر من 1-5 تقدر ب 16.17% وهي أكبر نسبة مقارنة مع باقي النسب حيث بلغ تكرارها 11 هذا ما يفسر ارتباط سنوات الخبرة بإبداع الأساتذة حيث أن الأستاذ في بدايته الأولى في العمل يكون متحمس ومهتم ويرغب بفرض نفسه وقدراته حتى يحقق أهدافه في التنصيب كأستاذ دائم لذا يحرص على تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة حتى يكسب ثقة المسؤولين فيه.

جدول رقم(32):يوضح الميادين والمجالات التي يقترح فيها الأساتذة أكثر من غيرها والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة

المجموع		التنظيم الإداري		الجانب البيداغوجي		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
47.05	32	13.23	09	33.82	23	ذكر	الجنس
72.05	49	13.23	09	58.82	40	أنثى	
119.11	81	26.47	18	92.64	63	المجموع	
73.52	50	17.64	12	55.88	38	38-29	السن
35.29	24	5.88	04	29.41	20	48-39	
7.35	05	1.47	01	5.88	04	58-49	
2.94	02	1.47	01	1.47	01	68-59	
119.11	81	26.47	18	92.64	63	المجموع	
11.76	08	1.47	01	10.29	07	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
10.29	07	4.41	03	5.88	04	أستاذ مساعد ب	
50.00	34	10.29	07	39.70	27	أستاذ مساعد أ	
19.11	13	4.41	03	14.70	10	أستاذ محاضر ب	
22.05	15	4.41	03	17.64	12	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	00	00	2.94	02	أستاذ	
116.17	79	25.00	17	91.17	62	المجموع	
17.64	12	1.47	01	16.14	11	أقل من سنة	الاقدمية
36.76	25	11.76	08	25.00	17	5-1	
36.76	25	7.35	05	29.41	20	11-6	
17.64	12	4.41	03	13.23	09	17-12	
4.41	03	00	0	4.41	03	أكثر من 17	
113.23	77	25.00	17	88.23	60	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (32) علاقة الجنس بالميادين والمجالات التي يقترح فيها الأساتذة أكثر من غيرها، حيث أن 23 من الأساتذة يقترحون في الجانب البيداغوجي وهذا بنسبة 33.82% بينما 9 منهم يقترحون في جانب التنظيم الإداري وبنسبة تقدر بـ 13.23%، و كما هو ملاحظ أن مجموع التكرارات يفوق عدد المبحوثين نتيجة لإجاباتهم في بعض الحالات على الاثنين معا في حين أن 40 من الأستاذات أجبن بالاقتراح في الجانب البيداغوجي بنسبة 58.82% بينما 09 منهم أجابوا بالاقتراح في الجانب الإداري. من خلال هذه الأرقام نلاحظ أن الجانب البيداغوجي تحصل على أكبر عدد من التكرارات وهذا راجع إلى أن الجانب البيداغوجي له علاقة بوظيفتهم التدريسية من حيث إيجاد الطرق لتدريس بالشكل الذي يواكب المتغيرات البيئية المحيطة أما الأساتذة اللذين اختاروا الجانب التنظيمي راجع إلى اهتمامهم بهذا الجانب أو لرغبتهم في التحصل على منصب إداري أو لأنهم سئموا من طريقة التسيير مما زاد من اهتمامهم بهذا الجانب من أجل التغيير.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بالجانب الذي يقترح فيه الأستاذ أكثر من غيره فإن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة بتكرار 38 أجابوا الجانب البيداغوجي وبنسبة تقدر بـ 55.88% في حين 12 منهم اختاروا الجانب التنظيم الإداري بنسبة 17.64% فنلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الأساتذة يقترحون في الجانب البيداغوجي بمجموع تكرار 63 وبمجموع النسبة المئوية 92.64% فنلاحظ من خلال الأرقام أن فئة الشباب اختاروا الجانب البيداغوجي وهذا لارتباط هذا الجانب بنوع وظيفتهم.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بالجانب الذي يقترح فيه الأستاذ أكثر من غيره، حيث نجد أن 27 من الأساتذة برتبة مساعد أ أجابوا الجانب البيداغوجي وهذا بنسبة %39.70 كما أن أغلب الأساتذة يقترحون في الجانب البيداغوجي بمجموع تكرار 62 وبمجموع نسبة يقدر بـ 91.14% في حين جاء مجموع تكرار جانب التنظيم الإداري بـ 17 وبنسبة %25 وهذا يعني أن الأساتذة يهتمون بالجانب البيداغوجي أكثر منه بتنظيم إداري.

أما عن متغير الاقدمية وعلاقته بالمجالات التي يقترح فيها الأساتذة أكثر من غيرها هو أن 20 من الأساتذة الذين لديهم من الخبرة 6-11 سنة أجابوا بالجانب البيداغوجي بنسبة %29.41 في حين بلغ تكرار الأساتذة اللذين أجابوا الجانب التنظيمي خمسة أساتذة بنسبة %7.35 بينما بلغ مجموع تكرار الأساتذة اللذين اختاروا الجانب البيداغوجي 60 بنسبة %80.23 أما الجانب التنظيم الإداري فقد حاز على مجموع تكرار قدر بـ 17 وبنسبة %25 وهذا يدل على أن الرغبة في طرح طرق تدريس جديدة ومواكبة التغيرات الاجتماعية والبيئية المحيطة أكثر منها تنظيم وتسيير.

جدول رقم (33): يوضح مدى سماح المسؤول الإداري للأساتذة بتقديم اقتراحات في

جانب التنظيم الإداري وعلاقته بمتغيرات الدراسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
14.70	10	4.41	03	10.29	07	ذكر	الجنس
13.23	09	00	00	13.23	09	أنثى	
27.94	19	4.41	03	23.52	16	المجموع	
17.64	12	1.47	01	16.17	11	38-29	السن
5.88	04	00	00	5.88	04	48-39	
1.47	01	1.47	01	00	00	58-49	
00	00	00	00	00	00	68-59	
25.00	17	2.94	02	22.05	15	المجموع	
2.94	02	00	00	2.94	02	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	00	00	5.88	04	أستاذ مساعد ب	
10.29	07	2.94	02	7.35	05	أستاذ مساعد أ	
4.41	03	00	00	4.41	03	أستاذ محاضر ب	
5.88	04	00	00	5.88	04	أستاذ محاضر أ	
00	00	00	00	00	00	أستاذ	
29.41	20	2.94	02	26.47	18	المجموع	
4.41	03	00	00	4.41	03	أقل من سنة	الاقدمية
10.29	07	2.94	02	7.35	05	5-1	
7.35	05	00	00	7.35	05	11-6	
4.41	03	00	00	4.41	03	17-12	
00	00	00	00	00	00	أكثر من 17	
26.47	18	2.94	02	23.52	16	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه متغير الجنس وعلاقته بمدى سماح المسؤول للأساتذة بتقديم الاقتراحات في جانب التنظيم الإداري حيث نرى بأن 07 من الأساتذة أجابوا بنعم وبنسبة 10.29% في حين أن 03 منهم أجابوا بلا وهذا بنسبة 4.41% وقد بلغ مجموع تكرار الإجابة بنعم 16 وبنسبة 23.52% أما مجموع تكرار الإجابة بلا فقد بلغ 03 وبنسبة 4.41% نلاحظ من خلال الأرقام أن المسؤول الإداري يسمح للأساتذة بالاقتراح في جانب التنظيم الإداري وهذا يعني أن من بين القيم التنظيمية التي تقوم عليها الكلية هي الحرية والمشاركة في مناقشة الأفكار، فيما يرجع عدم سماح المسؤول الإداري للأساتذة بالاقتراح لأن الأوامر فوقية أو تخالف القانون.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بمدى سماح المسؤول الإداري للأساتذة بتقديم الاقتراحات في جانب التنظيم الإداري فإن الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 29-38 فإن 11 منهم أجاب بنعم وبنسبة تقدر بـ 16.17% بينما واحد منهم فقط أجاب بلا وهذا بنسبة 1.47% بينما الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 39-48 سنة فأجابوا بنعم بتكرار 04 وبنسبة تقدر بـ 5.88% بينما فئة الأساتذة الذين تنحصر أعمارهم بين 49-58 سنة أجابوا بلا بتكرار 01 وبنسبة 1.47% وهذا يعني أن الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 39-48 و 49-58 لديهم من الخبرة ما كون لديهم صورة ذهنية عن طبيعة تسيير الإدارة، حيث أن هناك من أجاب بأنه لا يمتلك الوساطة حتى يتم السماح له بالاقتراح في جانب التنظيم الإداري وهذا يعني أن هناك نوع من المحاباة في ممارسة الوظيفة الإبداعية.

أما فيما يخص متغير الدرجة العلمية وعلاقته بمدى سماح المسؤول الإداري للأساتذة بتقديم الاقتراحات في جانب التنظيم الإداري ، نلاحظ أن هناك 05 من الأساتذة ومرتبة أستاذ مساعد أ أجابوا بنعم وبنسبة 7.35% كما قدر مجموع تكرار الإجابة بنعم ب 18 وبنسبة 26.46% في حين بلغ مجموع تكرار الإجابة بعدم السماح ب 02 بنسبة 2.94% وهذا يعني إدارة الكلية تسمح للأساتذة بتقديم اقتراحاتهم في جانب التنظيم الإداري وهذا ما يمكنها من تحسين عمليات التنظيم والتسيير من خلال تفعيل المشاركة في طرح الاقتراحات.

أما فيما يتعلق بمتغير الاقدمية وعلاقته بمدى سماح المسؤول الإداري للأساتذة بتقديم الاقتراحات في جانب التنظيم الإداري فنلاحظ أن الأساتذة الذين لديهم من الخبرة 1-5 و 6-11 تتساوي في التكرارات حيث قدرت ب 05 لكل منهما وبنسبة 7.35% كما قدر مجموع تكرار الإجابة بنعم ب 16 وبنسبة 23.52% أما مجموع تكرار الإجابة بلا فقد بلغ 2 بنسبة 2.94% وهذا يعني أن إدارة الكلية تمنح الأساتذة نوع من الحرية لتعبير عن أفكارهم في جانب التنظيم الإداري كما أن الإدارة التي توفر المشاركة تشجع الأساتذة على الانغماس في العمل ومن الجانب النفسي يزيد الالتزام.

جدول رقم(34): يوضح الجوانب التي يقترح فيها الأساتذة في المجال البيداغوجي حسب متغيرات الدراسة

المجموع		اهتمامات اخرى		تطوير الجانب المعرفي لطالب		أفكار تخص برنامج التوزيع الزمني		طرح مقاييس جديدة		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
66.17	45	5.88	04	30.88	21	13.23	09	16.17	11	ذكر	الجنس
88.23	60	00	00	47.05	32	13.23	09	27.94	19	أنثى	
154.41	105	5.88	04	77.94	53	26.47	18	44.11	30	المجموع	
88.23	60	2.94	02	45.58	31	13.23	09	26.47	18	38-29	السن
57.35	39	2.94	02	27.94	19	8.82	06	17.64	12	48-39	
10.29	7	00	00	5.88	04	2.94	02	1.47	01	58-49	
10.29	7	00	00	5.88	04	2.94	02	1.47	01	68-59	
166.17	113	5.88	04	85.29	58	27.94	19	47.05	32	المجموع	
17.64	12	2.94	02	8.82	06	1.47	01	4.41	03	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
10.29	07	1.47	01	4.41	03	1.47	01	2.94	02	أستاذ مساعد ب	
113.23	77	11.76	08	33.82	23	14.70	10	23.52	16	أستاذ مساعد أ	
33.82	23	7.35	05	14.70	10	2.94	02	8.82	06	أستاذ محاضر ب	
32.35	22	2.94	02	16.17	11	5.88	04	7.35	05	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	00	00	1.47	01	00	00	1.47	01	أستاذ	
180.88	123	26.47	18	79.41	54	26.47	18	48.52	33	المجموع	
29.41	20	4.41	03	14.70	10	4.41	03	5.88	04	أقل من سنة	الاقدمية
54.41	37	7.35	05	22.05	15	8.82	06	16.17	11	5-1	
58.82	40	5.88	04	27.94	19	8.82	06	16.17	11	11-6	
25.00	17	2.94	02	11.76	08	2.94	02	7.35	05	17-12	
4.41	03	00	00	2.94	02	00	00	1.47	01	أكثر من 17	
172.05	117	20.58	14	79.41	54	25.00	17	47.05	32	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه علاقة الجنس بالجوانب التي يقترح فيها الأساتذة في المجال البيداغوجي حيث أن 11 من الأساتذة وبنسبة 16.17 اختاروا طرح مقاييس جديد في حين أن 09 منهم وبتكرار 13.23% اختاروا اقتراح أفكار تخص برنامج التوزيع الزمني بينما 21 من الأساتذة وبنسبة 30.88% اختاروا تطوير الجانب المعرفي لطالب في حين عبر 04 أساتذة آخرين عن اهتمامات أخرى قدرت بنسبة 5.88% وذلك من خلال متابعة الدراسات الأجنبية من جانب المقاييس وتفعيل التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال بيداغوجيا، تطوير العمل والأفكار الإبداعية أما عن الأستاذات فقد بلغ تكرار الإجابة عن طرح مقاييس جديدة 19 بنسبة 27.94% أما تسعة منهن وبنسبة 13.23% فاخترن طرح الأفكار الجديدة التي تخص برنامج التوزيع الزمني أما فيما يخص الإجابة عن تطوير الجانب المعرفي لطالب فقد بلغ تكرارها 32 بنسبة 47.05% كما نلاحظ أن تطوير الجانب المعرفي تحصل على أعلى النسب حيث بلغ مجموع تكراره 53 بنسبة 77.94% مقارنة ببقية الجوانب وهذا يعني أن الأساتذة يسعون لتحقيق أهدافهم التعليمية والسعي لتكوين نخبة من الطلبة ذات كفاءة.

أما فيما يخص متغير السن وعلاقته بالجوانب التي يقترح فيها الأساتذة في المجال البيداغوجي أن الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 قد أجابوا بتطوير الجانب المعرفي لطالب وذلك بتكرار 31 وبنسبة 45.58% في حين جاءت في المرتبة الثانية طرح مقاييس جديدة وذلك بتكرار 18 وبنسبة تقدر بـ 26.47% أما 09 من الأساتذة فقد أجابوا بطرح أفكار تخص التوزيع الزمني كما نلاحظ أن أغلب الأساتذة يهتمون بتطوير الجانب المعرفي لطالب حيث قدرت بمجموع تكرار 58 وبنسبة 85.29% بينما بلغ مجموع تكرار طرح مقاييس جديدة 32 بنسبة 47.05% أما الأفكار التي تخص برنامج التوزيع الزمني فقد بلغ مجموع تكرارها 19 بنسبة 27.94% وهذا راجع إلى أهمية دور الأستاذ التعليمي.

أما بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بالجوانب التي يقترح فيها الأساتذة في المجال البيداغوجي نلاحظ أن 23 من الأساتذة برتبة أستاذ مساعد أ أجابوا بتطوير الجانب المعرفي لطالب بنسبة تقدر 33.82% بينما 16 منهم أجبوا اقتراح مقاييس جديدة 23.52% في حين أن 10 منهم اختاروا وبنسبة 14.70% أفكار تخص برنامج التوزيع الزمني بينما 08 منهم وبنسبة 11.76% أجبوا باهتمامات أخرى والتي تمثلت في تطوير اللغة لدى الطالب وطرق التفكير، إشراك الطالب في تطوير البرنامج، تنظيم الجانب التطبيقي على العملية التدريسية، اقتراح طرق تدريس أكثر تطوراً تساعد الطالب والأساتذة، اقتراح عناوين بحوث جديدة، كما نلاحظ أن تطوير الجانب المعرفي لطالب تحصلت على أكبر مجموع من التكرارات حيث قدر بـ 54 بنسبة 79.41% بينما احتلت الإجابة طرح مقاييس جديدة المرتبة الثانية بمجموع تكرار 33 بنسبة 48.52% أما المرتبة الثالثة فقد تساوت بين اقتراح أفكار جديدة تخص برنامج التوزيع الزمني واهتمامات أخرى بمجموع تكرار 18 وبنسبة 26.47% لكل منهما.

أما بالنسبة لمتغير الإقضية وعلاقته بجوانب التي يقترح فيها الأساتذة في المجال البيداغوجي أن الأساتذة الذين لديهم من الخبرة 6-11، 19 منهم اختاروا تطوير الجانب المعرفي لطالب بنسبة 27.94% بينما تساوت الإجابة طرح مقاييس جديدة بتكرار 11 وبنسبة 16.17% و اقتراح أفكار جديدة تخص برنامج التوزيع الزمني بتكرار 06 وبنسبة 8.82%.

جدول رقم (35): يوضح مدى توفير الكلية للبيئة المناسبة للإبداع حسب متغيرات الدراسة

المجموع		لاشئ من ذلك		توفر البعض من الوسائل في مكتبي		توفر كل ما أحتاجه في مكتبي		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	لتكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
39.70	27	8.82	06	17.64	12	13.23	09	ذكر	الجنس
60.29	41	20.58	14	27.94	19	11.76	08	أنثى	
100	68	29.41	20	45.58	31	25.00	17	المجموع	
61.76	42	22.05	15	25.00	17	14.70	10	38-29	السن
29.41	20	5.88	04	14.70	10	8.82	06	48-39	
7.35	05	1.47	01	4.41	03	1.47	01	58-49	
1.47	01	00	00	1.47	01	00	00	68-59	
100	68	29.41	20	45.58	31	25.00	17	المجموع	
11.76	08	5.88	04	1.47	01	4.41	03	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	2.94	02	1.47	01	1.47	01	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	10.29	07	25.00	17	10.29	07	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	8.82	06	5.88	04	1.47	01	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	2.94	02	8.82	06	5.88	04	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	00	00	2.94	02	00	00	أستاذ	
100	68	30.88	21	45.58	31	23.52	16	المجموع	
17.64	12	7.35	05	4.41	03	5.88	04	أقل من سنة	الاقدمية
33.82	23	10.29	07	17.64	12	5.88	04	5-1	
30.88	21	8.82	06	13.23	09	8.82	06	11-6	
13.23	09	2.94	02	5.88	04	4.41	03	17-12	
4.41	03	00	00	4.41	03	00	00	أكثر من 17	
100	68	29.41	20	45.58	31	25.00	17	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول علاقة الجنس بمدى توفير الكلية للبيئة المناسبة للإبداع حيث نلاحظ من خلال إجابة المبحوثين أن الإدارة توفر لهم بعض من الوسائل في مكاتبهم وقدّر ذلك بتكرار 12 ونسبة 17.64%، حيث أجاب 09 من الأساتذة ونسبة 13.23% أن الإدارة توفر لهم كل ما يحتاجونه في مكاتبهم بينما 06 من الأساتذة أجابوا بأن الإدارة لا توفر لهم شيء مما يحتاجونه في مكاتبهم وقدرت بنسبة 8.82% أما الأساتذات فقد أجبن وتكرار 19 أن الإدارة توفر لهن بعض ما يحتجنه في مكاتبهن بينما 14 منهن اجبن بأن الإدارة لا توفر لهن شيئاً من الوسائل في مكاتبهن بينما 08 منهن اجبن بأن الإدارة توفر لهن كل ما يحتجن من وسائل في مكاتبهن وهذا يعني أن إدارة الكلية لا توفر البيئة المناسبة للإبداع حيث أن أغلب الأساتذة تتوفر لديهم بعض من الوسائل في مكاتبهم هذا ما يجعلهم لا يقومون بإنجاز أعمالهم بالمكتب وتفضيل المنزل وهذا ما يفسر امتناعهم عن ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية لأنهم لا يشعرون بالاستقرار ولا يتوفر لهم الجو المناسب للإبداع .

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بمدى توفير إدارة الكلية للبيئة المناسبة للإبداع فنلاحظ أن الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 29-38 سنة أجابوا بأن إدارة الكلية لا توفر شيئاً من ما يحتاجونه من وسائل في مكاتبهم وذلك بتكرار 15 ونسبة 22.05% إلا أن 17 من الأساتذة أجابوا بأن الإدارة توفر لهم بعض ما يحتاجونه من وسائل في مكاتبهم وهذا قدر بـ 25% كما نلاحظ بأن النسبتين متقاربتين هذا ما يعني أن إدارة الكلية لا توفر البيئة المناسبة للإبداع.

في حين أن 10 من الأساتذة أجابوا بأن الإدارة توفر لهم كل ما يحتاجونه من وسائل وقدّر ذلك بنسبة 14.70%.

أما عن متغير الدرجة العلمية وعلاقتها بمدى توفير الإدارة للبيئة المناسبة للإبداع أغلب الأساتذة توفر لهم إدارة الكلية بعض ما يحتاجونه من وسائل في مكاتبهم وذلك بمجموع تكرار 31 وبنسبة 45.58% وكما هو ملاحظ أيضا أن بعض الأساتذة أجابوا بأن الإدارة لا توفر لهم ما يحتاجونه من وسائل في مكاتبهم حيث قدرت بمجموع تكرار 21 وبنسبة 30.88% بينما بلغ مجموع تكرار الاساتذه الذين توفر لهم الإدارة كل ما يحتاجونه من وسائل في مكاتبهم 16 بنسبة 23.52% وهذا يعني أن إدارة الكلية لا توفر الوسائل التي يحتاجها الأساتذة بالشكل الذي يسمح لهم بالإبداع فهي توفرها بصفة نسبية.

أما فيما يخص متغير الاقدمية وعلاقته بمدى توفير إدارة الكلية للبيئة المناسبة للإبداع حيث نلاحظ أن إدارة الكلية توفر البعض من الوسائل التي يحتاجونها في مكاتبهم والتي قدرت بمجموع 45.58% في حين أن البعض أجاب أن الإدارة لا توفر شيئا من الوسائل التي يحتاجونها في مكاتبهم وهذا بمجموع تكرار 20 وبنسبة 29.41% غير أن مجموع تكرار الإجابة أن إدارة الكلية توفر كل ما احتاجه من وسائل في مكاتبهم بلغت 20 بنسبة 29.41% وهذا يعني وكما أسلفنا الذكر أن الإدارة توفر الوسائل التي يحتاجها الأساتذة لممارسة وظيفتهم الإبداعية بصفة نسبية.

جدول رقم(36):يوضح مدى تكليف الإدارة للأساتذة بأعمال إضافية ليست من مهامهم
حسب متغيرات الدراسة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإيجابية	
النسبة	التكرار	النسبة	لتكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	20.58	14	16.17	11	2.94	02	ذكر	الجنس
60.29	41	47.05	32	11.76	08	1.47	01	أنثى	
100	68	67.64	46	27.94	19	4.41	03	المجموع	
61.76	42	50.00	34	10.29	07	1.47	01	38-29	السن
29.41	20	13.23	09	13.23	09	2.94	02	48-39	
7.35	05	2.94	02	4.41	03	00	00	58-49	
1.47	01	00	00	1.47	01	00	00	68-59	
100	68	66.17	45	29.41	20	4.41	03	المجموع	
11.76	08	10.29	07	1.47	01	00	00	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	5.88	04	00	00	00	00	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	25.00	17	19.11	13	1.47	01	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	13.23	09	2.94	02	00	00	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	13.23	09	1.47	01	2.94	02	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	00	00	2.94	02	00	00	أستاذ	
100	68	67.64	46	27.94	19	4.41	03	المجموع	
17.64	12	13.23	09	4.41	03	00	00	أقل من سنة	الاقدمية
33.82	23	22.05	15	10.29	07	1.47	01	5-1	
30.88	21	20.58	14	7.35	05	2.94	02	11-6	
13.23	09	8.82	06	4.41	03	00	00	17-12	
4.41	03	1.47	01	2.94	02	00	00	أكثر من 17	
100	68	66.17	45	29.41	20	4.41	03	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه علاقة متغير الجنس بمدى تكليف الإدارة للأساتذة بأعمال إضافية ليست من مهامهم حيث نلاحظ أن الإدارة نادرا ما تكلف الأساتذة بأعمال إضافية وهذا ما نلاحظه من تكرار الذي قدر ب 14 وبنسبة 20.58%، إلا أن 11 من الأساتذة أجابوا بأنه أحيانا ما تكلفهم إدارة الكلية بأعمال إضافية ليس من مهامهم في حين أن 02 من الأساتذة أجابوا بان الإدارة تكلفهم دائما بأعمال إضافية ليست من مهامهم بنسبة تقدر ب 2.94% بينما أجابت الأستاذات أنه نادرا ما تكلفهن الإدارة بأعمال إضافية بتكرار 32 وبنسبة 47.05% في حين أن 08 منهن وبنسبة 11.76% أجابت بأحيانا أما أستاذة واحدة فقط أجابت بدائما وهذا يعني أن الإدارة توفق بين العمل والقدرات الشخصية للأساتذة هذا ما يجعلهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل .

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بمدى تكليف الإدارة للأساتذة بأعمال إضافية ليست من مهامهم فهي ما نادرا ما تكلفهم بأعمال ليست من مهامهم وهذا بمجموع تكرار 45 وبنسبة 66.17% إلا أن البعض من الأساتذة أجابوا بأنه أحيانا ما تكلفهم الإدارة بأعمال ليست من مهامهم وذلك بمجموع تكرار 20 وبنسبة 29.41% أما 03 من الأساتذة والتي تتراوح أعمارهم بين 29-38 سنة و 39-48 سنة أنه دائما ما تكلفهم الإدارة بإعمال ليست من مهامهم فنلاحظ من خلال هذا أن الثقافة التنظيمية للكلية مبنية على مفاهيم العدل.

أما بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بمدى تكليف الإدارة للأساتذة بأعمال إضافية ليست من مهامهم وكما هو ملاحظ أن أغلب أجابوا بأنه نادرا ما تكلفهم الإدارة بمهام ليست من مهامهم حيث قدرت بتكرار 46 وبنسبة 67.64% إلا أن بعض الأساتذة أجابوا بأنه أحيانا ما تكلفهم الإدارة بمهام ليست من مهامهم بمجموع 19 وبنسبة 27.94% إلا أن 03 من الأساتذة ويرتبة مساعد أ ومحاضر أ أن الإدارة تكلفهم بمهام ليست من مهامهم وذلك بنسبة 4.41% وهذا راجع إلى الثقة التي تعطيها الإدارة في الأساتذة لذا توكلهم بمهام ليست من مهامهم.

أما بالنسبة لمتغير الاقدمية وعلاقته بتكليف الإدارة للأساتذة بأعمال إضافية ليست من مهامهم أن الإدارة نادرا ما تكلف الأساتذة بمهام ليست من مهامهم وهذا بمجموع تكرار 45 وينسبة 66.17% أما بعض الأساتذة فقد أجابوا بأحيانا ما تكلفهم الإدارة بمهام ليست من مهامهم وذلك بمجموع تكرار 20 وبنسبة 29.41% إلا أن 03 من الأساتذة والذين لهم من الخبرة 1-5 و 6-11 أن إدارة الكلية تكلفهم بمهام ليست من مهامهم فمن خلال ما لاحظناه أن إدارة الكلية تحدد لكل فرد مهامه حتى تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأساتذة وتحفزهم على المشاركة الفعالة حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره.

جدول رقم (37): يوضح مدى وصول المعلومات في وقتها من طرف الإدارة للأساتذة

حسب متغيرات الدراسة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	5.88	04	14.70	10	19.11	13	ذكر	الجنس
60.29	41	11.76	08	22.05	15	26.47	18	أنثى	
100	68	17.64	12	36.76	25	45.58	31	المجموع	
61.76	42	16.17	11	22.05	15	23.52	16	38-29	السن
29.41	20	8.82	06	5.88	04	14.70	10	48-39	
7.35	05	1.47	01	2.94	02	2.94	02	58-49	
1.47	01	00	00	1.47	01	00	00	68-59	
100	68	26.47	18	32.35	22	41.17	28	المجموع	
11.76	08	1.47	01	4.41	03	5.88	04	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	00	00	2.94	02	2.94	02	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	11.76	08	17.64	12	16.17	11	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	4.41	03	4.41	03	7.35	05	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	1.47	01	11.76	08	4.41	03	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	00	00	1.47	01	1.47	01	أستاذ	
100	68	19.11	13	42.64	29	38.23	26	المجموع	
19.11	13	5.88	04	5.88	04	7.35	05	أقل من سنة	الاقدمية
32.35	22	5.88	04	4.41	03	22.05	15	5-1	
30.88	21	7.35	05	11.76	08	11.76	08	11-6	
13.23	09	1.47	01	5.88	04	5.88	04	17-12	
4.41	03	00	00	1.47	01	2.94	02	أكثر من 17	
100	68	20.58	14	29.41	20	50.00	34	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه علاقة الجنس بمدى وصول المعلومات في وقتها من طرف الإدارة للأساتذة حيث نلاحظ أن كلا الجنسين أجابوا بأن المعلومات تصلهم في وقتها المناسب من طرف إدارة الكلية وذلك بمجموع تكرار 31 وبنسبة 45.58% في حين أن هناك بعض الأساتذة أجابوا بأنه أحيانا ما تصلهم المعلومات في وقتها هذا بمجموع تكرار 25 وبنسبة 36.76% كما بلغ مجموع تكرار الأساتذة الذين أجابوا نادرا من تصلهم المعلومات في وقتها 12 وبنسبة 17.64% وهذا يعني أن إدارة الكلية تحرص على وصول المعلومات في وقتها حتى يتمكن الأستاذ من ممارسة وظيفته الإبداعية وهذا ما أكده كل من رئيس قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية بأنهم يعتمدون في التواصل مع الأساتذة على العديد من الوسائل كالإعلانات، الاتصال الشخصي، الموقع الإلكتروني، الهاتف.

أما الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 29-38 فإن المعلومات تصلهم دائما من طرف الإدارة بتكرار 16 وبنسبة 23.52%.

أما بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية وعلاقتها بمدى وصول المعلومات في وقتها من طرف الإدارة فمن الملاحظ من خلال الجدول أن أغلب الأساتذة أجابوا بأنه أحيانا ما تصلهم المعلومات في وقتها وذلك بمجموع 29 وبنسبة 42.64% من خلال هذه الأرقام وما أكده رئيس قسم العلوم الاجتماعية على أن اهتمام الأساتذة ينصب في التدريس لذا يكون التواصل مع الإدارة بشكل قليل كما أكد رئيس قسم العلوم الإنسانية على أن عدم اهتمام بعض الأساتذة في التحصل على المعلومة هو الأمر الذي يخلق مشاكل في التواصل مع الإدارة.

أما علاقة الأقدمية بمتغير وصول المعلومات في وقتها من طرف الإدارة للأساتذة فإن معظم الأساتذة أجابوا بوصول المعلومات في وقتها من طرف الإدارة وذلك بمجموع 34 بنسبة 50% وهذا يعني أن الإدارة تسعى إلى تحقيق التقارب وتنمية روح التعاون والانسجام بين الأساتذة وزيادة الثقة بين الإدارة والأساتذة من خلال حرصها على توصيل المعلومات في وقتها.

جدول رقم(38):يوضح مدى تعارض القيم الشخصية التي يحملها الأستاذ مع القيم المهنية للرؤساء في المنظمة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	20.58	14	19.11	13	ذكر	الجنس
60.29	41	45.58	31	14.70	10	أنثى	
100	68	66.17	45	33.82	23	المجموع	
61.76	42	44.11	30	17.64	12	38-29	السن
29.41	20	20.58	14	8.82	06	48-39	
7.35	05	2.94	02	4.41	03	58-49	
1.47	01	1.47	01	00	00	68-59	
100	68	69.11	47	30.88	21	المجموع	
11.76	08	8.82	06	2.94	02	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	2.94	02	2.94	02	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	29.41	20	16.17	11	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	10.29	07	5.88	04	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	13.23	09	4.41	03	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	1.47	01	1.47	01	أستاذ	
100	68	66.17	45	33.82	23	المجموع	
16.17	11	13.23	09	2.94	02	أقل من سنة	الاقدمية
35.29	24	23.52	16	11.76	08	5-1	
30.88	21	19.11	13	11.76	08	11-6	
13.23	09	11.76	08	1.47	01	17-12	
4.41	03	2.94	02	1.47	01	أكثر من 17	
100	68	70.58	48	29.41	20	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه علاقة الجنس بمدى تعارض القيم الشخصية التي يحملها الأستاذ مع القيم المهنية فكما هو ملاحظ أن قيم كلا الجنسين تتفق مع قيم المنظمة وذلك بمجموع تكرار 45 وبنسبة 66.17% بينما قدر مجموع تكرار إجابات الأساتذة الذين تتعارض قيمهم مع قيم المنظمة لكلا الجنسين 23 بنسبة 33.82% وهذا يعني أن القيم الشخصية للأساتذة تتطابق مع القيم التنظيمية للكلية.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بمدى تعارض القيم الشخصية التي يحملها الأستاذ مع القيم المهنية فنلاحظ بأن أغلب الأساتذة وبمختلف أعمارهم تتفق قيمهم مع القيم المهنية حيث قدر مجموع التكرارات بـ 47 بنسبة 69.11% أما 21 من الأساتذة وبمختلف الأعمار فقد أجابوا بأن قيمهم تتعارض مع القيم المهنية حيث أن 12 من الأساتذة تتراوح أعمارهم بين 29 - 38 و 06 منهم تنحصر أعمارهم بين 39-48 أما 03 فتتراوح أعمارهم بين 49-58 فنلاحظ أن الأساتذة الذين تتعارض قيمهم مع قيم المنظمة تتعارض من حيث الأخلاق و طرق التفكير ودرجة المخاطرة في اتخاذ القرارات.

أما فيما يخص متغير الدرجة العلمية وعلاقتها بتعارض القيم الشخصية التي يحملها الأستاذ مع القيم المهنية فإن معظم الأساتذة وبمختلف درجاتهم العلمية أجابوا بأنه لا تتعارض قيمهم الشخصية مع القيم المهنية للرؤساء في العمل حيث قدرت بمجموع تكرارات 45 بنسبة 66.17% أما 23 من الأساتذة وبنسبة 33.82% أجابوا بأن قيمهم تتعارض مع القيم المهنية ومن خلال الإجابة الأولى نلاحظ توافق القيم التي يحملها الأستاذ مع القيم المهنية للمنظمة.

أما فيما يتعلق بمتغير الاقدمية فإن 48 من الأساتذة أجابوا بأن قيمهم الشخصية لا تتعارض مع قيم المنظمة وهذا بنسبة 70.58% غير أن 20 منهم وبنسبة 29.41% أجابوا بأن قيمهم الشخصية تختلف عن القيم المهنية.

جدول رقم (39): يوضح مدى اهتمام إدارة الكلية بتشجيع دافعية الأساتذة على الإبداع حسب متغيرات الدراسة

المجموع		أمر أخرى		الترقية		الاهتمام بمعرفة وتحقيق متطلبات الأساتذة		التحفيز المعنوي		التحفيز المادي		الإيجابية		المتغيرات	
52.94	36	10.29	07	8.82	06	7.35	05	17.64	12	8.82	06	ذكر	الجنس		
83.82	57	20.58	14	14.70	10	19.11	13	17.64	12	11.76	08	أنثى			
136.76	93	30.88	21	23.52	16	26.47	18	35.29	24	20.58	14	المجموع			
83.82	57	22.05	15	20.58	14	11.76	08	19.11	13	10.29	07	38-29	السن		
48.52	33	5.88	04	10.29	07	13.23	09	11.76	08	7.35	05	48-39			
11.76	08	1.47	01	1.47	01	1.47	01	4.41	03	2.94	02	58-49			
1.47	01	1.47	01	00	00	00	00	00	00	00	00	68-59			
145.58	99	30.88	21	32.35	22	26.47	18	35.29	24	20.58	14	المجموع			
10.29	07	00	00	1.47	01	4.41	03	4.41	03	00	00	أستاذ متريص	الدرجة العلمية		
10.29	07	1.47	01	2.94	02	1.47	01	2.94	02	1.47	01	أستاذ مساعد ب			
57.35	39	11.76	08	10.29	07	10.29	07	16.17	11	8.82	06	أستاذ مساعد أ			
25.00	17	10.29	07	5.88	04	2.94	02	2.94	02	2.94	02	أستاذ محاضر ب			
30.88	21	4.41	03	8.82	06	5.88	04	8.82	06	2.94	02	أستاذ محاضر أ			
8.82	06	00	00	1.47	01	2.94	02	1.47	01	2.94	02	أستاذ			
142.64	97	27.94	19	30.88	21	27.94	19	36.76	25	19.11	13	المجموع			
20.58	14	4.41	03	2.94	02	2.94	02	7.35	05	2.94	02	أقل من سنة	الاقدمية		
44.11	30	8.82	06	10.29	07	7.35	05	13.23	09	4.41	03	5-1			
48.52	33	13.23	09	14.70	10	8.82	06	7.35	05	4.41	03	11-6			
19.11	13	4.41	03	2.94	02	4.41	03	4.41	03	2.94	02	17-12			
10.29	07	00	00	1.47	01	2.94	02	1.47	01	4.41	03	أكثر من 17			
142.64	97	30.88	21	32.35	22	26.47	18	33.82	23	19.11	13	المجموع			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه علاقة متغير الجنس بمدى اهتمام إدارة الكلية بتشجيع دافعية الأساتذة على الإبداع وكما نلاحظ أن مجموع التكرارات والنسبة المئوية أكبر من حجم المبحوثين هذا راجع إلى عدم اختيار المبحوث لإجابة واحدة وإنما على كل الاختيارات في السؤال، نلاحظ من خلال الجدول تساوي كلا الجنسين في الإجابة على أن الإدارة تهتم بتشجيع الأساتذة عن طريق التحفيز المعنوي حيث قدر بتكرار 12 وبنسبة 17.64% لكل منهما وهذا ما أكدته رئيس قسم العلوم الإنسانية بأن الإدارة تهتم بالتشجيع المعنوي للأساتذة أكثر منه مادي لأن الأستاذ في هذه الحالة لا يعمل وفق مبدأ المبادرة أو من أجل خدمة البحث العلمي وإنما من أجل الحصول على مقابل، في حين أن 14 من الأساتذات اخترن الإجابة بأمور أخرى في حين يقابلها 07 من الأساتذة بنسبة تقدر ب 10.29% والتي تتمثل في أن الإدارة لا تهتم أبداً بتشجيع دافعية الأساتذة على ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية وهذا يطرح العديد من الإشكالات إذ ما قارناه بتصريحات نائب عميد الكلية المكلف بشؤون الطلبة أن إدارة الكلية توفر البيئة المناسبة للإبداع من حيث الانخراط في المخابر، الملتقيات، تهتم الكلية بنشر أعمال الأساتذة، مشاريع البحث الوطني السؤال هنا هل للانخراط في هذه المشاريع شروط أم أن الأساتذة لا يمتلكون من الاهتمام والدافعية ما يجعلهم يمارسون وظيفتهم الإبداعية .

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بمدى اهتمام إدارة الكلية بتشجيع دافعية الأساتذة على الإبداع فإن 15 من الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 29- 38 أجابوا بأمور أخرى وذلك بنسبة 22.05% والتي تتمثل في عدم اهتمام الإدارة بتشجيع دافعية الأساتذة على الإبداع وهذا يعني أن هذه الثقافة ثقافة سلبية تهتم بالنتائج ولا تهتم بالأداء.

أما فيما يخص متغير الدرجة العلمية وعلاقتها بمدى اهتمام إدارة الكلية بتشجيع دافعية الأساتذة على الإبداع فإن 11 من الأساتذة والذين قدرت بنسبة ب%16.17 برتبة أستاذ مساعد أ أجابوا بأن الإدارة تعتمد على التحفيز المعنوي لتشجيع دافعية الأساتذة على الإبداع وذلك من خلال مجموعة من النظم تشمل التقدير والاعتراف بالعمل الجيد.

أما بالنسبة لمتغير الاقدمية وعلاقته بمدى اهتمام إدارة الكلية بتشجيع دافعية الأساتذة على الإبداع فإن 10 من الأساتذة الذين لديهم من الخبرة من 6-11 سنة بنسبة تقدر ب%14.70 أن إدارة الكلية تشجع الأساتذة من خلال الترقية في حين بلغ مجموع تكرار الإجابة بأمور أخرى ب21 أي بنسبة 30.88% حيث أجمعوا على أن الإدارة لا تهتم بتشجيع دافعية الأساتذة على الإبداع.

جدول رقم (40) يوضح العوائق التي تواجه الأستاذ عند ممارسته لوظيفته الإبداعية حسب متغيرات الدراسة

المجموع		الخوف من الدخول في صراع		عدم وجود التحفيز من طرف الإدارة		المعرفة المسبقة بعدم قبول اقتراحاتك		احتكار المعلومة من طرف الإدارة		عوائق معرفية		عوائق نفسية		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
30.88	21	2.94	02	8.82	06	5.88	04	4.41	03	7.35	05	1.47	01	ذكر	
30.88	21	8.82	06	5.88	04	7.35	05	2.94	02	4.41	03	1.47	01	أنثى	
61.76	42	11.76	08	14.7	10	13.23	09	7.35	05	11.76	08	2.94	02		المجموع
30.88	21	8.82	06	5.88	04	7.35	05	2.94	02	4.41	03	1.47	01	38-29	السن
38.23	26	7.35	05	5.88	04	8.82	06	4.41	03	8.82	06	2.94	02	48-39	
30.88	21	7.35	05	5.88	04	1.47	01	4.41	03	2.94	02	8.82	06	58- 49	
30.88	21	8.82	06	1.47	01	7.35	05	2.94	02	4.41	03	5.88	04	68-59	
130.88	89	32.35	22	19.11	13	25.00	17	14.7	10	20.58	14	19.11	13		المجموع
30.88	21	7.35	05	1.47	01	5.88	04	8.82	06	4.41	03	2.94	02	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
30.88	21	8.82	06	5.88	04	4.41	03	2.94	02	7.35	05	1.47	01	أستاذ مساعد أ	
30.88	21	8.82	06	5.88	04	7.35	05	2.94	02	4.41	03	1.47	01	أستاذ مساعد ب	
30.88	21	7.35	05	8.82	06	4.41	03	2.94	02	5.88	04	1.47	01	أستاذ محاضر أ	
30.88	21	8.82	06	7.35	05	5.88	04	4.41	03	2.94	02	1.47	01	أستاذ محاضر ب	
22.05	15		00	4.41	03	7.35	05	5.88	04	2.94	02	1.47	01	أستاذ	
176.47	120	41.17	28	33.82	23	35.29	24	27.9	19	27.94	19	10.29	07		
30.88	21	8.82	06	1.47	01	5.88	04	2.94	02	4.41	03	7.35	05	أقل من سنة	الاقدمية
30.88	21	2.94	02	7.35	05	5.88	04	4.41	03	8.82	06	1.47	01	5-1	
30.88	21	8.82	06	2.94	02	4.41	03	1.47	01	5.88	04	7.35	05	11-6	
30.88	21	8.82	06	7.35	05	5.88	04	2.94	02	4.41	03	1.47	01	17-12	
30.88	21	8.82	06	7.35	05	2.94	02	1.47	01	4.41	03	5.88	04	أكثر من 17	
154.41	105	38.23	26	26.47	18	25	17	13.2	09	27.94	19	23.52	16		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه علاقة الجنس بأهم العوائق التي يتعرض لها الأستاذ أثناء ممارسته للإبداع، حيث نلاحظ أن الجنسين تواجههم عوائق نفسية وذلك بنسبة 2.94% أثناء ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية وفي المرتبة الثانية احتكار المعلومة من طرف الإدارة بنسبة 7.35%، أما في المرتبة الثالثة فجاءت العوائق المعرفية بنسبة 11.76%، أما المرتبة الرابعة فكانت المعرفة المسبقة بعدم قبول اقتراحاتهم بنسبة 13.23% بينما في المرتبة الخامسة الخوف من الدخول في صراع بنسبة 11.76% أما المرتبة السادسة فكانت عدم وجود التحفيز من طرف الإدارة وهذا بنسبة 14.7% وهذا يعني أن كلا الجنسين يتعرضون لضغوط نفسية تعيقهم عن أدائهم من إحباط، توتر، الشعور بعد الاستقرار، الخجل، الخوف من الفشل كلها تؤثر على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية.

أما فيما يخص متغير السن وعلاقته بأهم العوائق التي يتعرض لها الأستاذ أثناء ممارسته للإبداع، حيث نلاحظ أن الأساتذة تواجههم مجموعة من العوائق أولها احتكار المعلومة من طرف الإدارة وهذا بنسبة 14.70% فيما تساوت العوائق النفسية وعدم وجود الحوافز من طرف الإدارة في المرتبة الثانية بنسبة 19.11% بينما في المرتبة الثالثة عوائق معرفية بنسبة تقدر بـ 20.58% في حين جاءت في المركز الرابع المعرفة المسبقة بعدم قبول اقتراحاتهم بنسبة 25% أما الخوف من الدخول في الصراع جاء في المرتبة الخامسة بنسبة تقدر بـ 32.35% وهذا يعني أن احتكار المعلومة من طرف الإدارة تعيق ممارسة الأستاذ لممارسة وظيفته الإبداعية مما يخلق نوع من الصراع بين الإدارة والأساتذة كما أنهم لا يستطيعون القيام بأدائهم بالشكل المناسب مما يفقداهم الاهتمام تدريجياً نحو عملهم.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بأهم العوائق التي يتعرض لها الأستاذ أثناء ممارسته للإبداع، فنلاحظ أن الأساتذة تواجههم عوائق نفسية بدرجة أولى بنسبة 10.29% في حين تساوت العوائق المعرفية و احتكار المعلومة من طرف الإدارة بالمركز الثاني بنسبة 27.94% أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت عدم وجود حوافز من طرف الإدارة بنسبة تقدر ب 33.82% أما المعرفة المسبقة بعدم قبول اقتراحاتهم فقد جاءت في المركز الرابع بنسبة 35.29% بينما المرتبة الخامسة فكانت الخوف من الدخول في صراع بنسبة 41.17% نلاحظ بأن الأساتذة تواجههم عوائق نفسية يكون مصدرها عدم الاستقرار في الأسرة وأيضا من الناحية المهنية علاقة الأستاذ بزملائه ومع الإدارة فهذا النوع من النفور بين الأستاذ وعمله يكون نتيجة لعدم توفر المناخات التي تتصف بالحرية والديمقراطية واحترام الفرد، أما فيما يخص العوائق المعرفية هو أن الأساتذة لا يسعون لتطوير ذاتهم وإنما الاكتفاء بما تحصلوا عليه من معرفة وهذه ثقافة سلبية.

أما بالنسبة لمتغير الاقدمية فإن الأساتذة أجابوا على أن من أهم العوائق التي تواجههم أثناء ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية هي احتكار المعلومة من طرف الإدارة بنسبة 13.23% بينما في المركز الثاني فجاءت العوائق النفسية بنسبة 23.52% بينما احتلت المعرفة المسبقة بعدم قبول الاقتراحات الرتبة الثالثة بنسبة 13.27% في حين أن عدم وجود التحفيز من طرف الإدارة جاء في المرتبة الرابعة 26.47% أما العوائق المعرفية فجاءت في المرتبة الخامسة برتبة 27.94% بينما الخوف من الدخول في الصراع فكانت في المرتبة الخامسة برتبة 38.28%.

جدول رقم (41): يوضح أهم القيم التي يجب توفرها في شخصية المسؤول والأساتذة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		الإيمان بأهمية الإبداع لدى كل من المسؤول الإداري والأساتذة		الأخذ برأي الأغلبية		احتكار المعلومة من طرف الإدارة		القيم الأخلاقية		الفصل كل ما هو شخصي عن كل ما هو مهني		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الجنس	
19.11	13	5.88	04	4.41	03	4.41	03	2.94	02	1.47	01	ذكر	
17.64	12	5.88	04	4.41	03	2.94	02	2.94	02	1.47	01	أنثى	
36.76	25	11.76	08	8.82	06	7.35	05	5.88	04	2.94	02		المجموع
17.64	12	5.88	04	4.41	03	2.94	02	2.94	02	1.47	01	38-29	السن
17.64	12	5.88	04	2.94	02	4.41	03	2.94	02	1.47	01	48-39	
20.58	14	5.88	04	4.41	03	2.94	02	4.41	03	2.94	02	58- 49	
16.17	11	4.41	03	4.41	03	2.94	02	2.94	02	1.47	01	68-59	
72.05	49	22.05	15	16.17	11	13.23	09	13.23	09	7.35	05		المجموع
13.23	09	1.47	01	4.41	03	2.94	02	2.94	02	1.47	01	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
19.11	13	5.88	04	4.41	03	4.41	03	2.94	02	1.47	01	أستاذ مساعد أ	
17.64	12	5.88	04	4.41	03	2.94	02	1.47	01	2.94	02	أستاذ مساعد ب	
19.11	13	5.88	04	4.41	03	4.41	03	2.94	02	1.47	01	أستاذ محاضراً	
17.64	12	5.88	04	4.41	03	2.94	02	1.47	01	2.94	02	أستاذ محاضر ب	
16.17	11	5.88	04	4.41	03	1.47	01	2.94	02	1.47	01	أستاذ	
102.9	70	30.88	21	26.47	18	19.11	13	14.70	10	11.76	08		المجموع
17.64	12	5.88	04	4.41	03	2.94	02	2.94	02	1.47	01	أقل من سنة	الاقدمية
20.58	14	5.88	04	5.88	04	4.41	03	2.94	02	1.47	01	5-1	
19.11	13	5.88	04	2.94	02	5.88	04	2.94	02	1.47	01	11-6	
19.11	13	5.88	04	4.41	03	4.41	03	2.94	02	1.47	01	17-12	
16.17	11	2.94	02	5.88	04	1.47	01	2.94	02	2.94	02	أكثر من 17	
92.64	63	26.47	18	23.52	16	19.11	13	14.70	10	8.82	06		المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة الجنس بأهم القيم التي يجب توفرها في شخصية المسؤول والأساتذة ، حيث يلاحظ من خلال الأرقام أنه يجب على كل من المسؤول الإداري والأستاذ فصل قيمهم الشخصية عن كل ما هو مهني بنسبة تقدر بـ 2.94% أما في المرتبة الثانية فقد جاءت القيم الأخلاقية من طرف الإدارة بنسبة 5.88% بينما احتلت احتكار المعلومة من طرف الإدارة المركز الثالث بنسبة 7.35% أما الأخذ برأي الأغلبية جاءت في المركز الرابع بنسبة 8.82% أما فيما يخص الإيمان بأهمية الإبداع لدى كل من المسؤول الإداري والأستاذ جاءت في المرتبة الخامسة بنسبة 11.76% وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية للكلية تسمح للأساتذة بممارسة القيم الشخصية حيث أصبحت تتعامل مع أكثر من شخصية هذا ما سمح لهذه العلاقات بأن تغطي على القيم التنظيمية وتؤثر على فعالية المنظمة وعلى ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بأهم القيم التي يجب توفرها في شخصية المسؤول والأساتذة ، حيث يتضح من خلال القيم أن الأساتذة الذين أجابوا بأنه يجب فصل كل ما هو شخصي عن كل ما هو مهني بنسبة 7.35% بينما تساوت القيم الأخلاقية واحتكار المعلومة من طرف الإدارة في المرتبة الثانية بنسبة 13.23% أما الأخذ برأي الأغلبية فجاء في المرتبة الثالثة وبنسبة 16.17% وفي المرتبة الرابعة الإيمان بأهمية الإبداع بنسبة 22.05% .

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بأهم القيم التي يجب توفرها في شخصية المسؤول والأساتذة ، حيث نلاحظ أن جميع الأساتذة أجابوا بأنه يجب فصل كل ما هو شخصي عن كل ما هو مهني بنسبة 11.76% وهذا يعني أن الأساتذة لا يتقبلون النقد البناء ويأخذونه بصورة شخصية وإبداء النزعة المعارضة وغير التعاونية و في المرتبة الثانية القيم الشخصية بنسبة 14.70% أما احتكار المعلومة فقد احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 19.11% أما المرتبة الرابعة فكانت الرأي بأخذ الأغلبية بنسبة 26.47% أما

الإيمان بأهمية الإبداع لدى كل من المسؤول الإداري و الأستاذ فجاءت في المرتبة الخامسة بنسبة 30.88 % .

أما فيما يتعلق بمتغير الأقدمية وعلاقته بأهم القيم التي يجب توفرها في شخصية المسؤول والأستاذ فنلاحظ من خلال القيم أن الأساتذة أجابوا على ضرورة فصل كل ما هو شخصي عن كل ما هو مهني بنسبة 8.82% وكما هو ملاحظ أن الأساتذة يستغلون مراكزهم الوظيفية في أداء واجبهم حيث أنهم لا يلتزمون بالوقت، الغياب عن الاجتماعات ويعارضون العقوبات بحكم أنه أستاذ برتبة كذا وهذا ما ينجم عنه نوع من العبثية و في المرتبة الثانية القيم الشخصية بنسبة 14.70% أما احتكار المعلومة فقد احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 19.11% أما المرتبة الرابعة فكانت الأخذ برأي الأغلبية بنسبة 23.52% أما الإيمان بأهمية الإبداع لدى كل من المسؤول الإداري و الأستاذ فجاءت في المرتبة الخامسة بنسبة 26.47%.

المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين

جدول رقم (42): يوضح مدى حرص المسؤول الإداري على ممارسة الأساتذة للإبداع حسب متغيرات الدراسة

المجموع		لاشيء من ذلك		الاثنين معاً		تشجيع روح المبادرة		حرية التعبير		الإيجابية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	20.58	14	14.70	10	4.41	03	00	00	ذكر	الجنس
63.23	43	25.00	17	19.11	13	10.29	07	8.82	06	أنثى	
102.94	70	45.58	31	33.82	23	14.70	10	8.82	06	المجموع	
61.76	42	26.47	18	23.52	16	8.82	06	2.94	02	38-29	السن
29.41	20	13.23	09	8.82	06	4.41	03	2.94	02	48-39	
7.35	05	4.41	03	2.94	02	00	00	00	00	58-49	
1.47	01	1.47	01	00	00	00	00	00	00	68-59	
100	68	45.58	31	35.29	24	13.23	09	5.88	04	المجموع	
11.76	08	2.94	02	8.82	06	00	00	00	00	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
8.82	06	4.41	03	2.94	02	00	00	1.47	01	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	25.00	17	8.82	06	8.82	06	2.94	02	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	8.82	06	4.41	03	1.47	01	1.47	01	أستاذ محاضر ب	
14.70	10	2.94	02	8.82	06	00	00	2.94	02	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	1.47	01	1.47	01	00	00	00	00	أستاذ	
100	68	45.58	31	35.29	24	10.29	07	8.82	06	المجموع	
25.00	17	7.35	05	1.47	01	2.94	02	13.23	09	أقل من سنة	الاقدمية
36.76	25	16.17	11	13.23	09	4.41	03	2.94	02	5-1	
30.88	21	17.64	12	8.82	06	1.47	01	2.94	02	11-6	
10.29	07	2.94	02	2.94	02	2.94	02	1.47	01	17-12	
4.41	03	2.94	02	1.47	01	00	00	00	00	أكثر من 17	
100	68	47.05	32	33.82	23	11.76	08	7.35	05	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه علاقة الجنس بمدى حرص المسؤول الإداري على

ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية حيث أن 17 من الأساتذة أجابت بأن المسؤول لا يحرص على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية والسماع لاقتراحاتهم وأفكارهم وقدرت بنسبة 25 % بينما أجاب 14 من الأساتذة أيضا على أن المسؤول الإداري لا يحرص على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية وهذا يعني أن المسؤول الإداري لا يدرك دوره أو أنه يستغل هذه اللامبالاة لكي لا تحدث هناك صراعات وتبقى الاجتماعات مجرد أوامر ومن الواجب تطبيقها.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بمدى حرص المسؤول الإداري على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية، فالأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 29-38 سنة أجابوا وبتكرار 18 بأن المسؤول الإداري لا يحرص على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية وهذا بنسبة 26.47% و يعني هذا أن من بين أهم القيم التنظيمية التي تركز عليها الكلية هي استعمال السلطة.

أما فيما يخص متغير الدرجة العلمية وعلاقته بمدى حرص المسؤول الإداري على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية فإن 17 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة 25% أجابوا بأن المسؤول الإداري لا يحرص على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية. أما فيما يتعلق بمتغير الاقدمية وعلاقته بمدى حرص المسؤول الإداري على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية حيث أن 12 من الأساتذة الذين لديهم من الخبرة من 6-11 سنة وبنسبة 17.64% أجابوا على أن المسؤول الإداري لا يحرص على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية.

جدول رقم (43): يوضح مدى سعي المسؤول الإداري لأن يستمع لجميع اقتراحات
الأساتذة حتى وإن لم يبادروا بالمشاركة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	22.05	15	17.64	12	ذكر	الجنس
60.29	41	27.94	19	32.35	22	أنثى	
100	68	50.00	34	50.00	34	المجموع	
61.76	42	29.41	20	32.35	22	38-29	السن
29.41	20	14.70	10	14.70	10	48-39	
7.35	5	4.41	03	2.94	02	58-49	
1.47	1	1.47	01	00	00	68-59	
100	68	50.00	34	50.00	34	المجموع	
11.76	08	8.82	06	2.94	02	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	1.47	01	4.41	03	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	23.52	16	22.05	15	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	8.82	06	7.35	05	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	5.88	04	11.76	08	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	1.47	01	1.47	01	أستاذ	
100	68	50.00	34	50.00	34	المجموع	
17.64	12	7.35	05	10.29	07	أقل من سنة	الاقدمية
33.82	23	23.52	16	10.29	07	5-1	
30.88	21	13.23	09	17.64	12	11-6	
13.23	09	2.94	02	10.29	07	17-12	
4.41	03	2.94	02	1.47	01	أكثر من 17	
100	68	50.00	34	50.00	34	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه علاقة الجنس بمدى سعي المسؤول الإداري لأن يستمع لجميع اقتراحات الأساتذة حتى وإن لم يبادروا بالمشاركة حيث أن 15 من الأساتذة وبنسبة 22.05% أجابوا على أن المسؤول الإداري لا يسعى لان يستمع لجميع اقتراحات الأساتذة خاصة للذين لم يبادروا بالمشاركة أما 22 من الأستاذات اخترن الإجابة بنعم وبنسبة تقدر ب32.35% والتي تبين بأن المسؤول الإداري يستمع لجميع اقتراحات الأساتذة حتى وان لم يبادروا بالمشاركة وهذا يدل على أن هناك نوع من الحرية في التعبير والمشاركة في اتخاذ القرار.

أما فيما يخص متغير السن وعلاقته بمدى سعي المسؤول الإداري لأن يستمع لجميع اقتراحات الأساتذة فإن 22 من الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة وبنسبة تقدر ب32.35% توضح أن المسؤول الإداري يسعى لان يستمع إلى جميع اقتراحات الأساتذة حتى وان لم يبادروا بالمشاركة في حين أن 20 من الأساتذة ومن نفس الفئة أجابوا بلا فمن الملاحظ أن النتيجةين متقاربتين كما أن مجموع التكرارات لكلا الإجابتين تتساوى ب34 وبنسبة 50% وهذا يدل على أن هناك تباين في الآراء من طرف المبحوثين لذا لا نستطيع الحكم ما إذا كان المسؤول الإداري يسعى لان يستمع لاقتراحات الأساتذة أم لا.

أما عن متغير الدرجة العلمية وعلاقته بمدى سعي المسؤول الإداري لأن يستمع لجميع اقتراحات الأساتذة حيث أن 16 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة 23.52% أجابوا بأن المسؤول الإداري لا يسعى إلى أن يستمع لجميع اقتراحات الأساتذة خاصة الذين لم يبادروا بالمشاركة يمكن القول انه لا يكفي أن يكون المسؤول الإداري هو نفسه متجدد التفكير فقط بل عليه أن يشجع التنافس بين الأساتذة ومناقشتهم بفكرة جديدة حتى يساعدهم في التغلب على مشاكلهم التي تعيقهم على الإبداع.

أما بالنسبة لمتغير الاقدمية وعلاقته بمدى سعي المسؤول الإداري لأن يستمع لجميع اقتراحات الأساتذة فإن 16 منهم والذين لديهم من الخبرة من 1-5 سنوات فقد أجابوا وبنسبة تقدر ب 23.52% على أن المسؤول الإداري لا يسعى لأن يستمع لجميع اقتراحات الأساتذة وهذا ما يعكس لنا نوع النمط القيادي ومدى معرفته لمسؤولياته.

جدول رقم (44): يوضح النمط القيادي المناسب والمشجع لممارسة الأساتذة للإبداع

حسب متغيرات الدراسة

المجموع		النمط الدكتاتوري		النمط الحر المتساهل		النمط الديمقراطي		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	لتكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
38.23	26	1.47	01	7.35	05	29.41	20	ذكر	الجنس
61.76	42	1.47	1	5.88	4	54.41	37	أنثى	
100	68	2.94	02	13.23	09	83.82	57	المجموع	
63.23	43	2.94	02	8.82	06	51.47	35	38-29	السن
29.41	20	00	00	2.94	02	26.47	18	48-39	
7.35	05	00	00	00	00	7.35	05	58-49	
1.47	01	00	00	1.47	01	00	00	68-59	
100	68	2.94	02	13.23	09	70.58	48	المجموع	
11.76	08	00	00	1.47	01	10.29	07	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	00	00	00	00	5.88	04	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	1.47	01	8.82	06	35.29	24	أستاذ مساعد أ	
17.64	12	00	00	1.47	01	16.17	11	أستاذ محاضر ب	
16.17	11	00	00	00	00	16.17	11	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	00	00	00	00	2.94	02	أستاذ	
100	68	1.47	01	11.76	08	86.76	59	المجموع	
17.64	12	1.47	01	2.94	02	13.23	09	أقل من سنة	الاقدمية
33.82	23	1.47	01	2.94	02	29.41	20	5-1	
30.88	21	00	00	00	00	30.88	21	11-6	
13.23	09	00	00	5.88	04	7.35	05	17-12	
4.41	03	00	00	00	00	4.41	03	أكثر من 17	
100	68	2.94	02	11.76	08	85.29	58	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه علاقة الجنس بالنمط القيادي المشجع لممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية حيث أن 20 من الأساتذة أجابوا على النمط الديمقراطي وذلك بنسبة 29.41% في حين أن 37 من الأساتذات أجبن النمط الديمقراطي وبنسبة تقدر بـ 54.41% وهذا لأنه ضروري لخلق مناخ علمي يدعم الحرية المهنية مما يساعد على التطوير ورفع الروح المعنوية وبواسطته تتساوى جميع الفرص بين الأساتذة، كما يستمع للجميع ويحترم أدائهم و لا يخلق صراع تنظيمي بين الأساتذة والإدارة بالإضافة إلى أنه يشجع روح المبادرة والمشاركة .

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بالنمط القيادي المشجع لممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية فإن 35 من الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 29-38 سنة وبنسبة تقدر بـ 51.47% يرون أن النمط الديمقراطي هو الأنسب والمشجع لممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية لأنه النمط الذي يسمح لهم بحرية التعبير و يشجع على الإبداع وتبادل الآراء والأفكار.

أما فيما يخص متغير الدرجة العلمية وعلاقته بالنمط القيادي المشجع لممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية فإن 24 من الأساتذة برتبة مساعد أ أجابوا وبنسبة تقدر بـ 35.2% أن النمط الديمقراطي هو النوع المشجع للممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية غير أن هناك من الأساتذة من رأى بأن النمط الحر هو الأنسب لممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية وقدر مجموع تكراراتهم بـ 08 أي بنسبة 11.76% أما 01 من الأساتذة وبنسبة 1.47% فيرى بأن النمط الدكتاتوري هو الأنسب وذلك بحكم أن الأشخاص الذين نتعامل معهم لا ينفع معهم التساهل ولا يفهمون المعنى الحقيقي للديمقراطية. أما النمط الحر لان من سماته تقبل رأي الآخر والحوار في طرح الأفكار خاصة إذا كانت تخدم المصلحة العامة.

أما فيما يتعلق بمتغير الأقدمية وعلاقته بالنمط القيادي المشجع لممارسة الأساتذة
لوظيفتهم الإبداعية فإن 21 من الأساتذة الذين لديهم من الخبرة من 1-5 سنوات يرون
بأن النمط الديمقراطي هو الأنسب لممارسة الوظيفة الإبداعية وبنسبة 30.88% في حين
أن هناك من اختار النمط القيادي التشاركي القائم على تفعيل العلاقات الإنسانية وهو
الذي أكد عليه رئيس كل من قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية ومن بين الشروط التي
يجب أن تتوفر في المسؤول الإداري حسب رأيهم أن المسؤول الإداري الناجح من يمتلك
الكفاءة و يتمتع بالصلابة النفسية أي لا يكون سهل الاستفزاز له القدرة على موازنة
الأمر والقدرة على تطبيق القانون على العلاقات الإنسانية، القدرة على التواصل
والاستماع والإقناع و التفهم.

جدول رقم (45): يوضح الحالات التي يعرقل فيها المسؤول الإداري اقتراحات الأساتذة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		حالات أخرى		إذا كان هذا المسؤول يشدد على الأخذ بقترحاته		إذا كان للمسؤول خلاف مع أحد الأساتذة		إذا كانت هذه الاقتراحات عائق أمام مصلحة المسؤول الإداري		الإجابة		المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
51.47	35	2.94	02	13.23	09	13.23	09	22.05	15	ذكر	الجنس	
97.05	66	19.11	13	25.00	17	23.52	16	29.41	20	أنثى		
148.52	101	22.05	15	38.23	26	36.76	25	51.47	35	المجموع		
88.23	60	19.11	13	23.52	16	16.17	11	29.41	20	38-29	السن	
48.52	33	7.35	05	8.82	06	19.11	13	13.23	09	48-39		
7.35	05	00	0	2.94	02	00	00	4.41	03	58-49		
1.47	01	00	00	00	00	00	00	1.47	01	68-59		
145.58	99	26.47	18	35.29	24	35.29	24	48.52	33	المجموع		
17.64	12	5.88	04	5.88	04	1.47	01	4.41	03	أستاذ متربص	الدرجة العلمية	
8.82	06	2.94	02	1.47	01	1.47	01	2.94	02	أستاذ مساعد ب		
70.58	48	10.29	07	19.11	13	22.05	15	19.11	13	أستاذ مساعد أ		
25.00	17	1.47	01	8.82	06	2.94	02	11.76	08	أستاذ محاضر ب		
25.00	17	2.94	02	4.41	03	7.35	05	10.29	07	أستاذ محاضر أ		
2.94	02	00	00	00	00	00	00	2.94	02	أستاذ		
150	102	23.52	16	39.70	27	35.29	24	51.47	35	المجموع		
19.11	13	2.94	02	7.35	05	1.47	01	7.35	05	أقل من سنة	الاقدمية	
58.82	40	11.76	08	13.23	09	16.17	11	17.64	12	5-1		
48.52	33	5.88	04	13.23	09	11.76	08	17.64	12	11-6		
14.70	10	1.47	01	2.94	02	5.88	04	4.41	03	17- 12		
4.41	03	00	00	00	00	1.47	01	2.94	02	أكثر من 17		
145.58	99	22.05	15	36.76	25	36.76	25	50.00	34	المجموع		

يوضح الجدول أعلاه علاقة الجنس بالحالات التي يعرقل فيها المسؤول الإداري اقتراحات الأساتذة حيث عبر الجنسين أنه في حالة ما إذا كانت هذه الاقتراحات عائق أمام مصلحة المسؤول الإداري حيث قدر مجموع تكرارهما بـ35 وبنسبة 51.47%، في حين أن هناك ذكر لحالات أخرى قد يعرقل فيها المسؤول الإداري اقتراحات الأساتذة والتي بلغ مجموع تكرارها بـ15 أي بنسبة 22.05% والتي تتمثل في حالة ما إذا كان هذا الاقتراح يصعب تطبيقه في الواقع أو إذا كان يهدد سلامة الطالب العلمية أو إذا كانت هذه المقترحات لا تتماشى مع الإمكانيات والمعطيات الإدارية وهناك من أرجعها إلى الغيرة والحسد والغرور فيما عبر آخرون أنه في حالة ما إذا كان المسؤول ذو مستوى ضعيف.

أما فيما يخص متغير السن وعلاقته بالحالات التي يعرقل فيها المسؤول الإداري اقتراحات الأساتذة حيث أن 20 من الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 29-38 سنة أجابوا وبنسبة تقدر بـ29.41% أن المسؤول الإداري يعيق اقتراحات الأساتذة في حالة ما إذا كانت تشكل خطراً على مصلحته الشخصية وهنا نلاحظ طغيان العلاقات الشخصية على القيم المهنية بينما 18 من الأساتذة ذكروا حالات أخرى التي يمكن للمسؤول الإداري بأن يعيق ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية والتي سبق وان ذكرناها.

أما بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية فإن 15 من الأساتذة برتبة أستاذ مساعد أو بنسبة 22.05% أجابوا بأن المسؤول الإداري يعرقل اقتراحات الأساتذة في حالة ما إذا كان له خلاف مع أحد الأساتذة وهذا ما يؤكد طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية أثناء ممارسة الوظيفة الإبداعية بينما 16 من الأساتذة أجابوا بحالات أخرى.

أما فيما يتعلق بمتغير الأقدمية وعلاقته بالحالات التي يعرقل فيها المسؤول الإداري اقتراحات الأساتذة فإن الأساتذة الذين لديهم من الخبرة 1-5 سنوات و من 6-11 سنة فقد أجابوا بأن المسؤول الإداري يعيق اقتراحات الأساتذة في حالة ما إذا كانت تشكل خطراً على مصلحته الشخصية وذلك بتكرار 12 لكل منهما وبنسبة 17.64 في حين أن حالات أخرى قدرت بتكرار 15 وبنسبة 22.05% فمن خلال الأرقام الموضحة في الجدول فإن الثقافة التنظيمية للكلية سلبية حيث تسمح بطغيان القيم الشخصية التي يحملونها من المجتمع إلى الكلية وهذا ما ينتج عنه صدام بين قيم الشخصية للأساتذة وبين القيم المهنية.

المطلب الثالث: الصورة الذهنية وتأثيرها على الوظيفة الإبداعية

جدول رقم (46): يوضح مدى طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية عند عرض الاقتراحات في الاجتماعات

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإيجابية	
النسبة	التكرار	النسبة	لتكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	5.88	04	22.05	15	11.76	08	ذكر	الجنس
60.29	41	19.11	13	27.94	19	13.23	09	أنثى	
100	68	25.00	17	50.00	34	25.00	17	المجموع	
60.29	41	17.64	12	27.94	19	14.70	10	38-29	السن
30.88	21	7.35	05	14.70	10	8.82	06	48-39	
7.35	5	00	00	7.35	05	00	00	58-49	
1.47	1	00	00	00	00	1.47	01	68-59	
100	68	25.00	17	50.00	34	25.00	17	المجموع	
11.76	08	4.41	03	7.35	05	00	00	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	00	00	2.94	02	2.94	02	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	7.35	05	23.52	16	14.70	10	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	2.94	02	8.82	06	4.41	03	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	7.35	05	5.88	04	4.41	03	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	00	00	2.94	02	00	00	أستاذ	
100	68	22.05	15	51.47	35	26.47	18	المجموع	
17.64	12	4.41	03	11.76	08	1.47	01	أقل من سنة	الاقدمية
33.82	23	7.35	05	16.17	11	10.29	07	5-1	
30.88	21	11.76	08	8.82	06	10.29	07	11-6	
13.23	09	2.94	02	7.35	05	2.94	02	17-12	
4.41	03	00	00	4.41	03	00	00	أكثر من 17	
100	68	26.47	18	48.52	33	25.00	17	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه علاقة الجنس بمدى طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية عند عرض الاقتراحات في الاجتماعات حيث أنه ومن خلال الأرقام يلاحظ أنه أحيانا ما يلاحظ طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية حيث أن 15 من الذكور أجابوا بأحيانا وهذا بنسبة 22.05% بينما 19 من الإناث أجابوا أيضا بأحيانا وبنسبة تقدر ب 27.94% إذن ومن خلال ما نلاحظه أن هناك طغيان للعلاقات الشخصية على العلاقات المهنية ولكن نسبية ويرجع سببها إلى تحقيق المصالح الشخصية على حساب المهنة.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بمدى طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية عند عرض الاقتراحات في الاجتماعات حيث يتضح من خلال التكرارات أن فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة أجابوا وبنسبة 27.94% أنه أحيانا ما يلاحظ طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية، فهذه السلوكات تجعل من الأساتذة يشكلون تصورات ذهنية عن الإدارة والأساتذة وبالتالي يحدد كل واحد منهم سلوكه لأنه يتعامل حسب نظرتة للمحيط الذي هو فيه وليس حسب أسلوب تفكيره وهذا ما أكدته نظرية التفاعل مع الحياة.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بمدى طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية عند عرض الاقتراحات في الاجتماعات حيث نلاحظ أن 16 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة تقدر بـ 23.52% انه أحيانا ما يلاحظ طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية.

أما فيما يخص متغير الاقدمية وعلاقته بمدى طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية عند عرض الاقتراحات في الاجتماعات نجد أن الأساتذة اللذين لديهم من الخبرة من 1-5 سنوات أجابوا على انه يلاحظ أحيانا طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية عند عرض الاقتراحات في الاجتماعات و هذا بتكرار 11 أي بنسبة 16.17% .

جدول رقم (47): يوضح المحاباة في ممارسة الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة
والقدرة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	8.82	06	19.11	13	11.76	08	ذكر	الجنس
60.29	41	13.23	09	32.35	22	14.70	10	أنثى	
100	68	22.05	15	51.47	35	26.47	18	المجموع	
61.76	42	16.17	11	29.41	20	16.17	11	38-29	السن
29.41	20	4.41	03	17.64	12	7.35	05	48-39	
7.35	05	1.47	01	4.41	03	1.47	01	58-49	
1.47	01	00	00	00	00	1.47	01	68-59	
100	68	22.05	15	51.47	35	26.47	18	المجموع	
13.23	09	4.41	03	7.35	05	1.47	01	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	1.47	01	1.47	01	2.94	02	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	7.35	05	23.52	16	14.70	10	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	2.94	02	8.82	06	4.41	03	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	7.35	05	5.88	04	4.41	03	أستاذ محاضر أ	
1.47	01	00	00	1.47	01	00	00	أستاذ	
100	68	23.52	16	48.52	33	27.94	19	المجموع	
17.64	12	4.41	03	8.82	06	4.41	03	أقل من سنة	الاقدمية
33.82	23	5.88	04	19.11	13	8.82	06	5-1	
30.88	21	7.35	05	16.17	11	7.35	05	11-6	
13.23	09	2.94	02	5.88	04	4.41	03	17-12	
4.41	03	00	00	4.41	03	00	00	أكثر من 17	
100	68	20.58	14	54.41	37	25.00	17	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه علاقة الجنس بالمحابة في ممارسة الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة فمن خلال الأرقام أنه أحيانا ما يلاحظ المحابة أثناء ممارسة الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة حيث أن 13 من الذكور أجابوا بأحيانا وهذا بنسبة 19.11% بينما 22 من الإناث أجان أيضا بأحيانا وبنسبة تقدر ب 32.35% نستطيع القول بأن المحابة تدل على عدم المساواة والعدالة بين الأساتذة فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية من طرف الأساتذة ضد الإدارة وأهداف المنظمة.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بالمحابة في ممارسة الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة حيث يتضح من خلال التكرارات أن فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة أجابوا وبنسبة 29.41% أنه أحيانا ما يلاحظ ممارسة المحابة في الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة وهذا ما يجعل من الأساتذة تتشكل لديهم تصورات سلبية عن الإدارة وبالتالي يفقد اهتمامه من ناحية طرح الاقتراحات والقيام بدوره كأستاذ.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بالمحابة في ممارسة الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة حيث نلاحظ أن 16 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة تقدر ب 23.52% انه أحيانا ما يلاحظ ممارسة المحابة في الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة.

أما فيما يخص متغير الاقدمية وعلاقته بالمحابة في ممارسة الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة نجد أن الأساتذة اللذين لديهم من الخبرة من 1-5 سنوات أجابوا على انه يلاحظ أحيانا ممارسة المحابة في الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة و هذا بتكرار 13 أي بنسبة 19.11% .

جدول رقم (48): يوضح مدى تأثر المسؤول الإداري باتجاهاته العفائية والعاطفية ومراعاة
مصلحته الشخصية في اتخاذه للقرار عند عرض الأساتذة لاقتراحاتهم حسب متغيرات الدراسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	16.17	11	23.52	16	ذكر	الجنس
60.29	41	22.05	15	38.23	26	أنثى	
100	68	38.23	26	61.76	42	المجموع	
61.76	42	25.00	17	36.76	25	38-29	السن
29.41	20	8.82	06	20.58	14	48-39	
7.35	05	2.94	02	4.41	03	58-49	
1.47	01	1.47	01	00	00	68-59	
100	68	38.23	26	61.76	42	المجموع	
11.76	08	4.41	03	7.35	05	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	1.47	01	4.41	03	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	16.17	11	29.41	20	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	2.94	02	13.23	09	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	10.29	07	7.35	05	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	1.47	01	1.47	01	أستاذ	
100	68	36.76	25	63.23	43	المجموع	
19.11	13	8.82	06	10.29	07	أقل من سنة	الأقدمية
33.82	23	14.70	10	19.11	13	5-1	
30.88	21	10.29	07	20.58	14	11-6	
11.76	08	2.94	02	8.82	06	17-12	
4.41	03	1.47	01	2.94	02	أكثر من 17	
100	68	38.23	26	61.76	42	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه علاقة الجنس بمدى تأثر المسؤول الإداري باتجاهاته العقائدية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذ القرار عند عرض الأستاذ لاقتراحاتهم حيث يلاحظ من خلال الأرقام أن المسؤول الإداري يتأثر باتجاهاته العقائدية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذ القرار عند عرض الأساتذة لاقتراحاتهم حيث أن 16 من الذكور أجابوا بنعم وهذا بنسبة 23.52% بينما 26 من الإناث أجابوا أيضا بنعم وبنسبة تقدر ب 38.23%

وهذا يعني سيطرة القيم الشخصية والمركز الوظيفي على ممارسة الأساتذة للوظيفة الإبداعية وهذا باسم القانون، حيث أن المسؤول الإداري يعرقل اقتراحات الأساتذة بحكم السلطة المخولة له.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بمدى تأثر المسؤول الإداري باتجاهاته العقائدية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذ القرار عند عرض الأستاذ لاقتراحاتهم حيث يتضح من خلال التكرارات أن فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة أجابوا وبنسبة 36.76% أنه يلاحظ تأثر المسؤول الإداري باتجاهاته العقائدية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذ القرار عند عرض الأستاذ لاقتراحاتهم وهذا يعني عدم فصل كل ماهو مهني عن كل ماهو شخصي وأن المسؤول الإداري لا تتوفر لديه القيم الشخصية الايجابية التي تمكنه من أن يكون مسؤولا إداريا.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بمدى تأثر المسؤول الإداري باتجاهاته العقائدية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذ القرار عند عرض الأستاذ لاقتراحاتهم حيث نلاحظ أن 20 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة تقدر ب 29.41% انه يلاحظ تأثر المسؤول الإداري باتجاهاته العقائدية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذ القرار عند عرض الأستاذ لاقتراحاتهم.

أما فيما يخص متغير الأقدمية وعلاقته بمدى تأثير المسؤول الإداري باتجاهاته العفائية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذ القرار عند عرض الأستاذ لاقتراحاتهم حيث أن الأساتذة اللذين لديهم من الخبرة من 6-11 سنة أجابوا على انه يلاحظ تأثير المسؤول الإداري باتجاهاته العفائية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذ القرار عند عرض الأستاذ لاقتراحاتهم و هذا بتكرار 14 أي بنسبة 20.58%.

جدول رقم (49): يوضح انعكاسات ثقة المسؤول الإداري على ممارسة الأساتذة للإبداع حسب متغيرات الدراسة

المجموع		عدم ممارسة الاقتراحات		الاستمرارية في طرح الاقتراحات		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	17.64	12	22.05	15	ذكر	الجنس
60.29	41	30.88	21	29.41	20	أنثى	
100	68	48.52	33	51.47	35	المجموع	
60.29	41	35.29	24	25.00	17	38-29	السن
30.88	21	19.11	13	11.76	08	48-39	
7.35	05	5.88	04	1.47	01	58-49	
1.47	01	00	00	1.47	01	68-59	
100	68	60.29	41	39.70	27	المجموع	
11.76	08	7.35	05	4.41	03	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	1.47	01	4.41	03	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	30.88	21	14.70	10	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	8.82	06	7.35	05	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	10.29	07	7.35	05	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	2.94	02	00	00	أستاذ	
100	68	61.76	42	38.23	26	المجموع	
17.64	12	8.82	06	8.82	06	أقل من سنة	الاقدمية
32.35	22	22.05	15	10.29	07	5-1	
30.88	21	8.82	06	22.05	15	11-6	
14.70	10	5.88	04	8.82	06	17-12	
4.41	03	4.41	03	00	00	أكثر من 17	
100	68	50.00	34	50.00	34	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه علاقة الجنس بمدى انعكاس ثقة المسؤول الإداري على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية حيث يلاحظ من خلال الأرقام أن عدم ثقة المسؤول الإداري في ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية ردود أفعال تتمثل في الاستمرارية في طرح الاقتراحات أو عدم الاستمرارية في طرح حيث أن 15 من الذكور أجابوا بالاستمرارية في طرح الاقتراحات وهذا بنسبة 22.05% بينما 20 من الإناث أجان أيضا بالاستمرارية في طرح الاقتراحات وبنسبة تقدر ب 29.41% وهذا يعبر عن الاهتمام والدافعية لدى هؤلاء الأساتذة.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بانعكاسات عدم ثقة المسؤول الإداري على ممارسة الأستاذ لوظيفته الإبداعية حيث يتضح من خلال التكرارات أن فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة أجابوا وبنسبة 35.29% بالامتناع عن الاستمرارية في طرح الاقتراحات وهذا بتكرار يقدر ب 24 وهذا نتيجة للصورة السلبية التي كونها الأستاذ عن المسؤول الإداري وعن الأساتذة مما شكل لديه نوع من الإحباط والنفور بينه وبين عمله.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بانعكاسات عدم ثقة المسؤول الإداري على ممارسة الأستاذ لوظيفته الإبداعية، حيث نلاحظ أن 21 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة تقدر ب 30.88% أن ردة فعلهم تجاه عدم ثقة المسؤول الإداري هي عدم الاستمرارية في طرح الاقتراحات وذلك لمعرفته المسبقة بأنه لن يتم قبول اقتراحاته.

أما فيما يخص متغير الاقدمية وعلاقته بانعكاسات عدم ثقة المسؤول الإداري على ممارسة الأستاذ لوظيفته الإبداعية حيث نجد أن الأساتذة اللذين لديهم من الخبرة من 6-11 سنة أجابوا على أنهم يستمرون في طرح الاقتراحات رغم عدم ثقة المسؤول الإداري فيهم وهذا بتكرار 15 أي بنسبة 22.05% وهذا يعبر عن حبهم لعملهم، الجراً، إثبات الذات أما الأساتذة اللذين لديهم من الخبرة من 1-5 سنوات فإنهم قرروا بعدم الاستمرارية في طرح الاقتراحات وذلك بتكرار قدر ب 15 أي بنسبة 22.05% .

جدول رقم (50) يوضح أسباب اقتراح الأساتذة للأفكار الجديدة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		سبب آخر		الرغبة في الحصول على منصب إداري		حب الظهور و الشهرة		من أجل الاقتراب من المسؤولين		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		الجنس
39.70	27	38.23	26	00	00	00	00	1.47	01		ذكر
60.29	41	54.41	37	1.47	01	00	00	4.41	03		أنثى
100	68	92.64	63	1.47	01	00	00	5.88	04		المجموع
66.17	45	60.29	41	00	00	00	00	5.88	04	38-29	السن
30.88	21	29.41	20	1.47	01	00	00	00	00	48-39	
7.35	05	7.35	05	00	00	00	00	00	00	58-49	
1.47	01	1.47	01	00	00	00	00	00	00	68-59	
105.88	72	44.11	30	1.47	01	00	00	5.88	04		المجموع
11.76	08	7.35	05	00	00	00	00	4.41	03	أستاذ متربص	الدرجة العلمية
45.58	31	45.58	31	00	00	00	00	00	00	أستاذ مساعد أ	
5.88	04	5.88	04	00	00	00	00	00	00	أستاذ مساعد ب	
17.64	12	16.17	11	00	00	00	00	1.47	01	أستاذ محاضر أ	
16.17	11	14.70	10	1.47	01	00	00	00	00	أستاذ محاضر ب	
2.94	02	2.94	02	00	00	00	00	00	00	أستاذ	
100	68	92.64	63	1.47	01	00	00	5.88	04		المجموع
17.64	12	16.17	11	00	00	00	00	1.47	01	أقل من سنة	الاقدمية
33.82	23	30.88	21	00	00	00	00	2.94	02	5-1	
29.41	20	27.94	19	0	00	00	00	1.47	01	11-6	
11.76	08	11.76	08	00	00	00	00	00	00	17-12	
4.41	03	4.41	03	00	00	00	00	00	00	أكثر من 17	
97.05	66	91.17	62	00	00	00	00	5.88	04		المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة الجنس بأسباب اقتراح الأساتذة للأفكار الجديدة حيث يلاحظ من خلال الأرقام أن هناك أسباب أخرى تدفعهم إلى تقديم الاقتراحات و الأفكار حيث قدر مجموع تكرارات الجنسين ب63 أي بنسبة 92.64% غير أن هناك 04 من الأساتذة أجابوا على أن من الأسباب التي تدفعهم إلى الاقتراح هو من اجل الاقتراب من المسؤولين حيث تمثلت في ذكر و ثلاثة أنثى غير أن أستاذة واحدة فقط أجابت الرغبة في الحصول على منصب إداري حيث قدرت النسبة المئوية ب1.47% وهذا دليل على الرغبة في تحقيق الذات.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بأسباب اقتراح الأساتذة للأفكار الجديدة يتضح من خلال التكرارات أن فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة أجابوا وبنسبة 29.41% بأسباب أخرى تدفعهم إلى الاقتراح وهذا بتكرار يقدر ب20 والتي تتمثل في النهوض بالمستوى وترقية المصلحة العامة، تطوير الممارسة البيداغوجية في الجامعة الجزائرية، مسايرة بعض الأمور نحو الجدية والتحديث الأكثر، مقتضيات الواجب المهني، تكوين جيل عنده القدرة المعرفية وذو مستوى تعليمي يليق بالطالب الجامعي.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بأسباب اقتراح الأساتذة للأفكار الجديدة ، حيث نلاحظ أن 31 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة تقدر ب45.58% أن هناك أسباب أخرى تدفعهم إلى الاقتراح.

أما فيما يخص متغير الاقدمية وعلاقته بأسباب اقتراح الأساتذة للأفكار الجديدة حيث نجد أن 21 من الأساتذة و اللذين لديهم من الخبرة من 1-5 سنوات أجابوا على أن لديهم أسباب أخرى تدفعهم إلى الاقتراح.

المطلب الرابع: تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على الوظيفة الإبداعية

جدول رقم (51) يوضح كيف يمكن للمشاركة من خلال مناقشة الاقتراحات بأن تكون أساس اتخاذ القرار السليم وذلك حسب

متغيرات الدراسة

المجموع	تحمل مسؤولية الخطأ بشكل جماعي		تجنب الوقوع في المشكلات		تشجيع المنافسة الايجابية بين الأساتذة		تشجيع الأساتذة على الاستمرارية في طرح الأفكار		تشجيع الأساتذة على العمل في شكل فريق		الوصول إلى الهدف المطلوب		الإيجابية المتغيرات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		الجنس
92.64	63	8.82	06	14.70	10	17.64	12	14.70	10	20.58	14	16.17	11	ذكر
164.7	112	17.64	12	16.17	11	22.05	15	39.70	27	45.58	31	23.52	16	أنثى
257.3	175	26.47	18	30.88	21	39.70	27	54.41	37	66.17	45	39.70	27	المجموع
155.8	106	17.64	12	17.64	12	22.05	15	38.23	26	39.70	27	20.58	14	38-29
86.76	59	8.82	06	13.23	09	13.23	09	14.70	10	23.52	16	13.23	09	48-39
19.11	13	1.47	01	2.94	02	4.41	03	1.47	01	2.94	02	5.88	04	58- 49
1.47	01	00	00	00	00	00	00	1.47	01	00	00	00	00	68-59
263.2	179	27.94	19	33.82	23	39.70	27	55.88	38	66.17	45	39.70	27	المجموع
45.58	31	2.94	02	2.94	02	11.76	08	11.76	08	11.76	08	4.41	03	أستاذ متريص
102.9	70	11.76	08	13.23	09	14.70	10	23.52	16	27.94	19	11.76	08	أستاذ مساعد أ
29.41	20	4.41	03	4.41	03	4.41	03	5.88	04	5.88	04	4.41	03	أستاذ مساعد ب
52.94	36	7.35	05	7.35	05	7.35	05	10.29	07	10.29	07	10.29	07	أستاذ محاضر أ
33.82	23	4.41	03	1.47	01	4.41	03	5.88	04	11.76	08	5.88	04	أستاذ محاضر ب
8.82	06	00	00	2.94	02	1.47	01	1.47	01	00	00	2.94	02	أستاذ
273.5	186	30.88	21	32.35	22	44.11	30	58.82	40	67.64	46	39.70	27	المجموع
47.05	32	5.88	04	5.88	04	5.88	04	11.76	08	14.70	10	2.94	02	أقل من سنة
73.52	50	10.29	07	2.94	02	17.64	12	2.94	02	25.00	17	14.70	10	5-1
86.76	59	8.82	06	13.23	09	16.17	11	17.64	12	17.64	12	13.23	09	11-6
27.94	19	2.94	02	1.47	01	2.94	02	8.82	06	5.88	04	5.88	04	17-12
8.82	06	00	00	1.47	01	1.47	01	2.94	02	00	00	2.94	02	أكثر من 17
244.1	166	27.94	19	25.00	17	44.11	30	44.11	30	63.23	43	39.70	27	المجموع

يمثل الجدول أعلاه علاقة الجنس بدور المشاركة في اتخاذ القرار السليم وذلك من خلال مناقشة الاقتراحات حيث يلاحظ من خلال الأرقام أن المشاركة تشجع الأساتذة على العمل في شكل فريق حيث قدر مجموع التكرارات ب 45 أي بنسبة 66.17% وذلك من خلال تزكية الإدارة لروح التعاون والتفاعل بين الأساتذة للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بدور المشاركة في اتخاذ القرار السليم وذلك من خلال مناقشة الاقتراحات حيث يتضح من خلال التكرارات أن فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة أجابوا بنسبة 39.70% على أن المشاركة تشجع الأساتذة على العمل في شكل فريق حيث قدر بتكرار 27 أي بنسبة 39.70% وبالتالي تنمي الولاء بالنسبة للكلية وكل فرد يسعى لإثبات الذات وتوظيف مواهبهم للرفع من فعالية الكلية.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بدور المشاركة في اتخاذ القرار السليم وذلك من خلال مناقشة الاقتراحات، حيث نلاحظ أن 19 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة تقدر ب 27.94% أجابوا على أن المشاركة تشجع الأساتذة على العمل في شكل فريق فهذا ما ينمي روح التعاون والحب والاحترام بين الأساتذة وتظهر الكلية متماسكة وتعكس ثقافة تنظيمية ايجابية.

أما فيما يخص متغير الاقدمية وعلاقته بدور المشاركة في اتخاذ القرار السليم وذلك من خلال مناقشة الاقتراحات، حيث نجد أن 17 من الأساتذة و اللذين لديهم من الخبرة من 1-5 سنوات أجابوا على أن المشاركة تشجع الأساتذة على العمل في شكل فريق وهذا بنسبة 25% وهذا يعني أن أهمية دور العلاقة بين مجموعات العمل هي توليد الأفكار الجديدة وتحفيزها فتماسك الأفراد ضمن مجموعات العمل يؤثر في قدرة الأستاذ على تقديم الأفكار المبتكرة كما أنهم من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا التحديد إما إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث لا يشعر الأستاذ بانسجامه مع بقية الأساتذة وبالتالي فان علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجودة بينهم تكون ضعيفة، أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعه بين أفراد المجموعة تتغير بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأساتذة وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات وردود الأفعال وبالتالي قد يؤثر في قدرة الأفراد في ابتكار الأفكار الجديدة.

جدول رقم (52): يوضح الصفات التي يعتمدها الأساتذة خلال الاتصال بمسؤوليهم

لتوصيل أفكارهم واقتراحاتهم حسب متغيرات الدراسة

المجموع		صفات أخرى		تبادل المصالح		القربية الأسرية		الانتماء المكاني		الصدافة		الإيجابية	
												المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الجنس	
51.47	35	16.17	11	5.88	04	00	00	10.29	07	19.11	13	ذكر	
60.29	41	16.17	11	00	00	00	00	22.05	15	22.05	15	أنثى	
111.76	76	32.35	22	00	00	00	00	32.35	22	41.17	28	المجموع	
67.67	46	20.58	14	00	00	00	00	20.58	14	23.52	16	38-29	
36.76	25	11.76	08	00	00	00	00	10.29	07	11.76	08	48-39	
7.35	05	2.94	02	00	00	00	00	1.47	01	2.94	02	58- 49	
1.47	01	00	00	00	00	00	00	00	00	1.47	01	68-59	
113.23	77	35.29	24	00	00	00	00	32.35	22	39.70	27	المجموع	
16.17	11	4.41	03	00	00	00	00	4.41	03	7.35	05	أستاذ متريص	
47.05	32	16.17	11	00	00	00	00	13.23	09	16.17	11	أستاذ مساعداً	
5.88	04	4.41	03	00	00	00	00	1.47	01	00	00	أستاذ مساعداً	
11.76	08	1.47	01	00	00	00	00	5.88	04	4.41	03	أستاذ محاضراً	
16.17	11	4.41	03	00	00	00	00	4.41	03	7.35	05	أستاذ محاضر ب	
2.94	02	00	00	00	00	00	00	1.47	01	1.47	01	أستاذ	
100	68	30.88	21	00	00	00	00	30.88	21	36.76	25	المجموع	
17.64	12	5.88	04	00	00	00	00	5.88	04	4.41	03	أقل من سنة	
33.82	23	11.76	08	00	00	00	00	7.35	05	14.70	10	5-1	
30.88	21	10.29	07	00	00	00	00	13.23	09	7.35	05	11-6	
13.23	09	00	00	00	00	00	00	1.47	01	8.82	06	17-12	
4.41	03	00	00	00	00	00	00	2.94	02	1.47	01	أكثر من 17	
100	68	27.94	19	00	00	00	00	30.88	21	36.76	25	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه علاقة الجنس بالصفات التي يعتمدها الأساتذة خلال الاتصال بمسؤوليهم لتوصيل أفكارهم واقتراحاتهم حيث يلاحظ من خلال الأرقام أن 28 من الأساتذة اختاروا صفة الصداقة حيث قدرت بنسبة 41.17%، بينما حاز الانتماء المكاني على مجموع تكرارات تقدر بـ 22 وذلك بنسبة 32.35% أما صفات الأخرى فقد قدر مجموع تكرارها بـ 22 أستاذ بنسبة 32.35% إلا أن 04 من الأساتذة اختاروا إجابة تبادل المصالح وهذا بنسبة 5.88% نلاحظ أن الأساتذة يعتمدون على الاتصال غير الرسمي لإيصال اقتراحاتهم فمنهم من أجاب الصداقة والانتماء المكاني في حين أن هناك من اختار تبادل المصالح أي أن الهدف مادي و يراعي المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بالصفات التي يعتمدها الأساتذة خلال الاتصال بمسؤوليهم لتوصيل أفكارهم واقتراحاتهم حيث يتضح من خلال التكرارات أن فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة أجابوا بنسبة 23.52% على صفة الصداقة حيث قدرت بتكرار 16 بينما حاز مجموع تكرار الصفات الأخرى بـ 24 وبنسبة 35.29% والتي تمثل أهمها في الكفاءة، الدرجة العلمية، بحكم القانون، العلاقات المهنية.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بالصفات التي يعتمدها الأساتذة خلال الاتصال بمسؤوليهم لتوصيل أفكارهم واقتراحاتهم ، حيث نلاحظ أن 11 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة تقدر بـ 16.17% أجابوا على صفة الصداقة بالإضافة إلى صفات أخرى

أما فيما يخص متغير الاقدمية وعلاقته بالصفات التي يعتمدها الأساتذة خلال الاتصال بمسؤوليهم لتوصيل أفكارهم واقتراحاتهم ، حيث نجد أن 10 من الأساتذة و اللذين لديهم من الخبرة من 1-5 سنوات أجابوا على أن الصفة التي تجمعهم بمسؤوليهم هي صفة الصداقة وهذا بنسبة 14.70% بينما بلغ مجموع تكرار صفات الأخرى 19 بنسبة 27.94%.

جدول رقم(53):يوضح تأثير إساءة استعمال السلطة على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم

الإبداعية حسب متغيرات الدراسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	00	00	39.70	27	ذكر	الجنس
60.29	41	2.94	02	57.35	39	أنثى	
100	68	2.94	02	97.05	66	المجموع	
61.76	42	1.47	01	60.29	41	38-29	السن
29.41	20	1.47	01	27.94	19	48-39	
7.35	05	00	00	7.35	05	58-49	
1.47	01	00	00	1.47	01	68-59	
100	68	2.94	02	97.05	66	المجموع	
11.76	08	1.47	01	10.29	07	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	1.47	01	4.41	03	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	00	00	45.58	31	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	00	00	16.17	11	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	1.47	01	16.17	11	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	00	00	2.94	02	أستاذ	
100	68	4.41	03	95.58	65	المجموع	
17.64	12	00	00	17.64	12	أقل من سنة	الاقدمية
33.82	23	2.94	02	30.88	21	5-1	
30.88	21	00	00	30.88	21	11-6	
13.23	09	00	00	13.23	09	17-12	
4.41	03	00	00	4.41	03	أكثر من 17	
100	68	2.94	02	97.05	66	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه علاقة الجنس بتأثير إساءة استعمال السلطة على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية حيث يلاحظ من خلال الأرقام أن 66 من الأساتذة أجابوا بأن إساءة استعمال السلطة تؤثر على ممارسة الوظيفة الإبداعية حيث قدرت بنسبة 97.05%، بينما 02 منهم أجابوا بأنه ليس لإساءة استعمال السلطة تأثير على ممارسة وظيفتهم الإبداعية وهذا بنسبة 2.94% ونلاحظ من خلال الإجابة الأولى أن استعمال السلطة يقضي على الإبداع لدى الأساتذة ويؤثر على نفسياتهم وبالتالي يتراجع أدائهم من خلال الإحباط، العزوف عن ممارسة الإبداع، الضغط وظهور الحساسيات على مستوى فريق العمل هذا ما يجعل الأستاذ يتحفظ بأفكاره نتيجة لتجنب المشاكل، كبت روح الإبداع والتجديد، يؤثر على العلاقات بين الأساتذة بسحب الثقة بينهم وتشكيل الصراع، التشديد على الأخذ بالرأي، عدم احترام الطرف الآخر، تقدير أصحاب الرتب العالية.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بتأثير إساءة استعمال السلطة على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية حيث يتضح من خلال التكرارات أن فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة أجابوا بنسبة 60.29% على أن إساءة استعمال السلطة تؤثر على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية حيث قدرت بتكرار 41 بينما أجاب 02 منهم بلا و ذلك بنسبة 2.94% .

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بإساءة استعمال السلطة لها تأثير على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية ، حيث نلاحظ أن 31 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة تقدر ب 45.58% أجابوا على أن إساءة استعمال السلطة لها تأثير على ممارسة الوظيفة الإبداعية وذلك من خلال تمسك المسؤول الإداري بالأساليب الإدارية الجامدة دون تعديل أو تغيير كما تؤثر على دافعية الأساتذة وتقانيهم وإخلاصهم وضبط معنوياتهم ويصبح الأستاذ معلما لا باحثا.

أما فيما يخص متغير الاقدمية وعلاقته بتأثير إساءة استعمال السلطة على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية، حيث نجد أن هناك فئتين من الأساتذة و اللذين لديهم من الخبرة من 1-5 سنوات و 6-11 سنة نفس التكرار حيث أجابوا على أن إساءة استعمال السلطة لها تأثير على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية في حين أن هناك 02 من الأساتذة لا يرون بأنه لإساءة استعمال السلطة تأثير على ممارسة الوظيفة الإبداعية وهذا بنسبة 2.94% نلاحظ من خلال الأرقام أن إساءة استعمال السلطة قد تخلق في نفس الأساتذة الحقد والكراهية وبالتالي يعزفون عن أداء مهامهم بجدية.

جدول رقم(54): يوضح تأثير عدم احترام الوقت في إيصال المعلومة على إبداع الأساتذة

حسب متغيرات الدراسة

المجموع	الامتناع عن المشاركة من حيث طرح المقترحات أو بمدخلات في الأيام الدراسية		عدم التحضير بالشكل المناسب مما يؤثر على الأداء		عدم تأدية الدور بشكل المناسب		الإجابة		المتغيرات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
									الجنس
	54.41	37	11.76	08	22.05	15	20.58	14	ذكر
	77.94	53	23.52	16	30.88	21	23.52	16	أنثى
المجموع	132.35	90	35.29	24	52.94	36	44.11	30	
									السن
	73.52	50	17.64	12	26.47	18	29.41	20	38-29
	45.58	31	11.76	08	22.05	15	11.76	08	48-39
	10.29	07	2.94	02	4.41	03	2.94	02	58- 49
	1.47	01	1.47	01	00	00	00	00	68-59
المجموع	130.88	89	33.82	23	52.94	36	44.11	30	
									الدرجة العلمية
	14.70	10	2.94	02	5.88	04	5.88	04	أستاذ متريص
	60.29	41	13.23	09	25.00	17	22.05	15	أستاذ مساعد أ
	8.82	06	1.47	01	4.41	03	2.94	02	أستاذ مساعد ب
	20.58	14	5.88	04	10.29	07	4.41	03	أستاذ محاضراً
	22.05	15	10.29	07	5.88	04	5.88	04	أستاذ محاضر ب
	4.41	03	00	00	1.47	01	2.94	02	أستاذ
المجموع	130.88	89	33.82	23	52.94	36	44.11	30	
									الاقدمية
	22.05	15	2.94	02	10.29	07	8.82	06	أقل من سنة
	41.17	28	14.70	10	13.23	09	13.23	09	5-1
	45.58	31	11.76	08	17.64	12	16.17	11	11-6
	17.64	12	5.88	04	8.82	06	2.94	02	17-12
	5.88	04	00	00	2.94	02	2.94	02	أكثر من 17
المجموع	132.35	90	35.29	24	52.94	36	44.11	30	

يمثل الجدول أعلاه علاقة الجنس بتأثير عدم احترام الوقت في إيصال المعلومة على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية حيث يلاحظ من خلال الأرقام أن 36 من الأساتذة أجابوا بأن عدم احترام الوقت يؤثر على الأستاذ من خلال عدم تحضيره للمادة العلمية بالشكل المناسب مما يؤثر على أدائه وهذا بنسبة 52.94 % و هذا راجع إلى أن هناك بعض الأساتذة لا يسعون للتعرف على كل ما هو جديد في حين أن هناك بعض الأساتذة لا يمتلكون بريدا الكترونيا حيث أن إدارة الكلية تتصل مع الأساتذة عن طريق الإعلانات، الاتصال الشخصي بريد المؤسسة،الهاتف فلأن اهتمامهم الزائد بالتدريس يقلل من اهتمامهم بالتحصل على المعلومات من الإدارة مما يخلق مجموعة من الإشكالات التي ينجم عليه تأخر الأساتذة في أداء مهامهم.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بتأثير عدم احترام الوقت في إيصال المعلومة على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية حيث يتضح من خلال التكرارات أن فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة أجابوا بنسبة 29.41 % على أن عدم احترام الوقت في إيصال المعلومة له تأثير على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية من خلال عدم تأدية الدور بالشكل المناسب نستطيع أن نقول أن علاقة الأساتذة بالإدارة متوترة نوعا ما وذلك لان الأساتذة يحملون صورة عامة وسلبية عن الإدارات.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بعدم احترام الوقت في إيصال المعلومة وتأثيره على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية ، حيث نلاحظ أن 17 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة تقدر ب 25% أجابوا على أن عدم احترام الوقت في إيصال المعلومة له تأثير على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية من خلال عدم التحضير بالشكل المناسب مما يؤثر على أدائهم، حيث أن القيم الشخصية التي يحملونها تتنافى مع القيم التنظيمية الايجابية حيث أن طبيعة الأستاذ الجزائري يرفض السيطرة فعند تقديم دعوة مكتوب عليها استدعاء يتعالى عليها بحكم مركزه الوظيفي.

أما فيما يخص متغير الأقدمية وعلاقته بتأثير عدم احترام الوقت في إيصال المعلومة على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية ، حيث نجد أن 10 من الأساتذة و اللذين لديهم من الخبرة من 1-5 سنوات أجابوا على أن عدم احترام الوقت في إيصال المعلومة له تأثير على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية من خلال الامتناع عن المشاركة من حيث طرح المقترحات أو بمدخلات في الأيام الدراسية وهذا بنسبة 14.70% وهذا نتيجة لعدم حصوله على المعلومة في الوقت المناسب الذي يمكنه من التحضير والبحث بالشكل المطلوب .

المطلب الخامس: تأثير متغيرات الجنس والمركز الوظيفي والرتبة على ممارسة الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.

جدول رقم (55): يوضح مدى سعي بعض الأفراد بحكم مركزهم الوظيفي بفرض أفكارهم بالقوة حسب

متغيرات الدراسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	5.88	04	33.82	23	ذكر	الجنس
60.29	41	8.82	6	51.47	35	أنثى	
100	68	14.70	10	85.29	58	المجموع	
61.76	42	11.76	08	50.00	34	38-29	السن
29.41	20	2.94	02	26.47	18	48-39	
7.35	05	00	00	7.35	05	58-49	
1.47	01	00	00	1.47	01	68-59	
100	68	14.70	10	85.29	58	المجموع	
11.76	08	4.41	03	7.35	05	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
5.88	04	2.94	02	2.94	02	أستاذ مساعد ب	
45.58	31	5.88	04	39.70	27	أستاذ مساعد أ	
16.17	11	00	00	16.17	11	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	1.47	01	16.17	11	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	00	00	2.94	02	أستاذ	
100	68	14.70	10	85.29	58	المجموع	
17.64	12	4.41	03	13.23	09	أقل من سنة	الأقدمية
33.82	23	8.82	06	25.00	17	5-1	
32.35	22	2.94	02	27.94	19	11-6	
13.23	09	1.47	01	11.76	08	17-12	
4.41	03	00	00	4.41	03	أكثر من 17	
100	68	17.64	12	82.35	56	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه علاقة الجنس بمدى سعي بعض الأفراد بحكم مركزهم الوظيفي بفرض أفكارهم بالقوة ،حيث يلاحظ من خلال الأرقام أن 58 من الأساتذة أجابوا بأن هناك بعض الأفراد يفرضون أفكارهم بالقوة بحكم مركزهم الوظيفي وهذا بنسبة 85.29% بينما 10 من الأساتذة أجابوا بلا وهذا بنسبة 14.70% وهذا يعني بأن الأستاذ الجزائري كلما ارتقى في الرتبة يعمم هذه الرفعة في كل شئ بحكم أنني أستاذ برتبة كذا، فهذا ما يعيب علينا كنخبة المجتمع.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بمدى سعي بعض الأفراد بحكم مركزهم الوظيفي بفرض أفكارهم بالقوة حيث يتضح من خلال التكرارات أن فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة أجابوا بنسبة 50% على أن هناك بعض الأفراد يفرضون أفكارهم بالقوة بحكم مركزهم الوظيفي.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بمدى سعي بعض الأفراد بحكم مركزهم الوظيفي بفرض أفكارهم بالقوة ، حيث نلاحظ أن 27 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة تقدر ب39.70% أجابوا على أن هناك بعض الأفراد يفرضون أفكارهم بالقوة بحكم مركزهم الوظيفي.

أما فيما يخص متغير الاقدمية وعلاقته بمدى سعي بعض الأفراد بحكم مركزهم الوظيفي بفرض أفكارهم بالقوة ، حيث نجد أن 19 من الأساتذة و اللذين لديهم من الخبرة من 6-11 سنة أجابوا على أن هناك بعض الأفراد يفرضون أفكارهم بالقوة بحكم مركزهم الوظيفي وهذا بنسبة 27.94%.

جدول رقم(56): يوضح أي الجنسين أكثر مشاركة في طرح الاقتراحات والأفكار الجديد
حسب متغيرات الدراسة

المجموع		أنثى		ذكر		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
39.70	27	14.70	10	25.00	17	ذكر	الجنس
66.17	45	29.41	20	36.76	25	أنثى	
105.88	72	44.11	30	61.76	42	المجموع	
67.64	46	27.94	19	39.70	27	38-29	السن
32.35	22	14.70	10	17.64	12	48-39	
7.35	05	1.47	01	5.88	04	58-49	
1.47	01	00	00	1.47	01	68-59	
108.82	74	44.11	30	64.70	44	المجموع	
13.23	09	4.41	03	8.82	06	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
7.35	05	2.94	02	4.41	03	أستاذ مساعد ب	
48.52	33	16.17	11	32.35	22	أستاذ مساعد أ	
19.11	13	8.82	06	10.29	07	أستاذ محاضر ب	
17.64	12	10.29	07	7.35	05	أستاذ محاضر أ	
2.94	02	1.47	01	1.47	01	أستاذ	
108.82	74	44.11	30	64.70	44	المجموع	
22.05	15	7.35	05	14.70	10	أقل من سنة	الاقدمية
33.82	23	7.35	05	26.47	18	5-1	
35.29	24	20.58	14	14.70	10	11-6	
14.70	10	7.35	05	7.35	05	17-12	
4.41	03	2.94	02	1.47	01	أكثر من 17	
110.29	75	45.58	31	64.70	44	المجموع	

يمثل الجدول أعلاه علاقة الجنس بأي الجنسين أكثر مشاركة في طرح الاقتراحات و الأفكار الجديدة، حيث يلاحظ من خلال الأرقام أن 42 من الأساتذة أجابوا بأن الجنس الأكثر مشاركة هو الجنس الذكري بنسبة 61.76% وهذا راجع إلى أن الأستاذ أكثر جرأة من الإناث، قلة انشغالاته، أن معظم الطاقم الإداري ذكور، بينما احتلت الأنثى الرتبة الثانية بمجموع تكرار 30 أي بنسبة 44.11%.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بأي الجنسين أكثر مشاركة في طرح الاقتراحات و الأفكار الجديدة حيث يتضح من خلال التكرارات أن فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة أجابوا بنسبة 39.70% على أن الجنس الأكثر مشاركة هو الجنس الذكري وذلك لقدرته على الإقناع ونحمل المسؤولية، الخبرة.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بأي الجنسين أكثر مشاركة في طرح الاقتراحات و الأفكار الجديدة، حيث نلاحظ أن 22 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة 32.35% أجابوا على أن الجنس الأكثر مشاركة هو الجنس الذكري لأنه على دراية بكل ما يحدث في الوسط المهني ولديهم القابلية على التحليل والتفسير الظواهر التي تحدث في محيط العمل .

أما فيما يخص متغير الاقدمية وعلاقته بأي الجنسين أكثر مشاركة في طرح الاقتراحات و الأفكار الجديدة، حيث نجد أن 18 من الأساتذة اللذين لديهم من الخبرة من 1-5 سنوات أجابوا على أن الجنس الأكثر مشاركة هو الجنس الذكري للرجبة في التغيير أكثر من الأنثى.

جدول رقم (57): يوضح على أي أساس يتم قبول الأفكار الجديدة حسب متغيرات

الدراسة

المجموع		أمور أخرى		الجنس		الرتبة		الكفاءة		الخبرة		الإيجابية المتغيرات	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
16.17	11	1.47	01	5.88	04	1.47	01	4.41	03	2.94	02	ذكر	
16.17	11	1.47	01	5.88	04	1.47	01	4.41	03	2.94	02	أنثى	
32.34	22	2.94	02	11.76	08	2.94	02	8.82	06	5.88	04		المجموع
16.17	11	1.47	01	5.88	04	1.47	01	4.41	03	2.94	02	38-29	السن
16.17	11	1.47	01	5.88	04	4.41	03	1.47	01	2.94	02	48-39	
17.64	12	2.94	02	5.88	04	1.47	01	4.41	03	2.94	02	58- 49	
14.70	10			5.88	04	1.47	01	2.94	02	4.41	03	68-59	
64.70	44	5.88	04	23.52	16	8.82	06	13.23	09	13.23	09		المجموع
14.70	10			5.88	04	4.41	03	1.47	01	2.94	02	أستاذ متريص	الدرجة العلمية
16.17	11	1.47	01	5.88	04	1.47	01	4.41	03	2.94	02	أستاذ مساعداً	
14.70	10			5.88	04	1.47	01	4.41	03	2.94	02	أستاذ مساعداً	
16.17	11	1.47	01	5.88	04	1.47	01	2.94	02	4.41	03	أستاذ محاضر أ	
14.70	10			5.88	04	1.47	01	4.41	03	2.94	02	أستاذ محاضر ب	
14.70	10			5.88	04	4.41	03	1.47	01	2.94	02	أستاذ	
91.17	62	2.94	02	35.29	24	14.70	10	19.11	13	19.11	13		المجموع
14.70	10			5.88	04	1.47	01	4.41	03	2.94	02	أقل من سنة	الاقدمية
14.70	10			5.88	04	1.47	01	4.41	03	2.94	02	5-1	
14.70	10			5.88	04	4.41	03	1.47	01	2.94	02	11-6	
14.70	10			5.88	04	2.94	02	1.47	01	4.41	03	17-12	
14.70	10			4.41	03	1.47	01	2.94	02	5.88	04	أكثر من 17	
73.52	50			27.94	19	11.7	08	14.7	10	19.11	13		

يمثل الجدول أعلاه علاقة الجنس بقبول الأفكار الجديدة ، حيث يلاحظ من خلال الأرقام أنه يتم قبول الأفكار على أساس الرتبة بنسبة 2.94% حيث احتلت المرتبة الأولى بينما احتلت الخبرة المرتبة الثانية بنسبة 5.88% في حين جاءت الكفاءة بالمرتبة الثالثة بنسبة 8.82% أما الجنس فجاء بالمرتبة الرابعة بنسبة 11.76، أما هناك من أجاب أنه يتم قبول الأفكار على أساس المحسوية وهذا بنسبة 2.94% من خلال كل هذا نلاحظ أنه لا وجود للعدل في تبني الأفكار بالتالي حيث تقتصر على فئات معينة أو من أجل تحقيق مصالح شخصية.

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بقبول الأفكار، حيث يتضح من خلال التكرارات أن فئة الأساتذة أجابوا بأن قبول الاقتراحات يتم على أساس الرتبة في المرتبة الأولى بنسبة 8.82% بينما تساوت الخبرة والكفاءة في المرتبة الثانية بنسبة 13.23% أما الجنس فجاء في المرتبة الثالثة بنسبة 23.52% في حين أن هناك من أجاب بصفات أخرى كالمحسوية والسن وهذا ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية للكلية لا تتبنى قيمة العدل في قيمها التنظيمية.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بقبول الأفكار ، حيث نلاحظ أن الأساتذة أجابوا بأنه يتم قبول الأفكار على أساس الرتبة بنسبة 14.70% بينما تساوت الخبرة والكفاءة في المركز الثاني بنسبة 19.11% في حين أن الجنس جاء في المركز الثالث وهذا بنسبة 35.29% في حين أن هناك من أجاب بأمر أخرى بنسبة 2.94%.

أما فيما يخص متغير الاقدمية وعلاقته بقبول الأفكار، حيث نجد أن الأساتذة أجابوا بأن الرتبة جاءت في المركز الأول بنسبة 11.76% بينما الكفاءة جاءت في المركز الثاني بنسبة 14.70 في حين أن الخبرة جاءت في المركز الثالث بنسبة 19.11% أما الجنس فاحتل المركز الرابع بنسبة 27.94%.

جدول رقم (58): يوضح نسبة تبني إدارة الكلية لاقتراحات الأساتذة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		%100		%75		% 50		أقل من 25%		الإيجابية		المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
39.70	27	00	00	7.35	05	7.35	05	25.00	17	ذكر	الجنس	
60.29	41	1.47	01	5.88	04	16.17	11	36.76	25	أنثى		
100	68	1.47	01	13.23	09	23.52	16	61.76	42	المجموع		
61.76	42	00	00	7.35	05	10.29	07	44.11	30	38-29		السن
29.41	20	1.47	01	2.94	02	11.76	08	13.23	09	48-39		
7.35	05	00	00	2.94	02	1.47	01	2.94	02	58-49		
1.47	01	00	00	1.47	01	00	00	00	00	68-59		
100	68	1.47	01	14.70	10	23.52	16	60.29	41	المجموع		
11.76	08	00	00	00	00	1.47	01	10.29	07	أستاذ متريص		الدرجة العلمية
5.88	04	00	00	00	00	00	00	5.88	04	أستاذ مساعد ب		
45.58	31	00	00	4.41	03	14.70	10	26.47	18	أستاذ مساعد أ		
16.17	11	00	00	1.47	01	2.94	02	11.76	08	أستاذ محاضر ب		
17.64	12	1.47	01	5.88	04	4.41	03	5.88	04	أستاذ محاضر أ		
2.94	02	00	00	1.47	01	1.47	01	00	00	أستاذ		
100	68	1.47	01	13.23	09	25.00	17	60.29	41	المجموع		
17.64	12	00	00	00	00	2.94	02	14.70	10	أقل من سنة		الاقدمية
33.82	23	00	00	2.94	02	5.88	04	25.00	17	5-1		
29.41	20	1.47	01	7.35	05	4.41	03	16.17	11	11-6		
14.70	10	00	00	2.94	02	5.88	04	5.88	04	17- 12		
4.41	03	00	00	2.94	02	1.47	01	00	00	أكثر من 17		
100	68	1.47	01	16.17	11	20.58	14	61.76	42	المجموع		

يمثل الجدول أعلاه علاقة الجنس بنسبة تبني إدارة الكلية لاقتراحات الأساتذة، حيث يلاحظ من خلال الأرقام أن 42 من الأساتذة أجابوا بأن نسبة تبني الإدارة لاقتراحاتهم تقدر بأقل من 25 % ، بينما احتلت نسبة 50% الرتبة الثانية بمجموع تكرار 16 أي بنسبة 23.52% أما نسبة 75% فقد تكررت بمجموع 09 أي بنسبة 13.23% في حين تكررت نسبة 100% مرة واحدة بنسبة 1.47% نلاحظ بأن أغلب أساتذة الإدارة تتبنى الإدارة اقتراحاتهم بنسبة أقل من 25 %

أما بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بنسبة تبني إدارة الكلية لاقتراحات الأساتذة، حيث يتضح من خلال التكرارات أن فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29-38 سنة أجابوا بنسبة 44.11 % بأن نسبة تبني الإدارة لاقتراحاتهم تقدر بأقل من 25% نلاحظ بأن الأساتذة الشباب تتبنى الإدارة لاقتراحاتهم بنسبة أقل من 25% هذا ما يعني أن المسؤول الإداري يشدد على اقتراحاته ولا يشجع دافعية وحماس الأساتذة.

أما فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية وعلاقته بنسبة تبني إدارة الكلية لاقتراحات الأساتذة، حيث نلاحظ أن 18 من الأساتذة برتبة مساعد أ وبنسبة تقدر بـ 26.47% أجابوا بأن نسبة تبني الإدارة لاقتراحاتهم تقدر بأقل من 25% نستطيع أن نقول بأن الأساتذة نادرا ما يقترحون الأفكار أو أن المسؤول الإداري يشدد بآرائه.

أما فيما يخص متغير الاقدمية وعلاقته بنسبة تبني إدارة الكلية لاقتراحات الأساتذة، حيث نجد أن 17 من الأساتذة اللذين لديهم من الخبرة من 1-05 سنوات أجابوا بنسبة تبني الإدارة لاقتراحاتهم تقدر بأقل من 25% ما يعني أن الإدارة لا تشجع الأساتذة على ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية.

نتائج الدراسة :

بعد أن قمنا بتتبع الدراسة وبشقيها النظري والميداني، توصلنا إلى جملة من النتائج مفادها:

1- أن لكل تنظيم روح ثقافية والتي تضمن استمرارية وتطور المنظمة ومن خلال هذه الدراسة أردنا التعرف على نوع الثقافة التنظيمية وأهم القيم التي تحملها المنظمة إلا أنني توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بها الكلية من ناحية قدرة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم وهي ثقافة العمليات أي التركيز على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق. أما نوع الثقافة وفقا للنمط القيادي الإداري هي الثقافة البيروقراطية والتي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام بينما فيما يخص الثقافة التنظيمية من حيث درجة القوة والضعف فهي ثقافة ضعيفة حيث يسير الأساتذة في طريق مبهم، غير واضحة المعالم بالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة، كما أنها تسمح بطغيان القيم الشخصية للأساتذة على القيم التنظيمية مما يسمح بظهور العديد من المشكلات، إلا أن من بين أهم القيم التي تقوم عليها الكلية على حسب ما صرح به نائب عميد الكلية أنها تقوم على الإخلاص في العمل والدقة وأن بقية القيم تأتي أليا مع حسن الظن بالآخر إلا رئيس قسم العلوم الاجتماعية أكد على أن أهم قيمة في ثقافة المنظمة هي السلطة حتى تتمكن الإدارة من السيطرة والعمل بالشكل المطلوب وهي خيار سليم بالنسبة له مقارنة بالجامعات الأخرى كما أن ومن خلال هذه الدراسة نجد أن الثقافة التنظيمية للكلية تفتقر لقيم العدل والمساواة.

بالإضافة إلى أنني توصلت بأن كل مسؤول إداري يتعامل وفق تنشئته الاجتماعية وقيمه الشخصية إلا أنهم يغلبون جانب الليونة في التسيير على السلطة.

2- كما توصلنا إلى أن طريقة تفاعل الفرد مع الحياة يختلف عن أسلوب تفكيره وتفاعله مع الجماعة وهذا نتيجة للتصورات التي كونها عن العالم من حوله وذلك من خلال عملية الاتصال حيث نجد أن الاتصال غير الرسمي هو محرك كل العمليات الاجتماعية داخل الكلية إذ يمكن لأي نوع من العلاقات الصداقة والزمانة خاصة العميقة منها والمرتبطة بشبكة من المصالح أن تؤثر على سلوك الأساتذة وعلى فعالية الكلية وهذا من خلال ما يكونه الأستاذ من ملاحظات وتصورات عن كل من الهيئة التدريسية والهيئة الإدارة إلا وأنه من خلال إجابات المبحوثين أنه أحيانا ما يلاحظ طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية كما أنه أحيانا ما يلاحظ المحاباة في ممارسة الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة هذه الممارسات كونت لدى الأساتذة صورا ذهنية وأصبحت تشكل لهم عوائق لممارسة وظيفتهم الإبداعية والقيام بدورهم على أكمل وجه ومن بين أهم هذه العوائق جاءت في المرتبة الأولى العوائق النفسية من ضغط و توتر وقلق والخوف من الفشل، الخجل، الإحباط أما العائق الذي لا يقل عن العامل النفسي هو احتكار المعلومة من طرف الإدارة وهذا ما يجعلهم لا يمارسون وظيفتهم الإبداعية في حين أن ومن خلال المقابلات التي أجريتها مع رؤساء الأقسام أنهم يرجعون سبب هذا التأخر في أداء المهام إلى قلة اهتمام الأساتذة بالتواصل مع الإدارة وعدم اهتمامهم بمعرفة كل ما هو جديد أما العائق الثالث والمتمثل في قلة المعرفة وهو ناتج عن امتناع الأستاذ عن التعليم بعد أن يضمن منصبا بالكلية وهذا النوع من الأساتذة يلاحظ أن قيمه الشخصية مبنية على أساس دوافع مادية كالأجور والحوافز وليست على أساس حب العمل و الحرص على المصلحة العامة، فمن خلال ما يعايشه الأستاذ في بيئته التنظيمية فإنه يحدد سلوكه بالاستمرارية في ممارسة وظيفته الإبداعية أو الامتناع عن الممارسة وهذا راجع إلى شخصية كل أستاذ والقيم التي يحملها ودرجة اهتمامه وجرأته.

3- كما توصلت إلى أن للخبرة المكتسبة التي يعطيها اعطاء التنظيم قيمة معينة والتي تنمو من خلال الممارسة، ونتيجة لتراكم هذه المعارف تتشكل لدى الفرد المهارة التي تخلق لديه نوع من الألفة بينه وبين عمله وأيضاً الانسجام مع قيم المنظمة، غير أنه ومن من خلال تحليلي الكمي والكيفي توصلت إلى أن أصحاب الخبرة في الكلية نجدهم أقل اهتمام بالعطاء وهذا راجع إلى القيم الشخصية التي يحملونها حيث أن شخصية الأستاذ الجزائري كلما ارتقى في الرتبة كلما قلة القيم الأخلاقية حيث يطالبون بتخفيض في حجم الإشراف والتدريس، بالإضافة إلى أن للمكانة الاجتماعية تأثير على دور الفرد المهني إذ أنه ومن خلال التحليل توصلت إلى أنه كلما ارتقى الأستاذ في الرتبة أو في المركز الوظيفي كلما سعى إلى فرض أفكاره بالقوة كما أن الاقتراحات يتم قبولها على أساس الرتبة على حساب الكفاءة والخبرة .

4- أما بالنسبة لتوفير الإدارة للبيئة المناسبة للإبداع فمن خلال إجابات المبحوثين فإن إدارة الكلية لا توفر الظروف المناسبة لممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية كما لا تهتم بتشجيع الدوافع الكامنة لهم وأنها ما زالت بعيدة كل البعد عن هذه الأمور. بالإضافة إلى أنها تعتمد في تشجيعها لدافعية الأساتذة على التحفيز المعنوي و كل هذا يناقض ما جاءت به النظرية الاجتماعية والتي تركز على علاقة المثير بالاستجابة حيث أن التحفيز يمكن الإدارة من استبعاد القيم الشخصية للأساتذة غير المرغوب فيها أو تعزيز القيم المرغوب فيها بالتالي تضمن إدارة الكلية الرفع من فعاليتها.

5- من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن من الضروري الاهتمام بتقوية الالتزام بالقيم الاجتماعية والقيم الأخلاقية والدينية في الثقافة التنظيمية للمنظمة حيث أن أغلب الأساتذة أجابوا على ضرورة فصل القيم الشخصية عن القيم المهنية والتي ينجر عنها الأنانية، المحسوبية، غياب العدل والمساواة، الحقد، ظهور الصراع بين الأساتذة بعضهم ببعض أو بين الإدارة والأساتذة إلا أن هذه القيم ليست لها علاقة بالأخلاق الحميدة الطيبة والتي ليس من الواجب أن تكون قيم الأستاذ الذي يعتبر قدوة لغيره، في حين جاءت الأخذ برأي الأغلبية في المرتبة الثالثة والتي تدل على قيمة المشاركة والتحاور والشورى والتعاون وهذه الأخيرة هي من يوطد العلاقات بين الأساتذة بعضهم ببعض وبين

الأساتذة والإدارة، كما أن الأساتذة يرون بأن النمط القيادي المشجع للممارسة وظيفتهم الإبداعية هو النمط الديمقراطي وهذا لأنه يمنح الحرية للفرد بالتعبير عن أفكاره واقتراحاته.

6- إن إدارة الكلية لاتؤمن بأهمية البشر كأفراد واحترام الإنسان واعتباره قيمة القيم بأهدافه وحب اطلاعه، لذا وجب على المسؤول الإداري أن يؤمن بأن جميع أساتذة الكلية لديهم القدرات الإبداعية، حيث تبين النتائج بأن معظم الأساتذة يحرصون على طرح أفكارهم ومقترحاتهم بشكل مستمر كما أن أغلب الأساتذة يهتمون بالجانب البيداغوجي لكونه متعلق بوظيفتهم التدريسية، في حين أن هناك من لديه الاهتمام بجانب التنظيم الإداري إلا أن أغلب الأساتذة أجابوا بأن المسؤول يسمح لهم بطرح اقتراحاتهم في الجانب التنظيمي إلا أنه لا يحرص على تشجيع روح المبادرة وحرية التعبير لممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية كما أنه لا يسعى لأن يستمع لاقتراحات اللذين لم يبادروا بالمشاركة كنوع من التشجيع والاهتمام، بالإضافة إلى أنه في حالة ما إذا شكلت هذه الاقتراحات خطرا على مصلحته الشخصية فإنه يعرقل فيها هذه الاقتراحات كما أثبتت النتائج أن قبول الأفكار يتم على أساس الرتب وليس على أساس الكفاءة والقدرة وهذا يناقض المقاربة النظرية الإنسانية .

خاتمة

على إدارة الكلية أن تخضع الفرد إلى التنشئة التنظيمية لكي تعمل على تعزيز وتقوية بعض القيم والمبادئ لديه، فثقافة المنظمة من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات الإدارية، فالتكامل التنظيمي ضروري لتحقيق الاتصال الفعال من خلال توفر تدفق المعلومات وانتقالها بين وحدات التنظيم الإدارية والتدريسية لتحقيق أهداف الكلية والرفع من فعاليتها. وهذا لان الفرد في المنظمة لا يتعامل بما يحمله من أفكار وإنما بما يفرضه المحيط الذي يتعايش فيه.

كما أن الثقافة التنظيمية تعد المسؤولة عن الثقافة الضعيفة والجامعة التي تعرقل السير الحسن لنشاط الكلية وبالتالي تحول دون تحقيق أهدافها.

ويشكل المسؤول الإداري العنصر الرئيسي لنجاح الكلية أو فشلها فهو الذي يحرك ما حوله إما باتجاه ايجابي أو سلبي بواسطة الثقافة والتي تمثل الطابع والعادات والثقافات والتوجهات والأخلاق والشخصية الإنسانية بشكل عام المدخلات التي ينتج عنها ما يسمى بالمرجات وهي السلوك الذي قد يكون سلبي أو ايجابي.

كما أن معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية يسمح بمعرفة الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي تحدد السلوك التنظيمي، وبالتالي إمكانية التنبؤ به للتحكم فيه بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعة.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة ، الأردن ، 2009.
- 2- برفين جوبتا ، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين ، ترجمة أحمد المري ، دار الفجر ، 2008.
- 3- بن مرسلني أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 4- بن عبد الغني الطجم عبد الله ، طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي : المفاهيم ، النظريات، التطبيقات ، دار الحافظ ، 2003.
- 5- جاسم ولي العبيدي محمد ، ألاء محمد جاسم ، اعربي الشيباني، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، دار الناشر للنشر ، عمان ، 2010.
- 6- جروان فتحي عبد الرحمان ، الإبداع : مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه ، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
- 7- جيرينبرج، روبرت بارون جيرالد ، إدارة السلوك في المنظمات ، مراجعة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، السعودية .
- 8- حجاب محمد منير ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2007.
- 9- حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد للنشر ، الأردن، 2003.
- 10- حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر ، دار الجامعية، الإسكندرية ، 2003.
- 11- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة ، 2004.
- 12- دادي عدون ناصر ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2004.
- 13- دادي ناصر ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دراسة نظرية وتطبيقية ، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2003.

- 14- السلطانية بلقاسم ،إسماعيل قيرة ،التنظيم الحديث للمؤسسة ،التصور والمفهوم ، ط2،دار الفجر للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2008.
- 15- السلمي علي ،إدارة السلوك التنظيمي ،دار الغريب للنشر والتوزيع،القاهرة ،2004.
- 16- صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية،2004.
- 17- الصوص محمد ،السلوك الوظيفي ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،عمان ،2008.
- 18- طارق طه ،السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ،دار الفكر الجامعي ،القاهرة ،2006.
- 19- الطائي مصطفى حميد ،خير ميلاد أبو بكر ،مناهج البحث العلمي وتطبيقاته في الإعلام والعلوم السياسية ،دار الوفاء الدنيا للنشر والتوزيع ،2007 .
- 20- عبد العزيز سعيد ،المدخل إلى الإبداع ،دار الثقافة لنشر والتوزيع،عمان ،2006 .
- 21- عبيدات محمد، محمد أبو نصار ،مقالة مبيضين ،منهجية البحث العلمي:القواعد والمراحل والتطبيقات،ط2 ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن،1999.
- 22- عوجة علي،العلاقات العامة والصورة الذهنية ،عالم الكتب للنشر والتوزيع،مصر، 2003.
- 23- عسكر علي ،الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل ،السلوك التنظيمي المعاصر ، دار الكتاب الحديث،القاهرة ،2005.
- 24- عطية محمد علي ،البحث العلمي في التربية :مناهجه ،أدواته وسائله الإحصائية، دار المنهج ،الأردن ،2009.
- 25- عوض عامر ،السلوك التنظيمي الإداري ،دار أسامة لنشر والتوزيع ،عمان الأردن
- 26- قاسيمي ناصر،الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2011.

27- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7 ،الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، الإسكندرية،2000.

28- محمد زايد عادل ،العدالة التنظيمية ،المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ،المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث ودراسات،القاهرة ،2006.

29- محمد حسين سمير ، دراسات في مناهج البحث العلمي بحوث الإعلام والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2006.

30- محمد عبد الرحمان عبد الله ،محمد علي البدوي ،مناهج وطرق البحث الاجتماعي ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، 2002 .

31- محمد عويضة كامل محمد ، علم النفس الاجتماعي ،مراجعة محمد رجب البيومي ،دار الكتب العلمية ، بيروت،1996.

32- المرسي جمال الدين ،إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،2006.

33- منصور ندا أيمن ،الصورة الذهنية والإعلامية :عوامل تشكيل واستراتيجيات التغيير ،القاهرة ،2004.

34- هيجان عبد الرحمان أحمد ،المدخل الإبداعي لحل المشكلات ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،مركز الدراسات والبحوث،الرياض،1999.

المذكرات:

35- بن حسن الليثي محمد بن علي ،الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ،إشراف : سلطان بن سعيد بخاري ،مذكرة لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة تربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى ،السعودية،2008 .

36- بن مناور العنزي بسام ،الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض،إشراف :مازن فارس رشيد ،قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير ،تخصص إدارة عامة ،جامعة الملك سعود ،السعودية ،1425هـ.

37- بن صالح الشقحاء عادل ،علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ،رسالة ماجستير ،إشراف: عبد الرحمان بن احمد هيجان،تخصص:علوم إدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،2003.

38- بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود منصور،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية،دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي مكة والرياض إشراف: ثامر بن ممدوح المطيري،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،قسم العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،الرياض،(دت).

39- الشلوي حمد بن فرحان ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ،دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين ،إشراف :محمد فتحي محمود ،دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2005.

40- الشيخ صالح ،تكوين الصورة الذهنية لشركات ودور العلاقات العامة فيها ،رسالة ماجستير ،الأكاديمية السورية الدولية ،الجمعية الدولية للعلاقات العامة ،2009.

41- محمد عسكر عبد العزيز ،القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين ،إشراف : فايز علي الأسود ،محمد الهاشم أغا ،دراسة للحصول على درجة الماجستير ،تخصص أصول التربية ،غزة ،2012.

المجلات :

42- البريدي عبد الله البريدي ،دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضى الوظيفي والصورة الانطباعية : بالتطبيق على كليات العلوم التقنية في السعودية ،المجلة العلمية للإدارة ،العدد الثاني 2008.

43- رضوي خوين ،م سندس ،الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة ،دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والعلوم الإنسانية في جامعة بغداد،مجلة الإدارة والاقتصاد ،العدد75 ،2009.

44- السواط طلق عوض الله ،سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز ،الاقتصاد و الإدارة، ع1،1999.

45- طشوش رامي عبد الله، فواز أيوب المومني، صورة المرشد النفسي لدى كلية العلوم التربوية في جامعة اليرموك، مجلة جامعة الملك خالد، الأردن، 2012.

46- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية وقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، جامعة دمشق، 2010.

47- مهدي محمود دجلة، تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري، بحث ميداني في عينة المصارف العراقية، مجلة التقني، المجلد 26، العدد الرابع، 2013.

الملتقيات :

48- بو زهرة محمد، مرزوقي رفيق، مداخلة: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

49- صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، مداخلة بعنوان: "التفكير الإبداعي للإدارة والتغيير في المنظمة"، الملتقى الوطني الأول حول: إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، (د.ت).

50- عواد أبو جامع إبراهيم أحمد، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في لمؤسسة التربية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.

الدراسات الميدانية :

51- بروش زين دين، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الأول، جامعة فرحات عباس، سطيف، جوان 2007.

52- بلجازية عمر، محمد خير سليم أبو زيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، الأردن (د.ت).

53- الحوري فالح عبد القادر ،ممدوح الزيادات،هايل عباينة،إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار المسؤولية الاجتماعية،دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة العلوم التطبيقية ،الأردن (د.ت).

54- واعر وسيلة ،موسى عبد الناصر،أنماط القيادة وفعالية صنع المؤسسة ،دراسة حالة وحدة البريد الإلكترونية ، بسكرة (د.ت).

فهرس المحـ تويات:

الإهداء

شكر وعرفان

الصفحة

مقدمة:.....أ-ب

1- إشكالية الدراسة:..... 06

أسباب الدراسة : 08

(1 أسباب موضوعية : 08

(2 أسباب ذاتية :..... 09

3- أهداف الدراسة:..... 09

4- أهمية الدراسة:..... 10-11

5- تحديد المفاهيم:..... 12-18

6- الدراسات السابقة:..... 18-23

7- النظريات المقاربة:..... 23-30

8- مجالات الدراسة:..... 31

9- منهج الدراسة : 32

10- أدوات جمع البيانات:..... 33-38

الفصل الأول: انعكاسات الثقافة التنظيمية الاتصالية والصورة الذهنية على ممارسة
الوظيفة الإبداعية لدى الهيئة التدريسية بالكلية.

المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية..... 40

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية 41

3- تعريف الثقافة التنظيمية..... 42

4- خصائص الثقافة التنظيمية..... 43-47

5- أهمية الثقافة التنظيمية..... 47-50

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري..... 51-53

1- أنواع الثقافة التنظيمية..... 54-63

2- أبعاد الثقافة التنظيمية..... 64-67

المطلب الثالث: القيم المكونة للثقافة التنظيمية ووسائل تطويرها 60-63

1- القيم المكونة للثقافة التنظيمية..... 64-65

2- وسائل تطوير وتكوين الثقافة التنظيمية..... 68

المبحث الثاني: مدخل للوظيفة الإبداعية 70

المطلب الأول: تعريف الإبداع الإداري..... 70-71

1- عناصر الإبداع الإداري..... 72-74

2- مستويات الإبداع..... 75-77

المطلب الثاني: عوامل نجاح الإبداع الإداري ومعيقاته..... 78

1- عوامل نجاح الإبداع الإداري..... 78-79

86-80	2-معوقات الإبداع الإداري.....
90-87	المطلب الثالث:تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري.....
92.....	المبحث الثالث:علاقة النمط الاتصالي والصورة الذهنية بالوظيفة الإبداعية.....
97-93	المطلب الأول:تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على الوظيفة الإبداعية.....
102-98	المطلب الثاني:تأثير النمط القيادي على الوظيفة الإبداعية.....
106-103	المطلب الثالث:علاقة الصورة الذهنية بالثقافة التنظيمية الاتصالية وانعكاسهما على الوظيفة الإبداعية.....
108.....	الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد خيضر وتأثيرها على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.....
108.....	المبحث الأول:تحليل نتائج الجداول البسيطة ومناقشتها.....
120-109	المطلب الأول :تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسة الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.....
123-120	المطلب الثاني:تأثير النمط القيادي على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.....
127-124.....	المطلب الثالث: تأثير الصورة الذهنية على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.....
130-128.....	المطلب الرابع: تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.....

المطلب الخامس: تأثير متغيرات الجنس والمركز الوظيفي والدرجات العلمية والخبرة على
الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.....131-134

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الجداول المركبة.....133

المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسة الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة
134

المطلب الثاني: تأثير النمط القيادي على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين
169-135.....

المطلب الثالث: تأثير الصورة الذهنية على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة
الجامعيين.....170-192

المطلب الرابع: تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة
الجامعيين.....193-203

المطلب الخامس: تأثير متغيرات الجنس والمركز الوظيفي والدرجات العلمية والخبرة على
الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.....204-212

نتائج الدراسة :213-216

خاتمة 217

قائمة المراجع.....218

الملاحق 223

فهرس الجداول:

عناوين الجداول البسيطة	الصفحة
جدول رقم (1) الأساتذة الذين يقترحون الأفكار الجديدة.....	109
جدول رقم (2) يوضح مدى حرص الأساتذة على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم.....	110
جدول رقم (3) يوضح الميادين والمجالات التي يقترح فيها الأساتذة أكثر من غيرها.....	111
جدول رقم (4) يوضح مدى سماح المسؤول الإداري للأساتذة بتقديم اقتراحات في جانب التنظيم الإداري.....	111
جدول رقم (5) يوضح الجوانب التي يقترح فيها الأساتذة في المجال البيداغوجي.....	112
جدول رقم (6) يوضح مدى توفير الكلية للبيئة المناسبة للإبداع.....	113
جدول رقم (7) يوضح مدى تكليف الإدارة للأساتذة بأعمال إضافية ليست من مهامهم.....	114
جدول رقم (8) يوضح مدى وصول المعلومات في وقتها من طرف الإدارة للأساتذة.....	114
جدول رقم (9) مدى تعارض القيم الشخصية التي يحملها الأستاذ مع القيم المهنية للرؤساء في المنظمة.....	115
جدول رقم (10) مدى اهتمام إدارة الكلية بتشجيع دافعية الأساتذة على الإبداع.....	116
جدول رقم (11) يوضح أهم العوائق التي يتعرض لها الأستاذ أثناء ممارسته للإبداع.....	117
جدول رقم (12) يوضح أهم القيم التي يجب توفرها في شخصية المسؤول والأساتذة.....	118
جدول رقم (13) يوضح مدى حرص المسؤول الإداري على ممارسة الأساتذة للإبداع.....	119
جدول رقم (14) يوضح مدى سعي المسؤول الإداري لأن يستمع لجميع اقتراحات الأساتذة حتى وإن لم يبادروا بالمشاركة.....	121
جدول رقم (15) يوضح النمط القيادي المناسب والمشجع لممارسة الأساتذة للإبداع.....	122
جدول رقم (16) يوضح الحالات التي يعرقل فيها المسؤول الإداري اقتراحات الأساتذة.....	123

- جدول رقم (17) يوضح مدى طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية عند عرض الاقتراحات في الاجتماعات.....124
- جدول رقم (18) يوضح المحاباة في ممارسة الوظيفة الإبداعية على حساب القدرة و الكفاءة.....124
- جدول رقم (19) يوضح مدى تأثير المسؤول الإداري باتجاهاته العقائدية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذه للقرار عند عرض الأساتذة لاقتراحاتهم.....125
- جدول رقم (20) يوضح انعكاسات ثقة المسؤول الإداري على ممارسة الأساتذة للإبداع.....126
- جدول رقم (21) الأسباب التي تجعل الأساتذة يقترحون الأفكار الجديدة.....126
- جدول رقم (22) المشاركة في مناقشة المقترحات ودورها في اتخاذ القرار السليم.....128
- جدول رقم (27) يوضح الصفات التي يعتمدها الأساتذة خلال الاتصال بمسؤوليهم لتوصيل أفكارهم واقتراحاتهم.....128
- جدول رقم (28) يوضح تأثير إساءة استعمال السلطة على ممارسة الأساتذة لوظيفتهم الإبداعية...129
- جدول رقم (29) يوضح تأثير عدم احترام الوقت في إيصال المعلومة على إبداع الأساتذة.....130
- جدول رقم (30) يوضح مدى سعي بعض الأفراد بحكم مركزهم الوظيفي بأن يفرضوا أفكارهم بالقوة.....131
- جدول رقم (32) يوضح أي الجنسين أكثر مشاركة في طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة.....132
- جدول رقم (33) يوضح على أي أساس يتم قبول الأفكار الجديدة.....133
- جدول رقم (34) يوضح نسبة تبني إدارة الكلية لاقتراحات الأساتذة.....134

- جدول رقم (30) يوضح الأساتذة الذين يقترحون الأفكار الجديدة.....135
- جدول رقم (31) يوضح مدى حرص الأساتذة على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم.....138
- جدول رقم (32) يوضح الميادين والمجالات التي يقترح فيها الأساتذة أكثر من غيرها.....141
- جدول رقم (33) يوضح مدى سماح المسؤول الإداري للأساتذة بتقديم اقتراحات في جانب التنظيم الإداري.....144
- جدول رقم (34) يوضح الجوانب التي يقترح فيها الأساتذة في المجال البيداغوجي.....147
- جدول رقم (35) يوضح مدى توفير الكلية للبيئة المناسبة للإبداع.....150
- جدول رقم (36) يوضح مدى تكليف الإدارة للأساتذة بأعمال إضافية ليست من مهامهم.....153
- جدول رقم (37) يوضح مدى وصول المعلومات في وقتها من طرف الإدارة للأساتذة.....156
- جدول رقم (38) يوضح مدى تعارض القيم الشخصية التي يحملها الأستاذ مع القيم المهنية للرؤساء في المنظمة.....159
- جدول رقم (43) مدى اهتمام إدارة الكلية بتشجيع دافعية الأساتذة على الإبداع.....161
- جدول رقم (44) يوضح أهم العوائق التي يتعرض لها الأستاذ أثناء ممارسته للإبداع.....164
- جدول رقم (45) يوضح أهم القيم التي يجب توفرها في شخصية المسؤول والأساتذة.....167
- جدول رقم (46) يوضح مدى حرص المسؤول الإداري على ممارسة الأساتذة للإبداع.....170
- جدول رقم (47) يوضح مدى سعي المسؤول الإداري لأن يستمع لجميع اقتراحات الأساتذة حتى وان لم يبادروا بالمشاركة.....172

- جدول رقم (48) يوضح النمط القيادي المناسب والمشجع لممارسة الأساتذة للإبداع.....175
- جدول رقم (49) يوضح الحالات التي يعرقل فيها المسؤول الإداري اقتراحات الأساتذة.....178
- جدول رقم (50) يوضح مدى طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية عند عرض الاقتراحات في الاجتماعات.....181
- جدول رقم (51) يوضح المحاباة في ممارسة الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة.....184
- جدول رقم (52) يوضح مدى تأثر المسؤول الإداري باتجاهاته العقائدية والعاطفية ومراعاة مصلحته الشخصية في اتخاذه للقرار عند عرض الأساتذة لاقتراحاتهم.....186
- جدول رقم (53) يوضح انعكاسات ثقة المسؤول الإداري على ممارسة الأساتذة للإبداع.....189
- جدول رقم (54) يوضح الأسباب التي تجعل الأساتذة يقترحون الأفكار الجديدة.....191
- جدول رقم (55) يبين كيف يمكن للمشاركة من خلال مناقشة المقترحات أن تكون أساس اتخاذ القرار السليم.....193
- جدول رقم (56) يوضح الصفات التي يعتمدها الأساتذة خلال الاتصال بمسؤوليهم لتوصيل أفكارهم و اقتراحاتهم.....196
- جدول رقم (57) يوضح على أي أساس يتم قبول الاقتراحات.....198
- جدول رقم (58) يوضح تأثير عدم احترام الوقت في إيصال المعلومة على إبداع الأساتذة.....201
- جدول رقم (59) يوضح مدى سعي بعض الأفراد بحكم مركزهم الوظيفي بفرض أفكارهم بالقوة...204
- جدول رقم (60) يوضح أي الجنسين أكثر مشاركة في طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة.....207
- جدول رقم (61) يوضح على أي أساس يتم قبول الأفكار الجديدة.....209
- جدول رقم (62) يوضح نسبة تبني إدارة الكلية لاقتراحات الأساتذة.....211

الملاحسفق

جامعة محمد خيضر * بسكرة *
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة الإعلام والاتصال

استمارة استبيان

دور الثقافة التنظيمية الاتصالية في تنمية الوظيفة الإبداعية
دراسة مسحية على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد
خيضر بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

ملاحظة :

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة المكونة من مجموعة الأسئلة، فالرجاء
الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة، واعلموا أن هذه الاستمارة سرية
ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، وفي الأخير تقبلوا شكري واحترامي لتعاونكم
معي.

إشراف الأستاذ:

بوزيد رملي

إعداد الطالبة :

أسماء مزروع

السنة الجامعية: 2015/2014

المحور الأول : البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة x أمام الاختيار المناسب

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 38-29 48- 39 58-49 68-59
- 3-الدرجة العلمية:أستاذ متربص أستاذ مساعد ب أستاذ مساعد أ
- أستاذ محاضر ب أستاذ محاضر أ أستاذ
- 4-الاقدمية: أقل من سنة 1- 5 1-6 12- 17 أكثر من 17

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الوظيفية الإبداعية.

1- تشخيص الإبداع كثقافة وسلوك.

1- هل أنت من الأساتذة الذين يقترحون الأفكار الجديدة؟

نعم لا

2- أنت تحرص على تقديم مقترحاتك وأفكارك

دائما أحيانا نادرا

3- ما هي الميادين أو المجالات التي تقترح فيها الأفكار الجديدة أكثر من غيرها ؟

الجانب البيداغوجي التنظيم الإداري

إذا كان الجواب التنظيم الإداري، هل يسمح لك المسؤول الإداري بتقديم اقتراحات في جانب التنظيم الإداري؟

نعم لا إذا كانت الإجابة حسب رأيك

لماذا؟.....

وإذا كانت الإجابة الجانب البيداغوجي،هل تقترح في جانب :

• طرح مقاييس جديدة أفكار تخص برنامج التوزيع الزمني تطوير الجانب المعرفي لطالب

اهتمامات أخرى أذكرها.....

4- إدارة الكلية توفر لي البيئة المناسبة للإبداع من حيث أنها :

• توفر كل ما أحجاجة من وسائل في مكتبي توفر لي البعض من الوسائل لاشئ من ذلك

• تكلفني بأعمال إضافية ليست من مهامي دائما أحيانا نادرا

• تصلني المعلومات في وقتها من طرف الإدارة دائما أحيانا نادرا

2- تشخيص تأثير القيم التنظيمية وعلاقتها بالوظيفة الإبداعية

1- تتعارض القيم الشخصية التي أحملها مع القيم المهنية لرؤسائي في المنظمة :

نعم لا

2- إلى أي مدى تهتم إدارة الكلية بتشجيع دافعية الأساتذة على الإبداع والتطوير؟

• التحفيز المادي (علاوات مالية ، هدايا)

• التحفيز المعنوي

• الاهتمام بمعرفة وتحقيق متطلبات الأساتذة

• الترقية

• أمور أخرى أذكرها.....

3- رتب حسب الأرقام 1.2.3.4.5.6 العوائق التي تتعرض لها أثناء ممارستك لوظيفتك الإبداعية؟

عوائق نفسية معرفية احتكار المعلومة من طرف الإدارة

المعرفة المسبقة بأنه لن يتم تقبل اقتراحاتك عدم وجود التحفيز من قبل المسؤول الإداري سواء المادية

أو المعنوية الخوف من الدخول في صراع

4- رتب بالأرقام 1.2.3.4 حسب الأولوية القيم التي يجب توفرها في شخصية المسؤول الإداري والأستاذ

لبناء السلوك الإبداعي داخل المنظمة؟

• الفصل بين كل ما هو شخصي عن كل ما هو مهني

• القيم الأخلاقية (الإخلاص في العمل،التعاون،العدل،المساواة)

• الأخذ برأي الأغلبية

• الإيمان بأهمية الإبداع لدى كل من المسؤول الإداري والأساتذة وجعله قيمة من قيمهم الشخصية

والتنظيمية

المحور الثالث: تأثير النمط القيادي على الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين

1- رؤسائي في العمل يحرصون على :

حرية التعبير تشجيع روح المبادرة الاثنين معا لا شئ من ذلك

2- هل يسعى المسؤول الإداري لأن يستمع لجميع اقتراحات الأساتذة حتى وان لم يبادروا بالمشاركة

نعم لا

3- في رأيك ما هو النمط القيادي الذي تراه مشجعا لممارسة الوظيفة الإبداعية ولماذا ؟

النمط الديمقراطي النمط الحر المتساهل النمط الدكتاتوري

4- في رأيك ما هي الحالة التي يعرقل فيها المسؤول الإداري اقتراحات الأساتذة؟

- إذا كانت هذه الاقتراحات تشكل خطراً على مصلحته الشخصية
- إذا كان للقائد خلاف مع أحد الأساتذة
- إذا كان هذا القائد يشدد على الأخذ باقتراحاته
- حالات أخرى أذكرها

المحور الرابع: الصورة الذهنية وتأثيرها على الوظيفة الإبداعية

1- عند عرضك لاقتراحاتك في الاجتماعات يلاحظ طغيان العلاقات الشخصية على العلاقات المهنية؟

- دائماً أحياناً نادراً

2- المحاباة في ممارسة الوظيفة الإبداعية على حساب الكفاءة والقدرة؟

- دائماً أحياناً نادراً

3- هل ترى بأن اتجاهات المسؤول الإداري العقائدية والسياسية ومراعاة المصلحة الشخصية والعاطفة تتحكم في

اتخاذها للقرار عند عرض الأساتذة لاقتراحاتهم؟

- نعم لا

4- عدم ثقة القائد فيك لها رد فعل عندك فيما تتمثل هذه الردود :

- عدم ممارسة الاقتراحات المواصلة في طرح الاقتراحات

5- ما هي الأسباب التي تجعلك تقترح أفكار جديدة؟

- من أجل الاقتراب من المسؤولين حب الظهور والشهرة الرغبة في الحصول على منصب إداري

سبب آخر أذكره.....

المحور الخامس : تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على الوظيفة الإبداعية

1- إلى أي مدى يمكن للمشاركة من خلال مناقشة المقترحات أن تكون أساساً لاتخاذ القرار السليم؟

- التمكن من الوصول إلى الهدف المطلوب
- تشجيع روح العمل في شكل فريق لدى الأساتذة
- تشجيع الأساتذة على الاستمرارية في طرح الأفكار الجديدة
- تشجيع المنافسة الإيجابية بين الأساتذة
- تجنب الوقوع في المشكلات والخطأ
- تحمل مسؤولية الوقوع في الخطأ بشكل جماعي

2- ماهي الصفات التي تعتمد عليها خلال الاتصال بمسؤولي إدارة الكلية لكي توصل أفكارك واقتراحاتك بحكم الصداقة الانتماء المكاني القرابة الأسرية تبادل المصالح صفات أخرى أذكرها.....

3- هل ترى بان إساءة استعمال السلطة ضد الأساتذة قد يؤثر على ممارستهم لوظيفتهم الإبداعية؟

نعم لا

كيف ذلك؟.....

4- كيف يمكن لعدم احترام الوقت في إيصال المعلومة من قبل الإدارة إلى الأساتذة بأن يؤثر على وظيفتهم الإبداعية ؟

- عدم تأدية الدور بالشكل المناسب
- عدم التحضير بالشكل المناسب مما يؤثر على أدائهم
- الامتناع عن المشاركة سواء من حيث طرح المقترحات في الاجتماعات أو عدم المشاركة بمداخلات في الأيام الدراسية

المحور السادس : تأثير متغيرات الجنس والمركز الوظيفي والرتبة على ممارسة الوظيفة الإبداعية لدى الأساتذة الجامعيين.

1- يسعى بعض الأفراد بحكم مركزهم الوظيفي لفرض أفكارهم بالقوة :

نعم لا

2- من هو الجنس الأكثر مشاركة في طرح الاقتراحات أثناء الاجتماعات؟

ذكر الأنثى

إلى ما يعود سبب ذلك

3- رتب حسب الأولوية، في وقتنا الحالي يتم قبول الاقتراحات على حسب :

الخبرة الكفاءة الرتبة الجنس أمور أخرى أذكرها.....

4- ما هي النسبة التي تعطيها لتبني إدارة الكلية لأفكارك ؟

أقل من 25% 50% 75% 100%

قائمة الأساتذة المحكمين:

الأستاذ يوسف جوادي	الرتبة: أستاذ محاضر ب	التخصص: علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية
--------------------	-----------------------	---

جدول رقم (1) يوضح جنس المبحوثين

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	27	39.70
أنثى	41	60.30
المجموع	68	100

جدول رقم (2) يوضح سن المبحوثين

السن	العدد	النسبة المئوية
38-29	42	61.77
48-39	21	30.88
58-49	04	5.88
68-59	01	1.47
المجموع	68	100

جدول رقم (3) يوضح الدرجة العلمية للمبحوثين

الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
أستاذ متربص	08	11.77
أستاذ مساعد ب	04	5.88
أستاذ مساعد أ	31	45.58
أستاذ محاضر ب	11	16.19
أستاذ محاضر أ	12	17.64
أستاذ	02	2.94
المجموع	68	100

جدول رقم (4)

يوضح الاقدمية للمبحوثين

الاقدمية	العدد	النسبة %
أقل من سنة	12	17.65
1-5 سنوات	23	33.83
6-11 سنة	21	30.88
12-17 سنة	08	11.76
أكثر من 17 سنة	04	5.88
المجموع	68	100

تعداد الأساتذة لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية إلى غاية : 2015/03/31

الرقم	الرتبة	التعداد النظري	التعداد الحقيقي
1	أستاذ	10	10
2	أستاذ محاضر قسم " أ "	23	23
3	أستاذ محاضر قسم " ب "	17	17
4	أستاذ مساعد قسم " أ "	77	77
5	أستاذ مساعد قسم " ب "	18	18
المجموع		145	145

العدد الإجمالي للأساتذة الدائمون بالكلية :

المجموع	الدائمون	العدد الإجمالي للأساتذة الدائمون بالكلية للسنة الجامعية 2015/2014
145	145	

1

