



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع في الإنتاج الإعلامي في
الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

Impact of Organizational Culture on Developing Creativity in Media Production in the Palestine Public Broadcasting Corporation

إعداد: سلمى ياسر إبراهيم أحمد

إشراف: د. شادي أبو عياش

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المؤسسات الإعلامية
بكلية الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة - دولة فلسطين

2023

إجازة الرسالة

تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع في الإنتاج الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

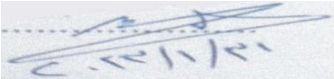
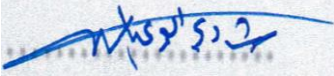
Impact of Organizational Culture on Developing Creativity in Media Production in the Palestine Public Broadcasting Corporation

إعداد

سلمى ياسر إبراهيم أحمد

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2023/1/3م، وأجيزت

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور شادي أبو عياش مشرفاً ورئيساً

الدكتور نور الأفرع ممتحناً داخلياً

الدكتور محمود فروخ ممتحناً خارجياً

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

"تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع في الإنتاج الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية"

أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنّما هو نتاج جهدي الخاصّ، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة ككلّ أو جزء منها لم يقمّ من قبل لأيّ شخص آخر لنيل درجة أو لقب علمي أو بحث لأيّ مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: _____

التوقيع: _____

التاريخ: _____

فهرس المحتويات

ب.....	إجازة الرسالة.....
ت.....	الإقرار.....
ث.....	فهرس المحتويات.....
ذ.....	فهرس الجداول.....
ر.....	الإهداء.....
ز.....	شكر وتقدير.....
س.....	الملخص.....
ش.....	Abstract.....
1.....	الفصل الأول.....
1.....	الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 مقدمة.....
4.....	1.2 مشكلة الدراسة.....
5.....	1.3 أسئلة الدراسة.....
5.....	1.4 أهداف الدراسة.....
5.....	1.5 فرضيات الدراسة.....
6.....	1.6 أهمية الدراسة.....
6.....	1.7 حدود الدراسة ومحدداتها.....
7.....	1.8 مفاهيم الدراسة اصطلاحاً وإجراء.....
9.....	الفصل الثاني/ الإطار النظري والدراسات السابقة.....
9.....	القسم الأول: الإطار النظري.....

2.1	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.....	9
2.1.1	مقدمة.....	9
2.1.2	التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية.....	9
2.1.3	مفهوم الثقافة التنظيمية.....	10
2.1.4	أهمية الثقافة التنظيمية.....	10
2.1.5	خصائص الثقافة التنظيمية.....	11
2.1.6	عناصر الثقافة التنظيمية.....	12
2.1.7	نظريات الثقافة التنظيمية.....	13
2.1.8	أنواع الثقافة التنظيمية.....	13
2.2	المبحث الثاني: الإبداع.....	14
2.2.1	مفهوم الإبداع.....	14
2.2.2	مستويات الإبداع.....	15
2.2.3	أهمية الإبداع.....	15
2.2.4	دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية.....	15
2.2.5	مكونات الإبداع.....	16
2.2.6	أسباب تبني الإبداع في المنظمات.....	16
2.3	المبحث الثالث: المؤسسات الإعلامية.....	17
2.3.1	مفهوم المؤسسة الإعلامية.....	17
2.3.2	عناصر الرسالة الإعلامية.....	18
2.3.3	عناصر المؤسسة الإعلامية.....	19
2.3.4	العمليات الإدارية في المؤسسة الإعلامية.....	20

20	2.3.5 الإبداع الإعلامي
21	2.3.6 واقع الإبداع الإعلامي العربي
21	2.3.7 مقومات الإبداع في العمل الإعلامي
23	القسم الثاني / الدراسات السابقة
23	المحور الأول/ الثقافة التنظيمية
27	المحور الثاني/ الإبداع
29	المحور الثالث/ الثقافة التنظيمية والإبداع
34	الفصل الثالث/ الطريقة والإجراءات
34	3.1 منهجية الدراسة
34	3.2 مجتمع الدراسة
35	3.3 عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من العينات التالية:
35	3.4 مستلزمات البحث وأدواته
37	5.3 المعالجة الإحصائية
38	3.6 صدق القياس والأداة
39	3.7 متغيرات الاستبانة
40	3.8 إجراءات تطبيق أداة الدراسة
40	3.9 وصف خصائص عينة الدراسة الديمغرافية
46	3.10 المتوسطات الحسابية
47	الفصل الرابع/ نتائج الدراسة
47	4.1 أولاً: محور مؤثرات الثقافة التنظيمية
48	4.2 المحور الأول أ: شكل الثقافة التنظيمية المتوفرة في الهيئة

4.3	المحور الأول ب: الدراية بالخطة الاستراتيجية:	53
4.4	المحور الثاني: مستوى الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة	56
4.5	المحور الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة	60 ...
4.6	المحور الرابع: المعوقات أمام تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة	65
4.7	المحور الخامس أ: الاحتياجات الواجب توافرها لدى دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة لتحقيق الإبداع	68
4.8	المحور الخامس ب: ما هي الرؤية المستقبلية لتطوير الإبداع في دوائر الإنتاج	70
4.9	ملخص النتائج	73
	الفصل الخامس /نقاش النتائج والتوصيات	74.....
5.1	مناقشة نتائج الدراسة مع فرضيات الدراسة	74
5.2	مناقشة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة	74
5.3	مناقشة النتائج بالمقارنة مع مفاهيم الثقافة التنظيمية	75
5.4	مناقشة النتائج بالمقارنة بمفهوم الإبداع	76
5.5	مناقشة النتائج حول المؤسسة الإعلامية ومؤثرات الإنتاج الإعلامي الإبداعي	77
5.6.1	توصيات خاصة بعمل المؤسسات الإعلامية	78
5.6.2	توصيات خاصة بالبحوث المستقبلية	79
	قائمة المصادر والمراجع	80.....
	الملاحق	87.....
	ملحق رقم (1) أسماء المحكمين	87
	ملحق رقم (2) استبانة الدراسة	88

ملحق رقم (3) أسئلة المقابلة المعمّقة 96

فهرس الجداول

- الجدول رقم (3.1) توزيع مجالات الاستبانة وعدد الفقرات36
- الجدول رقم (3.2) أسماء مدراء الدوائر العامة الخاصة بالإنتاج الإعلامي في الهيئة.....36
- الجدول رقم (3.3) مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين في الدراسة لفقرات
الاستبانة.....37
- جدول رقم (3.4): قيم الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاستبيان ولعوامل كل جزء
من هذه الأجزاء38
- جدول رقم (3.5): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة 40
- جدول رقم (3.6) مفتاح التصحيح لتفسير فقرات الدراسة.....46
- جدول رقم (4.1) النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي.....47
- جدول رقم (4.2) شكل الثقافة التنظيمية المتوفرة في الهيئة.....48
- جدول رقم (4.3) مستوى الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في هيئة الإذاعة والتلفزيون ..56
- الجدول رقم (4.4) تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة
.....61
- الجدول رقم (4.5) المعوقات أمام تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة.....65

الإهداء

إلى أرواح شهداء فلسطين الأكرم منا جميعاً الذين ارتقوا إلى العلا في سبيل حرية فلسطين وشعبها
الجبار

إلى من يقضون أحلى سنين عمرهم وراء القضبان إلى أسرى الحرية
إلى أبيسندي في هذه الحياة، يا من زرعت فيّ التحدي والإصرار على النجاح
إلى أمي وقلبها الذي ينبض حباً وحناناً وعطاء..
إلى أخواتي وأخي.. الذين يشدون عضدي ويسندون كتفي إذا مال..
إلى كلّ من ساندني وآمن بقدراتي وبأحلامي
إلى روح شاعر فلسطين محمود درويش الذي آمنت بمقولته..
"سأصير يوماً ما أريد"
"اصرخ لتعلم أنك مازلت حيا وأن الحياة على هذه الأرض ممكنة"
إلى أساتذتي وكل من علمني حرفاً..
إلى أصدقائي وصديقاتي وزملائي وزميلاتي..

الباحثة

سلمى ياسر فقهاء

رام الله، فلسطين

تشرين الثاني 2022

شكر وتقدير

الحمد لله الذي يَسِّرَ السبيلَ لمن أراد، وهدى إلى الصراط المستقيم من شاء من العباد، وجعل الأعمال الصالحة ذخيرةً ليوم المعاد مخولَ النعم، ومُحوِّلَ النِّعم، ومبَلِّغَ اللِّمَّ حمداً تعظُّمُ به المَبَاهِجُ، وتتضخُّ بنوره المناهج.

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً على ما حققته بفضل الله والذي أعانني على إنجاز بحثي هذا، وأسأل الله العليّ القدير أن ينفعنا بما علمنا ويعلمنا ما ينفعنا ويهدينا إلى دروب الخير والصلاح والفلاح.

اللهم صل وسلم وبارك على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم وعلى آله وصحبه وسلم تسليمًا كثيراً.

أتقدم بجزيل الشكر لإدارة جامعتي التي أفخر بها جامعة القدس المفتوحة وإدارتها وكل من يعمل بهذا الصرح العلمي المتميز.

وأقدم كذلك بالشكر والعرفان لكل الأساتذة الذين تتلمذت على أيديهم كما أتوجه بالشكر والتقدير لمشرف بحثي د. شادي أبو عياش الذي لم يبخل علي بأي جهد ومشورة وبوقته وسعة صدره، وأشكر عضوي لجنة المناقشة الدكتور محمود الفروخ الممتحن الخارجي، والدكتور نور الأقرع الممتحن الداخلي على ملاحظتهما القيمة.

وأشكر كل من ساعدني وزودني بالمعلومات لأكمل هذا البحث وأسأل الله أن يكون علماً ينتفع به لتطوير الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون التي أنتمي إليها وأعمل فيها منذ العام 2003 وللباحثين والطلبة.

شكراً لكم جميعاً

المخلص

هدفت الدراسة إلى معالجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على الكيفية التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية على الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة، وأسباب هذا التأثير؛ بهدف تقديم فهم حول مدى تأثير هذه الثقافة على تحقيق الإبداع في عملية صناعة المحتوى الإعلامي المقدم للجمهور.

اعتمدت الدراسة على البحث التفسيري، واستخدمت الباحثة المنهج المختلط (الكمي والكيفي) عبر توظيف أداتي الاستبانة والمقابلات المعمّقة. وتكوّنت عيّنة الدراسة من عيّنة عشوائية من مدرّاء وموظّفي الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية العاملين في دوائر إنتاج المحتوى الإعلامي. وبلغ العدد الإجمالي لعينة الدراسة (242) موظف، و(9) مدرّاء.

ووجدت الدراسة أن هناك ضعفاً في نظام التحفيز الخاص بعمليات الإبداع والمبدعين، وبينت النتائج غياب تركيز الإدارة العليا في الهيئة على توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم الحاجات النفسية للعاملين، كما أظهرت النتائج أن أهم المعوقات التي تعيق تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة تتمثل في الاحتلال الإسرائيلي وممارساته، وغياب التقدير من قبل المدرّاء المباشرين، ونقص الدورات التدريبية المتخصصة التي تساهم في تطوير الموظف وتنمية قدراته.

وكشفت النتائج أن أهم الاحتياجات الواجب توافرها لدى دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة لتحقيق الإبداع، تتمثل في توفير المعدات والأجهزة والمستلزمات الخاصة بإنتاج المحتوى بالوقت المناسب، وتدريب الطواقم الفنية على هذه المعدات، في وقت يعد الجمود في قانون الخدمة المدنية أبرز التحديات التي تواجه عملية تنمية الإبداع.

وأوصت الدراسة بوضع آلية واضحة ومحددة لنظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، والعمل على توفير الدورات التدريبية المتخصصة وذات الصفات الإبداعية، كما دعت إلى العمل على إشراك الموظفين في صناعة القرار مما يزيد من دافعية الموظف نحو العمل لينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج وبالتالي تحقيق الإبداع.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإبداع، الإنتاج الإعلامي، المؤسسات الإعلامية، الإدارة الإعلامية، تنمية الإبداع، الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

Abstract

The study aimed to address the relationship between organizational culture and the development of creativity in the content production departments of Palestinian Broadcasting Corporation (PBC), by identifying how the organizational culture affects the creativity in the content production departments in order to provide an understanding of the extent of this culture's impact on achieving creativity in the process of creating media content presented to the public.

The study relied on explanatory research, in which the researcher used the mixed method (quantitative and qualitative) by employing the questionnaire and in-depth interviews as data collection tools. The study sample consisted of a random sample of directors and employees of the PBC working in media content production departments. The total number of the study sample was (242) employees, and (9) managers.

The study found that there is a weakness in the stimulus system for the creative processes and creators. The results showed an absence of the corporation's senior management focus on providing an organizational environment that helps and supports the psychological needs of employees. The results also showed that among the main obstacles that hinder the development of creativity in the content production departments are the Israeli occupation practices, the lack of appreciation by direct managers, and the lack of specialized training courses that contribute to employee development and capacity development.

The results revealed that among the most important needs that must be met by the content production departments to achieve creativity, is to provide equipment, devices and supplies for content production in a timely manner, and to train technical staff on equipment, at a time when the stalemate in the civil service law is the most prominent challenge facing the process of developing creativity.

The study recommends developing a clear and specific mechanism for the system of incentives and material and moral rewards, It also calls for providing specialized training courses with creative qualities, and involving employees in decision-making, which could increase the employee's motivation towards work. That could have a positive reflection on achieving goals and increasing production and thus achieving creativity.

Keywords: Organizational culture, creativity, Media production, media institutions, media management, Creativity development, PBC.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تعد الثقافة التنظيمية الإطار الذي يحكم ويوجه سلوك الأفراد في المنظمة، وذلك من خلال القيم والمعتقدات والمعايير التي يشترك فيها العاملون، وتؤثر بشكل مباشر على أدائهم من جهة، وعلى نجاح المنظمة وتقدمها من جهة أخرى، فوجود ثقافة تنظيمية قوية ومتميزة تساعد المنظمة على النهوض والتقدم والارتقاء مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية العنصر البشري.

وللثقافة التنظيمية دور مركزي في تطوير فعالية المؤسسة، إذ يرى دعاة الإصلاح التنظيمي أن تطوير الفعالية التنظيمية في أي مؤسسة من حيث زيادة القدرة التنافسية والاستجابة للمتغيرات لا بد وأن يتم من خلال تغيير الثقافات التنظيمية. ومن أبرز الاستراتيجيات الواجب توفرها لإحداث التغيير في الثقافة التنظيمية كما يرى شافريتز وآخرون (Shafritz et al., 2016) الابتعاد عن ثقافة السيطرة، وتشجيع ثقافة التنوع والتشارك، والعمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة.

وتعد الثقافة التنظيمية النمط الأساسي للقيم والافتراضات التي يتقاسمها الموظفون داخل المنظمة، وتتكون من القيم والمعتقدات المشتركة التي تعطي أعضاء المنظمة معنى وتزودهم بقواعد السلوك وإجراءات التشغيل القياسية ومعاملة الموظفين وسلوك القادة تجاه الآخرين (Bwalya, 2020).

وحول قدرة المؤسسات بشكل عام على إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية، يرى (Alvesson, 2002) أن الوعي بطبيعة ثقافة المؤسسة وتوجيه دفة العمل بما يتناسب معها هو من أبرز التحديات، وأن القرارات الإدارية في هذا السياق لا تفيد، موضحاً أن عملية التغيير في هذا السياق يمكن أن ترى النور من خلال إيجاد إطار عمل مفصل يتضمن تحديداً وفهماً معمقاً للمفردات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الثقافة ورمزيتها.

وبما أن المؤسسات الإعلامية تعتمد بشكل رئيسي على الكادر البشري، فإن تحقيق الأهداف الشخصية للكادر بما يخدم المصلحة العامة قد يكون سبباً في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، كما أن تفعيل الحوافز والمكافآت التشجيعية للعناصر العاملة والمجتهدة، ومحاولة إشراكهم بوضع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة قد يسهم في خلق روح الإبداع لديهم.

وفي هذا السياق، فإنَّ الثقافة التنظيمية هي أحد العوامل التي يمكن أن تحفز الميل للابتكار والإبداع، وهذا يرجع إلى حقيقة أنه من خلال التأثير على سلوك الموظفين يمكن للمرء أن يحقق قبولهم للابتكار كقيمة أساسية في المنظمة والالتزام به. لذلك من المناسب تعميق العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار والأداء التنظيمي (Schuldt,2020).

وتعد عملية الإبداع هي في صلب العمل الإعلامي اليومي، ولا بد وأن تتأثر بثقافة المؤسسة، إذ توضح لوسي كنج (Kung, 2017) الرائدة في بحوث إدارة المؤسسات الإعلامية، أن من أبرز العناصر الاستراتيجية للمؤسسة الإعلامية هو الإبداع.

وتعتقد كنج أن من أكبر التحديات الاستراتيجية التي تواجه مؤسسات الإعلام في العصر الحالي هي ازدياد الحاجة إلى الإبداع، ففي ظل التقدم التكنولوجي وما تبعه من تغييرات ناجمة عن تطور المنصات الرقمية والمنتجات الإعلامية وعادات الاستهلاك الإعلامي، فإن صناع القرار في المؤسسة الإعلامية يواجهون تحدياً يتعلق بتطوير الإبداع في عالم واسع مليء بالمحتوى الإعلامي.

ويعتبر الباحث في حقل الإعلام في جامعة كارديف البريطانية سيمون كوتل (Cottle, 2003) أن الصناعات الإعلامية هي بمثابة مشاريع تجارية ومواقع للاستثمار ومصادر لتوظيف العاملين، وأن توسع الصناعة الإعلامية حول العالم يعني توسعاً في المؤسسات الخدمانية المساندة لهذه الصناعة. أما ليسبي (Lacey, 2002) فيرى أن الشركات الإعلامية هي تلك المنظمات التي تنتج نصوصاً إعلامية، وأن الأعمال الإعلامية ليست بالضرورة هي مؤسسية إلا أن الطريقة التي تعمل بها المنظمة والعمليات التي يتم من خلالها إنتاج هذه النصوص يضيف عليها الطابع المؤسسي.

وعطفاً على ما سبق من نقاش أكاديمي بين الباحثين، نرى أن الثقافة التنظيمية تلقي اهتماماً واسعاً من طرف الباحثين والمختصين في مجال إصلاح المؤسسات، وذلك نتيجة للدور الذي تلعبه في التأثير على أنشطة المنظمات، ومنها الإبداع، الذي يسهم في زيادة مستوى الكفاءة وتحسينها وزيادة فاعليتها في المنظمات الخدمانية والإنتاجية. وعليه، أصبح تطوير الثقافة التنظيمية من الأسس الهامة للنجاح في ظل البيئة الإدارية والتقنية دائمة التغيير في المؤسسات وخاصة الإعلامية منها.

وحول دافعية الإبداع في الحقل الإعلامي وعلاقته باحتياجات الجمهور، يبين Lacey (2002) أن القوة الاقتصادية الدافعة في المجتمع الغربي هي الرأسمالية التي تتمحور حول السعي وراء الربح. وهذا يعني أن المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى تسليع منتجاتها من أجل توليد الإيرادات، مما

ينعكس على الطريقة التي تعمل، معتقداً أن شركات الإعلام تعمل بشكل متزايد على أساس عالمي مما يؤثر على طريقتها من حيث محاولة التصرف عالمياً ولكن التفكير محلياً.

ويمكن للإبداع أن يسهم أيضاً في تحقيق الميزة التنافسية والمصداقية للمتلقى، فمن خلال مهارة الإبداع والابتكار يمكن رفع نسبة المشاهدة والاستماع للمحتوى الإعلامي، إضافة إلى قدرته على إحداث تغيير في سلوك المتلقين تجاه قضايا محدّدة بناء على سياسة المؤسسة وأهدافها.

ما يشير إليه كوتل (Cottle, 2003) وليسي (Lacey, 2002) يأتي في سياق التركيز على سياق عمل المؤسسات الربحية أو الشركات الإعلامية في السياق الغربي، إلا أن طبيعة عمل المؤسسات الإعلامية على اختلاف سياقاتها الاجتماعية والجغرافية والمؤسسية المختلفة - سواء كانت شركات خاصة ربحية أو مؤسسات إعلامية عامة غير ربحية - تتشابه من حيث شكل المنتج (أي المنتج الإعلامي) وطريقة صناعته وتطويره، وتداخل العناصر المؤسسية والإبداعية في عملية الإنتاج الإعلامي هذه. وهو أمر ينطبق أيضاً على المؤسسات الإعلامية خارج السياقات الغربية بما في ذلك العربية والفلسطينية ومنها الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.

محور هذه الدراسة:

اشتملت الدراسة على خمسة فصول، تضمن الفصل الأول الإطار العام للدراسة وفيه شرح لمشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها. والفصل الثاني تضمن الإطار النظري الناظم للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية. أما الفصل الثالث فيحتوي على منهجية الدراسة ومستلزمات البحث وأدواته. ويضم الفصل الرابع نتائج تحليل أسئلة الدراسة والمقابلات المعمّقة، فيما تضمن الفصل الأخير مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والتوصيات العلمية والعملية.

1.2 مشكلة الدراسة

إن ثقافة المنظمة تتمثل في مجموعة من القيم والمعتقدات التي يكتسبها الفرد بطريقة ما، مما يؤثر على سلوكه وتفكيره وطريقة أدائه للأعمال في المنظمات، وتعتبر أحد أهم العوامل الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمات، فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تدفع بالعاملين فيها بالقيام بأداء متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وبالتالي نجاحها وتطورها وتقدمها.

كما تتمثل أهمية الإبداع بالنسبة للفرد في تعزيز الصحة النفسية وتقليل التوتر والقلق، وتعزيز الثقة بالنفس، وزيادة القدرة على حل المشكلات وزيادة الإنتاجية، وهو الدافع والمحرك الأساسي للاقتصاد العالمي، وهو من يدفع المجتمع للأمام، حيث أنه أصبح أهم مطلب للنجاح بناءً على ما يمر به العالم من تحديات ومشاكل عالمية، فهو يخلق فرص عمل جديدة، ويرفع قيمة المجتمع الثقافية، ويعزز الخبرات والكفاءات، وهو أمر مهم لارتقاء المجتمع وتطوره.

لذلك يوجد تأثير مهم للثقافة التنظيمية على أنشطة المنظمات وأهمها عملية الإبداع لكونه يعتبر أحد أهم السبل التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات، كون الثقافة التنظيمية تعتبر الموجه لسلوك الأفراد ونشاطهم.

فأصبحت الثقافة التنظيمية القوية تمثل اهتماماً لكافة المؤسسات الفاعلة والرئيسية في الدول المتقدمة، حيث أن الثقافة القوية تساعد على خلق إبداع وظيفي قادر على مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات، مما يساعد على النهوض بها وتقدمها وتطورها.

وعليه فإن حاجة المنظمات إلى عملية الإبداع ضرورية جداً، فهي أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، ونتيجة لأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة سلوك الأفراد والجماعات جاءت هذه الدراسة لتفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون.

1.3 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي ما دور الثقافة التنظيمية السائدة على تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما شكل الثقافة التنظيمية في الهيئة؟
2. ما هو مستوى الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة؟
3. ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة؟
4. ما المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة؟
5. ما هي الاحتياجات الواجب توافرها لدى دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة لتنمية الإبداع؟

1.4 أهداف الدراسة

- 1) بيان مستوى الثقافة التنظيمية المتوفرة في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة.
- 2) التعرف على مستوى الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة.
- 3) توضيح تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة.
- 4) التعرف على المعوقات التي تقف أمام تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة.
- 5) تحديد أهم الاحتياجات الواجب توافرها لدى دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة لتحقيق الإبداع.

1.5 فرضيات الدراسة

- ❖ تفترض الباحثة أن الثقافة التنظيمية القوية تساهم في تنمية الإبداع لدى المؤسسات الإعلامية.
- ❖ تفترض الباحثة أن المعوقات الداخلية تحول دون تنمية الإبداع في دوائر إنتاج الهيئة.
- ❖ تفترض الباحثة أن مستوى الإبداع المتوفر في الهيئة ليس بالحد المطلوب.

1.6 أهمية الدراسة

❖ أهمية عملية

تكمن أهمية الدراسة في أنها ستتحدث عن أحد الموضوعات المهمة في مجال العمل الجماعي والفردى، وقد تساهم هذه الدراسة في إيجاد الطرق السليمة والجيدة في تنمية الإبداع لدى موظفي الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينيين.

ويمكن أن تكون هذه الدراسة مستنداً للجهات الإدارية وأصحاب القرار في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون لوضع الاستراتيجيات للنهوض بشكل الثقافة التنظيمية وقدرتها على تنمية الإبداع لدى العاملين لدى هذه المنظمة.

❖ أهمية علمية

لهذه الدراسة دور مهم في تطوير البحوث في الحقل وخصوصاً الإدارة الإعلامية وحقل الاتصال بشكل عام في فلسطين كتخصص جديد وفريد.

كما يتوقع أن ترفد هذه الدراسة الحقل الإعلامي بدراسات حديثة وخاصة في السياق الفلسطيني، وذلك بسبب قلة الدراسات والفجوة في الأبحاث العلمية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية مع الإبداع في المؤسسات الإعلامية تحديداً.

1.7 حدود الدراسة ومحدداتها

- **الحدود البشرية:** العاملون في دوائر إنتاج المحتوى الإعلامي (أخبار إذاعية، أخبار تلفزيونية، برامج إذاعية، برامج تلفزيونية، وحدة الإعلام الرقمي، دائرة الإخراج، الهندسة الإذاعية، الإنتاج، الجرافيك، التصوير، الهندسة التلفزيونية، المكاتب الخارجية، الديكور).
- **الحدود الزمنية:** تاريخ إجراء هذه الدراسة، العام الدراسي 2021/2022
- **الحدود المكانية:** المقر العام للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية في مدينة رام الله، ومكاتبها الفرعية في مدن الضفة الغربية، وعددها (10) مكاتب، وهي (القدس، رام الله، الخليل، نابلس، جنين، طولكرم، طوباس، أريحا، قلقيلية، بيت لحم).

1.8 مفاهيم الدراسة اصطلاحاً وإجراءً

■ الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

- اصطلاحاً: مؤسسة وطنية عامّة، تشكّل جزءاً أساسياً وهاماً في البنية الوطنيّة العامّة للمجتمع الفلسطيني، على طريق تلبية حقوقه الأساسيّة في التحرّر والاستقلال وقيام دولته المستقلّة على أرض الوطن، وقد وردت مشروعيّة إقامة الهيئة، فلسطينياً، بقرار يحمل رقم(4566) صادر بتاريخ 1993/7/6م، عن سيادة الرّئيس الشّهيد ياسر عرفات؛ كما وردت مشروعيّة الحقّ الفلسطيني في امتلاك محطّتي بثّ إذاعي وتلفزيوني في أحد بنود اتفاقية " إعلان المبادئ" الموقّعة بين "منظمة التحرير الفلسطينيّة" والحكومة الإسرائيليّة، يوم 13 أيلول 1993م، مؤكّدة بذلك على أهميّة قيام الهيئة؛ لتلعب دورها الهام في بناء الاستقرار والسّلام العادل والشّامل (من نحن - الهيئة العامّة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينيّة (pbc.ps)).

■ الثقافة التنظيميّة

- اصطلاحاً: تعرف على أنها "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الفرد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع أن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلّى بها أعضاء المنظمة لتحقيق الأهداف" (ضنبيري، 2013، ص10).
- إجرائياً: هي القيم والمعتقدات المشتركة والمتعارف عليها لدى العاملين في المنظمات وتحدّد سلوكهم وكيفية تفكيرهم وأساليب عملهم، وطرق اتّخاذ القرارات، والتّخاطب بين الموظّفين.

■ الإبداع

- اصطلاحاً: يعرف بأنه قدرة الفرد على إنتاج حلول وأفكار تتميز بأكبر قدر من الطّلاقة والمرونة والأصالة، وبالتّدايعات البعيدة، وذلك استجابة لموقف أو مشكلة ما" (العنوم، 2012، ص251).
- إجرائياً: القدرة على خلق وتوليد أفكار وتقنيات ووجهات نظر مبتكرة وخالقة وتطبيقها على أرض الواقع من خلال الخروج عن الوضع السائد المألوف، أي أنّها العمليّة التي تتضمّن

الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار، أو الفرضيات التي تعالج هذه المشكلات، واختبارها وإيصال نتائجها إلى الآخرين.

■ المؤسسات الإعلامية

- اصطلاحاً: "مجموعة من النشاطات المتميزة يقوم بها أشخاص يؤديون أدواراً وفق قواعد معينة، وتتميز كذلك بإنتاج وتوزيع المعرفة (كالإشهار أي الإعلان والثقافة) وتعد كذلك همزة وصل بين أفراد المجتمع حيث توفر قنوات تربط فيها بين الناس وتربط كل فرد بمجتمعه" (جلاط، 2016، ص25).

- إجرائياً: هي منشأة تتضمن العديد من الأفراد بمختلف المجالات الإعلامية والإدارية تحكمهم علاقات وفق أنظمة وقوانين؛ لتقوم بمهمتها وهي إنتاج محتوى إعلامي من برامج إذاعية وتلفزيونية، وتقارير، ونشرات إخبارية، وقصص حياتية، وتهدف إلى تطوير وتنمية المجتمع ضمن مسؤوليتها الاجتماعية، وتعمل على إخبار الناس والأحداث الجارية، إضافة إلى دورها التثموي والاجتماعي في طرح هموم الناس ومحاولة معالجتها وتثوير الناس وتثقيفهم بمختلف القضايا لتمكين الأفراد والتوعية بحقوقهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يقسم هذا الفصل إلى قسمين رئيسيين، الإطار النظري الناظم للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة:

☒ **القسم الأول: الإطار النظري** وتم تقسيمه إلى مباحث رئيسية عدة، وهي على النحو التالي:

2.1 المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

2.1.1 مقدمة

الثقافة التنظيمية لها أهمية قصوى في المنظمة، لكن الكثير من القادة والمسؤولين يتجاهلون دورها، رغم أهميتها في تهيئة المناخ الملائم لعمليات الإدارة، وتساعد كذلك على دعم التحديث في المنظمات، مما ينعكس على وضع الموظف (زغودي، 2019).

يدعو شافريتز وآخرون (Shafritz et al., 2016) إلى استبدال ثقافات "القيادة والسيطرة" بثقافات تشجع وتدعم القوة العاملة المتنوعة ومشاركة الموظفين وتمكينهم من انتهاج طريقة العمل التشاركية، أي تشجيع العمل بروح الفريق.

2.1.2 التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية

شهدت أربعينيات القرن الماضي إجراء دراسات حول الثقافة التنظيمية، لكنها كانت دراسات متفرقة وليست في إطار جامع، حتى ازدهر حقل ثقافة الشركات في أوائل الثمانينيات، وازداد الاهتمام من قبل الأكاديميين وكذلك المهنيين بحقل الثقافة التنظيمية ومفهومه (Alvesson, 2002).

واستخدم مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من قبل الصحافة المتخصصة عام 1980، وتحديداً من قبل صحيفة المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week، حيث أدرجت مجلة Fortum زاوية خاصة تحت عنوان Corporate culture إلى أن جاء الباحثان A-A Kennedy-T- Edeal عام 1982م بكتابهما الذي جاء بعنوان Corporate Culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم (ضنبري، 2013).

2.1.3 مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية؛ فيقول شافريتر وآخرون (Shafritz et al., 2016) إن الثقافة التنظيمية هي تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء شبيه بالثقافة المجتمعية، وتتكون من العديد من الظواهر غير الملموسة، مثل القيم، والمعتقدات والافتراضات والتصورات والمعايير السلوكية وأنماط السلوك داخل المؤسسة، وهي كما يصفها المؤلفون بمثابة القوة غير المرئية وغير الملاحظة التي تقف دائماً وراء الأنشطة التنظيمية.

وقد عرّفها الكاتب الشهير Kurt Lewin بأنها عبارة عن منظومة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي يشترك بها أفراد المنظمة (حريم، 2004).

وأتفق معه Schermerhorn (1998) على أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القواعد والقيم والعادات التي يشترك بها أفراد منظمة ما ويعملون ضمن تنظيم واحد.

وأشار العاجز (2011) أن الثقافة التنظيمية هي "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم في الإيمان بها والالتفاف حولها، ويمكن القول أيضاً إن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم" (ص10).

ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

2.1.4 أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية لها دور في التأثير على فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، حيث أثبت العديد من المفكرين قوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، كونها المشغل للقدرة التنظيمية المخفية، وأنه في حال وجود ثقافة تنظيمية قوية تكون مصدراً فاعلاً للميزة التنافسية. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي (عيّاد، 2014):

- توحيد الطاقات وبذل الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

- تعزيز التكاملية الداخلية بين أعضاء المنظمة من خلال الاتصال الفعال للوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية، باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والتي تشمل الوقت والجهد والمدخلات.
- تحقيق التكيف بين أعضاء والعاملين في المنظمة وبيئتها الخارجية.
- القيام بدور الموجّه للأعضاء والأنشطة في المنظمة؛ لتوجيه الجهود، وتحقيق الأهداف، وتنفيذ الرسالة، وإيصالها.
- تحديد سرعة استجابة أعضاء المنظمة لتحركات المنافسين وتلبية احتياجات العملاء، بما يحقق بقاء المنظمة ونموها.
- تساعد في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأعضاء في المنظمة، إذ يعدّ أيّ اعتداء على أحد القواعد السلوكية المحددة أمراً مرفوضاً.
- المساعدة على توقع سلوك الأفراد والجماعات.
- تعدّ من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي مصدر اعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكّد قيماً جيّدة وبناءة مثل الابتكار، والتّميّز، والتّغلب على المنافسين.
- الثقافة القويّة والفعّالة تسهّل مهامّ الإدارة، وقادة الفرق، فهم لا يحتاجون إلى اللّجوء إلى الإجراءات الرّسميّة، أو الصّارمة لفرض السّلك المطلوب من قبل إدارة التّنظيم.
- تعدّ عاملاً مهمّاً في استقطاب العاملين المناسبين والتميّزين، فهي تجذب الطّموحين ممّن يمتلكون رؤى إبداعية خلاقية، ويسعون إلى تحقيق ذاتهم وتطويرها.

2.1.5 خصائص الثقافة التنظيمية

تتميّز الثقافة التّنظيمية بمجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها، وهي بحسب زغودي(2019، ص 63) تتمثّل في:

- ❖ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.
- ❖ درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
- ❖ درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- ❖ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التّنظيم.

- ❖ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- ❖ مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعميمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.
- ❖ مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
- ❖ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
- ❖ طبيعة الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

2.1.6 عناصر الثقافة التنظيمية

تتكوّن الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر ذات الأهمية، والتي لها تأثير قويّ على سلوك الأفراد داخل المنظمة، كما تشكّل الطريقة التي يفكر بها الأعضاء العاملون في المنظمة، حيث بيّن عطا الله (2018) أهمّ عناصر الثقافة التنظيمية، والتي تتمثّل في:

- (1) القيم التنظيمية: القيم المتوقّرة في بيئة العمل، والتي توجّه سلوك العاملين ضمن الظروف والأحوال التنظيمية المتعدّدة، مثل الاهتمام بتحسين وتطوير الأداء.
- (2) المعتقدات التنظيمية: الأفكار المشتركة التي يؤمن بها العاملون في بيئة العمل، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- (3) الأعراف التنظيمية: تتكوّن من معايير ومحدّدات يتمّ الالتزام بها في المنظمات مثل التزام المنظمة بترقية الموظفين ومكافأتهم على أسس مهنية وليست شخصية وغيرها.
- (4) التوقّعات التنظيمية: التوقّعات التي يتوقّعها الفرد والمنظمة كلّ منهما من الآخر خلال فترة العمل، مثل الاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تدعم الحاجات النفسية للفرد من قبل المسؤولين.

2.1.7 نظريات الثقافة التنظيمية

أشار مختار(2015) إلى أن الثقافة التنظيمية تتشكل من أربع نظريات رئيسية تمثل ركائز أساسية للثقافة التنظيمية، وهي على النحو التالي:

نظرية القيم: مجموعة محددة من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى حاملي تلك الثقافة، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد أنماطهم الثقافية.

نظرية روح الثقافة: الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجردة، والتي يمكن استنتاجها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر على القادة والعاملين في المنظمة.

نظرية التفاعل مع الحياة: وجود أسلوب خاص لكل فرد في التنظيم بالتعامل مع محيطه.

نظرية سجية الثقافة: الخبرة المكتسبة التي يهتم بها أعضاء التنظيم ويمنحونها قيمة معينة مشتركة، وتعدّ هذه الخبرة الصيغة العاطفية للسلوك أو المشاعر التي تؤثر على سلوك أفراد المنظمة.

2.1.8 أنواع الثقافة التنظيمية

معظم المراجع حول ثقافة المنظمة تفترض وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المنظمة ونجاحها من خلال أدائها المرتفع، وقد بينت ساسوي(2013) أن للثقافة التنظيمية أنواع عدة أبرزها:

الثقافة القوية: اكتساب المؤسسة شهرة تأخذها من خصوصية معينة، تكون نتاجاً من قيمها التي تتميز بالثبات مثل الابتكار.

الثقافة الضعيفة: هي ثقافة لا يتم تبنيها من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول من الأعضاء، وتؤدي إلى صعوبة في التوافق مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ثقافة الدور: تركز على أنواع التخصص وبالأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتولي القواعد والأنظمة اهتماماً كبيراً، وتختص بها المستويات العليا من البيروقراطية والرسمية.

الثقافة المثالية: وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، تتميز بها المنظمة.

ثقافة الفرد: تجعل الأفراد مندمجين في عملهم تحقيقاً لأهدافهم داخل المنظمة بشكل جماعي.

2.2 المبحث الثاني: الإبداع

في عالمنا اليوم أصبح مفهوم الإبداع والابتكار من الأساسيات الواجب توفّرها لنجاح أيّ منظّمة وضمان استمرارها ونموّها، خاصّة في ظلّ ما نشهده في زمن العولمة والتّسارع المعرفيّ والثّورات المعرفيّة الهائلة، واستخدام التكنولوجيا والتّطوّر الرقمي الذي أصبح لزاماً أن تواكبه أيّ منظّمة في عصرنا الحالي؛ لتواجه المنافسة التي تفرض واقعاً جديداً، وتحديات على المنظمات من أجل استمرار وجودها (مسودي، 2018).

إنّ مركزية الإبداع في العمل الإعلامي هي نقطة التقاء بين لوسي كنج (Kung, 2017) ومارك دووز (Deuze, 2019) الذي يجادل بأنّ التّحدّي الأكبر الذي يواجه الصّحافة اليوم هو الإبداع، إذ ينادي بضرورة فهم الصّحافة على أنها متميّزة وفي جوهرها إبداع، وإنّه في هذا الإبداع تكمن الإجابة عن بعض أكثر مشاكله إلحاحاً، وهي الاعتماد المفرط على الهياكل المؤسّسية والاعتبارات التّجاريّة للمؤسّسة الإعلاميّة.

2.2.1 مفهوم الإبداع

إنّ الإبداع في العمل الإعلامي، وبالأخصّ الصّحفيّ هو عنصر مركزيّ في عمليّة إنتاج المحتوى، فالصّحافة كما يرى Deuze (2019) هي شكل من العمل الإبداعي، وإنّك كصحفيّ يجب أن تكون مبدعاً لتتمكن من تطوير زاوية جديدة لقصة ما، أو تغطيتها بطريقة غير تقليدية، فهو يجادل بأنّ الإبداع يلعب دوراً في جميع جوانب دورة الإنتاج الصحفي، بدءاً من ولادة أفكار وإلهام القصة، مروراً بالمناهج الإبداعية في عمليّة البحث وجمع المعلومات والاختيار والتّحقّق من المعلومات، وعمليات الإنتاج والتّرويج والنّشر والتّوزيع، بطرق مبتكرة لإشراك الجمهور.

لكنّ هذا الإبداع يحتكم ويتأثر بعناصر ذات صلة بالعمل المؤسّساتيّ اليوميّ، ومن أبرزها كما يبيّن ويستلند واكستروم (Westlund&Ekström, 2019) هي الممارسات اليوميّة الملموسة والسّياق المؤسّسيّ.

وفي هذا السّياق قام الكاتب Rhodes (1961) بتحليل مضمون العديد من تلك المفاهيم والتّعريفات الخاصّة بالإبداع، فقام بتصنيفها ضمن أربعة محاور رئيسيّة تشمل المفهوم المختصر للإبداع، وأطلق عليها اسم محاور الإبداع الأربعة، وهي (عمليّة، شخص، إنتاج، إعلام).

ويعرّف محمود (2016) الإبداع بأنه نظام إجرائي وإنتاج عقلي، يتّسم بالأصالة ومقبول اجتماعياً، ويحل مشكلة ما منطقياً، وأن الإبداع يعد في أساسه حالة عقلية بشرية تعمل لإيجاد أفكار ووسائل فريدة لتشكل إضافة حقيقية لمجموع النتاج البشري، وتكون ذات فائدة حقيقية على أرض الواقع. والإبداع يشكّل أسلوباً جديداً عن حالة ثقافية أو اجتماعية أو أدبية، فهو القدرة على تكوين شيء جديد، أو إعادة تقديم القديم بصورة جديدة مبتكرة، أو دمج الآراء القديمة والجديدة في صورة أحدث، أو إنشاء شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطرق خلاقية (محمود، 2016).

2.2.2 مستويات الإبداع

أشار محمد وبزيو (2020، ص 123) إلى أنّ الإبداع يتكوّن من مستويات عدّة تتمثّل في:

- **الإبداع على مستوى الفرد:** بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
- **الإبداع على مستوى الجماعات:** تكون هناك جماعات في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.
- **الإبداع على مستوى المنظمات:** هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى.

2.2.3 أهمية الإبداع

أجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، فالإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديريين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة والموظف هو الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع (سلامة، 2020، ص 141-142).

2.2.4 دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية

ترى مكناسي (2017)، أن الاهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار، والعاملين من خلال تفويض السلطات وتوسيع نطاق المسؤولية ما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضروراته ورعايتها للمبدعين، ويتمثل دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية فيما يلي:

- الاهتمام بجماعات العمل الصغيرة والتنظيمات غير الرسمية وتشكيلاتها.
- المساعدة على تحفيز المنظمات لتكون بيئة حاضنة لاكتشاف المواهب والعمل على تطويرها من خلال توفير برامج متخصصة لتحقيق ذلك.
- جعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- تطوير قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجدية والخلاقة.
- الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بشكل فاعل للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة الأزمات والتكيف مع المتغيرات.
- تحقيق الذات وتطوير المنتجات الإبداعية، والمشاركة في تنمية المواهب والمبدعين.

2.2.5 مكونات الإبداع

أشار الكحكي، (2018) إلى أنّ المكونات الأساسية للإبداع هي كما يأتي:

- **الطلاقة:** قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية حول قضية ما.
- **المرونة:** القدرة على التفكير بأساليب جديدة حول موضوع ما أو قضية معينة.
- **الأصالة:** القدرة على إنتاج حلول جديدة ومبتكرة والرغبة في خلق شيء جديد ومختلف.

2.2.6 أسباب تبني الإبداع في المنظمات

وجود ظروف متغيرة تعيشها المنظمات، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو غيرها تجبر هذه المنظمات على الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي لضمان بقائها واستمرارها ونموها، وهو أحد أسباب تبني الإبداع (النجار، 2016).

والإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها يحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية، مما يتطلب إجراء تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية، لتتمكن من زيادة أرباحها وقدرتها على المنافسة (النجار، 2016).

2.3 المبحث الثالث: المؤسسات الإعلامية

إنّ السياق التنظيمي في المؤسسات الإعلامية يقوم على وضع قواعد وتقاليد وإجراءات يتم بموجبها الفصل بين بعض الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة الإخبارية، وبالأخص بين العاملين في أقسام الأخبار والإنتاج الصحفي وزملائهم العاملين في الأقسام التجارية في المؤسسة. بمعنى آخر، الفصل بين التنسيق بين الإدارات، لا سيما بين الوظائف التحريرية والتجارية والتسويقية. ومع تغير اقتصاديات الإعلام وازدياد الضغط لتحقيق الابتكار في المؤسسات الإخبارية، تغير السياق التنظيمي، وأعاد الحياة لمزيد من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة (Westlund&Ekström, 2019).

2.3.1 مفهوم المؤسسة الإعلامية

من المؤثرات على الإنتاج الإعلامي هي طبيعة العمل الروتيني وممارساته، ومنها يبرز عنصر السياق المؤسسي والممارسات الملموسة داخل هذه المؤسسة، وهو سياق يتقاطع مع الثقافة التنظيمية وتأثيراتها. ويوضح ويستلند واكستروم (Westlund&Ekström, 2019) أن المقصود بالسياق المؤسسي (organizational context) هي تلك القواعد التنظيمية والإجراءات بما في ذلك الضغوط الاجتماعية والثقافية والهيكلية من مختلف الأنواع التي تؤثر على الأشكال المختلفة من العمل الإعلامي، إذ تستخدم المنظمات الإعلامية هذه القواعد لتسيير العمل، بما في ذلك الطرق التي تنسق مجموعات العمل المتنوعة من الفاعلين الاجتماعيين بين بعضهم البعض، ويتطرق الباحثان إلى عنصر آخر يؤثر على عملية الإنتاج الإعلامي، وهي الممارسات الملموسة (concrete practices).

أما مفهوم الممارسات الملموسة في سياق العمل الإعلامي فهو يتعلق بالممارسات الروتينية التي تعمل كآليات لاستقرار العمل والحد من عدم اليقين، فالروتين يمكن أن ينظر إليه كدليل للممارسات اليومية. وهنا، يرتبط إنتاج الأخبار ارتباطاً وثيقاً بالممارسات الروتينية من حيث أنماط العمل

الإخباري، وغالباً ما يُنظر إليها على أنها جزء لا يتجزأ من العمل التنظيمي (Westlund&Ekström, 2019).

ومن العناصر الهامة، والتي يمكن أن ننظر إليها على أنها عنصر يتقاطع مع مفهوم الثقافة التنظيمية في العمل الإعلامي هي عملية التنسيق، وهنا يعتقد ويستلند واكستروم (Westlund&Ekström, 2019) أن التنسيق بين إدارات المؤسسة هو ليس ذاته التعاون، إذ يمكن للمؤسسة تنسيق المعرفة بين الأفراد والجماعات داخل هيكل لتسهيل التعلم التنظيمي، وهو أمر لا يتطلب بالضرورة التعاون بينها، أما تحقيق التعاون برأيهما فيتطلب أن يكون هناك انسجام بين الأهداف المختلفة للمؤسسة وأفرادها مع الهدف العام الأكبر للمؤسسة.

وهنا، فإن المؤسسة الإعلامية تمثل مجموعة من النشاطات المتميزة التي يقوم بها أشخاص يؤدون أدواراً وفق قواعد معينة، وتتميز بإنتاج وتوزيع المعرفة كالإعلان والثقافة، وتعد كذلك همزة وصل بين أفراد المجتمع؛ حيث توفر قنوات تربط بين الناس، وتربط كل فرد بمجتمعه، كما يمكن اعتبار أنها كل المواد المنتجة التي تصدر عن المطبوع أو الإذاعة أو التلفزيون، وتكون في قواعد متعددة تحددها طبيعة الوسيلة النّاشرة لهذه المواد (جلاط، 2016).

2.3.2 عناصر الرسالة الإعلامية

أشار عثمان (2019، ص54) إلى أنّ الرّسالة الإعلامية تتكوّن من عناصر مهمة عدّة، وهي تشمل:

- **الانقرائية:** نفاذ الرسالة الى المستقبل بسرعة وسهولة مع القدرة على تذكر محتواها.
- **الانسيابية:** تداعي الأفكار وترتيبها على الرسالة بانسياب طبيعي دون وجود فجوة في أجزائها أو عدم الترابط في الأفكار.
- **الرشاقة:** تناول الموضوع مباشرة وبشكل محدد والوصول الى النقطة بأقصى طرق.
- **الوضوح:** استخدام كلمات واضحة ومحددة، وتأكيد المعنى بكلمات أخرى وتقديم أمثلة توضح المعني واستخدام المقارنة التي تساعد على الوضوح.
- **التلوين:** عدم السير بوتيرة واحدة حتى لا يحدث ملل.

كما وترى عثمان (2019) أنّ من عناصر نجاح الرّسالة الإعلاميّة الدّقة والموضوعيّة، بمعنى أنّه كلما كانت الرّسالة دقيقة في المحتوى تصل إلى الجمهور بأسهل الطّرق وأقصرها أمّا الموضوعيّة تتمثّل في أن تحمل الرّسالة موضوعاً معيّنًا لقضيّة معيّنة، وأخيراً الجاذبيّة، وإضافة عنصر الجذب والتّشويق في إيصال المعلومة.

2.3.3 عناصر المؤسّسة الإعلاميّة

يرى عزّت (1994) أنّ اختلاف أشكال المؤسّسات والمنظّمات لا يعني ضرورة اختلافها في العناصر الأساسيّة، فهي تشترك في مجموعة من العناصر تعتبر أساسيّة ومهمّة، وخاصّة للمؤسّسات الإعلاميّة وغيرها، وهي تتمثّل في أهداف المؤسّسة التي تسعى إلى تحقيقها، كادر المؤسّسة من عمّال وموظّفين وإداريّين، مكتب أو مقرّ يشتمل على الأدوات والآلات كافّة، طبيعة نشاط المؤسّسة وعملها، أنظمة الاتّصال، الهيئة الإداريّة المنظّمة للمؤسّسة، وأخيراً توفير التمويل اللازم لإجراء كافّة العمليّات الإداريّة المطلوبة.

وتتفق مروش (2015) مع عزت حول عناصر المؤسّسة الإعلاميّة والتي تتمثّل في:

- **الأهداف:** النتائج التي تسعى المؤسّسة الإعلاميّة لتحقيقها بجهود أفرادها وإمكانياتها المتاحة، وهي (أهداف استراتيجيّة - طويلة الأجل، وأهداف تكتيكيّة - قصيرة الأجل).
- **رأس المال (التمويل):** لتتمكّن من توظيف الكفاءات، والقدرة على شراء المعدّات والآلات، وممارسة نشاطاتها بشكل واسع.
- **المقرّ والآلات والمعدّات:** المكان الذي سيتمّ به تنفيذ النّشاطات وخاصّة الإعلاميّة التي تحتاج إلى أجهزة ومعدّات لتستطيع أن تقوم بعملها وتصنع منتجاتها ليتمّ تحقيق أهدافها.
- **نشاط المؤسّسة:** محصّلة النّشاط لتحقيق النّتائج التي تطمح إليها المؤسّسة.
- **الاتصال:** أشكال الاتصال المتوفرة بين مختلف المستويات في المؤسّسة.
- **الإدارة:** القدرة على السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسّسة، وتوجيه الموظفين لتأدية واجبهم بكفاءة وفاعليّة؛ لتحقيق أهداف المؤسّسة بأفضل الطرق وبأقل التّكاليف.
- **العنصر البشري (موظّفون و عمّال):** توظيف الكفاءات اللازمة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسّسة الرئيسيّة.

2.3.4 العمليات الإدارية في المؤسسة الإعلامية

يشير حلاق (2020) إلى أنّ العمليات الإدارية هي عبارة عن مجموعة النشاطات والوظائف التي يقوم بها الموظف الإداري لتحقيق هدف معين، وترتبط هذه الوظائف فيما بينها ارتباطاً وثيقاً، وتعتمد كلّ وظيفة على الأخرى، حيث تمّ تلخيصها في أربع وظائف وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

(1) وظيفة التخطيط: تمثل هذه العملية أساس عمل المدير، والقاعدة التي تستند إليها الوظائف الإدارية الأخرى، لذلك يتطلب من إدارة المؤسسة الاهتمام بعملية التخطيط وتحديد أهداف تنظيمية واضحة ومترابطة.

(2) وظيفة التنظيم: تحديد المسؤوليات والصلاحيات لأفراد التنظيم وتحديد اختصاصاتها.

(3) وظيفة التوجيه: تحفيز الأفراد لتوجيه جهودهم وعملهم نحو تحقيق الأهداف، وتفعيل نشاط المؤسسة لتكون القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لضمان بقائها واستمراريتها.

(4) وظيفة الرقابة: تعد الرقابة الإدارية عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية، فيجب توفير نظام يعمل على التحقق من أن الأعمال والنشاطات تسير في اتجاه الأهداف الموضوعة.

2.3.5 الإبداع الإعلامي

تمثل العملية الإبداعية الإعلامية جزءاً من العمل الإبداعي العام، ولكنها تختلف في خصائصها ومهامها ومتطلباتها عن الأعمال الإبداعية الأخرى، فالعمل الإبداعي يرتبط بشكل مباشر مع المتلقي الذي سيقدّم له هذا العمل، أي أنّ من يضع شروط ومعايير العمل الإعلام المهني هم الجمهور المتلقون المتابعون لهذا المحتوى الإعلامي، وأنّ العمل الإعلامي الإبداعي يتأثر بردود الجمهور المتلقين وتفاعلهم معه، إضافة إلى أنّ العمل الإبداعي يتأثر أيضاً بالتطور السريع في مجال التكنولوجيا وتقنيات الإنتاج.

ويرى المحيا (2005) بأنّ الإبداع الإعلامي هو قدرة الإعلامي على إنتاج المادة الإعلامية أو المحتوى الإعلامي وجذب الجمهور لمتابعتها والتفاعل معها، وعندما يجمع المبدع الإعلامي بين الدراسة والعلم والإطلاع والتدريب ومراقبة متغيرات البيئة المحيطة به، وإدراكه لفعاليتها، فإنّ ذلك يسهم في تكوين الإبداع الإعلامي ونموّه وتنميته على نحو كبير.

2.3.6 واقع الإبداع الإعلامي العربي

يدور واقع الإبداع الإعلامي العربي، في فلك ثلاثة محاور، وذلك حسب ما أشار إليه الراوي (2010) وهي:

- المحور الأول أزمة المضمون وهذه الأزمة تؤكد لها النسب المرتفعة لشراء البرامج المستوردة والمبدلجة، وإقبال الجمهور عليها، ويوضحها تدني نسب إنتاج الدراما العربية والبرامج التثموية وبرامج التنشئة وعدم الإقبال على إنتاج برامج إبداعية للمواهب تكون أفكارها وفعاليتها خلقة، دون اللجوء إلى استنساخ نسخ متطابقة من البرامج العالمية.
- المحور الثاني عدم توفر الكفاءات العربية في مجال الإنتاج التلفزيوني.
- المحور الثالث وجود مسافة فاصلة بين الواقع والإنتاج التلفزيوني، مما يجعل التلفزيون يعمل بعيداً عن المجتمع وقضاياه، لأن العمل الإبداعي بقدر ما تحكمه الوسائط التقنية وتوفرها وتطورها ومواكبة الجديد، إلا أنه في كل مرحلة من مراحل العمل والإنتاجي كون عملاً فكرياً، ولكي يستقيم بناء العمل الفكري يجب أن تتوفر ثلاثة عوامل وهي:
 - ✓ بيئة التفكير: وجود مساحة من حرية التعبير والاعتراف بالرأي الآخر لمساهمته في إثراء البناء الثقافي للمجتمع.
 - ✓ أدوات التفكير: عمادها المعرفة الخالصة.
 - ✓ موضوعات التفكير: المعرفة بخصائص المجتمع وإدراك قضاياه الحقيقية وطرح مشكلاته وتفهمها والعمل على حلها من خلال إدراكها الحقيقي.

2.3.7 مقومات الإبداع في العمل الإعلامي

بين المحيا (2005) أن عملية الإبداع الإعلامي بحاجة لمقومات عدة تتمثل في:

1. الوحدة بين أجزاء العمل الإعلامي: فكل عمل فني لا بد أن يتميز بوحدة تربط بين أجزائه المختلفة وتوحد بينها، وأنه في حال لم تتوفر هذه الوحدة فإن العمل يظهر مفككاً.
2. التوازن والانسجام بين عناصر العمل الإعلامي ومكوناته: بحيث لا يطغى عنصر على عنصر آخر، مما يؤدي إلى فقدان جمالها وبهائها ورونقها الذي تحتاج إليه.

3. التنوع: يساهم بشكل كبير في صناعة إيقاع جميل ومحدّد للعمل الإعلامي، مما يتيح للمتلقّي أن يجد عملاً متنوعاً لا يشوبه السوء ولا يحيط به الملل.
4. العناية الفائقة في النّص المكتوب أو المقروء: جودة الصّياغة وحسن أسلوب الكتابة واختيار المفردات والعناية بالإلقاء يسهم على نحو كبير بأن يكون العمل إبداعياً.
5. التّميّز في اختيار الألوان للموادّ المرئية وحسن اختيار الصّوت للموادّ الصّوتية: يستوجب الاهتمام بشكل كبير بتوظيف الألوان واختيار الأصوات بشكل جيّد للخروج بصورة مثلى للعمل الإعلامي المبدع والتميّز.

وبعد مراجعة الأدبيّات السابقة والإطلاع على الكثير من المواقع وتحليلات الباحثين ومداخلات العلماء وقراءة النّصوص الأدبيّة، نجد أنّ جميعهم أكّدوا على أهميّة وجود ثقافة تنظيميّة للمؤسّسات بشكل عام والإعلاميّة بشكل خاصّ، وبناء على ذلك ترى الباحثة أنّ وجود ثقافة تنظيميّة قويّة ومتميّزة تساعد المنظّمة على النهوض والتّقدم والارتقاء بعملها وإنتاجها الإعلاميّ وتحقيق أهداف المنظّمة وتسهيل تنفيذ خططها الاستراتيجية على المدى الطّويل والقصير.

كما ترى الباحثة أنّ الثقافة التّظيميّة وإذا كانت نسبة توفّرها مرتفعة في المؤسّسة الإعلاميّة تسهم في تحقيق الإبداع وارتفاع مستوى هذا الإبداع، بالإضافة إلى مساهمتها في خلق ثقافة الانتماء للعاملين في المنظّمة مما يجعلهم يعملون بكفاءة أكبر وإنتاجيّة أعلى مع بذل الجهود المستمرة والمتواصلة في تطوير الذات وتعلّم مهارات جديدة لرفع نسبة الإبداع في الإنتاج الإعلامي على كافّة أشكاله.

وتعتقد الباحثة بأنّ وجود ثقافة تنظيميّة قويّة في المنظّمة بشكل عام هو لصالح المنظّمة والعاملين على حدّ سواء وعلى اختلاف وظائفهم وحجم المهامّ الملقاة على كاهلهم، فبالتالي يجب على المنظّمة أن تقوم بتطبيق عناصر الثقافة التّظيميّة وطقوسها؛ لأنّها ستضمن نموّ المنظّمة وتطوّرها وبقائها واستمرار عملها وتخلّصها من المنافسين إلى حدّ ما، ويأتي ذلك بسبب قدرة المنظّمة على تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية، ووجود كادر من الموظّفين قادر على الإبداع، لأنّ المنظّمة تقدّم للموظّفين التّحفيز الماليّ والمعنويّ، وتلبّي احتياجاتهم ورغباتهم النفسية وتشعر الموظّفين بقيمتهم وبأهميّة عملهم مهما كان صغيراً، فلذلك ترتفع لدى الموظّفين والعاملين نسبة الانتماء للمنظمة؛

فيقوم الموظف بواجباته وعمله على أكمل وجه، وقد يتطوع للقيام بمهام أخرى عند الضرورة ووفق الحاجة وفي الأزمات وحالات الطوارئ؛ انتماءً وتقديراً للمنظمة وأهميتها دورها في المجتمع.

فالثقافة التنظيمية القوية ستجعل المنظمة تحتفظ بالكوادر ذات المؤهلات العالية والمبدعة للعمل ضمن فريقها لضمان إنتاج المحتوى الإعلامي المتميز والمبدع، وذلك من خلال عمليات التحفيز وتنفيذ الترقيات، وصرف المكافآت بشفافية ونزاهة للمبدعين، واعتماد استراتيجيات تتبنى المبدعين وتهتم بهم، وتدريب كوادر شابة لتكون مبدعة من خلال تناقل الخبرات بين الموظفين المبدعين في المنظمة، إضافة إلى الحفاظ على الهوية الخاصة بالمنظمة من خلال ثقافة تنظيمية متوفرة وواضحة وقوية ومعروفة عناصرها ومبادئها.

القسم الثاني / الدراسات السابقة

تضمن هذا القسم مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والإبداع أو دارت في فلكها والتعقيب عليها وربطها بالدراسة الحالية. وتم تقسيم الدراسات السابقة اعتماداً على محاور الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية، والإبداع، وأخرى تناولت الثقافة التنظيمية والإبداع معاً، ومن الأحدث للأقدم:

المحور الأول/ الثقافة التنظيمية

1) دراسة عبد الحميد (2022) بعنوان "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفهوم الحقيقي للثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز كفاءة السياسات الإدارية بالمنظمات في ضوء المتغيرات العالمية الحالية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لم تقم الباحثة بإجراء مسح ميداني لعينة عشوائية على المنظمات الحكومية المصرية كدراسة حالة بسبب ضيق الوقت لديها.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها اتفاق جميع الباحثين على محورتي دور الثقافة التنظيمية في تنفيذ استراتيجيات المنظمات وتحسين كفاءة أدائها؛ فهي تعكس بالأساس كيفية تفاعل العاملين واستجاباتهم للتغيير المحتمل في بيئتهم الداخلية والخارجية، كما أنها ترسم الصورة الذهنية للمنظمة الفريدة والمميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

أوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات الحكومية بالاهتمام بدور أكبر لمكونات الثقافة التنظيمية في تحسين كفاءة الأداء من خلال إيجاد بيئة عمل محفزة وجاذبة للعاملين وتتفق مع تطلعاتهم المستقبلية.

(2) دراسة الديراوي (2019) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة"

هدفت إلى دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجة إلى الثقافة التنظيمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة دراسة، وتكونت عينة الدراسة من 90 منظمة من المنظمات العاملة في قطاع غزة بأسلوب العينة القصدية.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية مع التأكيد على دور الثقافة التنظيمية كوسيط ومعزز للآثار بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات.

وأوصت الدراسة بالاستعانة بالخبراء عند إعداد الخطط الاستراتيجية، وزيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية الإدارة الاستراتيجية كوسيلة لوصول المنظمات إلى الثقافة التنظيمية.

(3) دراسة عبد الرزاق (2019) بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير عناصر الثقافة التنظيمية، وتحديد القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية على التوجه الاستراتيجي، بعناصره المتمثلة في الاستراتيجية الاستراتيجية الاستباقية والدفاعية والتحليلية، في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للقياس، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 50 مسؤولاً على مستوى القيادات الإدارية العليا في الديوان.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.

أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية والتوقعات والقيم التنظيمية لأهميتها الكبيرة في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.

4) دراسة Arditi (2018) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على التأخير في البناء "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية لشركة البناء والتأخير، تم إجراء استبيان لشركات البناء الموجودة في الولايات المتحدة والهند في دراسة مقارنة، من أجل جمع البيانات حول ثقافتهم التنظيمية ومقدار التأخير الذي واجهوه في مشاريعهم.

أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسات البناء في الولايات المتحدة تهيمن عليها ثقافة "العشيرة" بينما تهيمن ثقافة "السوق" على تلك الموجودة في الهند.

أظهرت الدراسة أن النسبة المئوية للتأخير بالنسبة إلى مدة المشروع أقل في الولايات المتحدة مقارنة بالهند. على الرغم من حقيقة أن التأخيرات ناتجة عن العديد من الأسباب التي غالباً ما يتم ذكرها في الأدبيات، كما يشير التحليل الإحصائي إلى أن هناك أيضاً علاقة مهمة بين الثقافة التنظيمية وحجم التأخيرات، يمكن أن تكون هذه العلاقة مفيدة لشركة إنشاءات في زراعة ثقافة تنظيمية من المتوقع أن تقلل من تأخير المشروع.

5) دراسة مصلح وعودة (2015) بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، ومعرفة وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي.

تكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض الوزارات في مدينة رام الله، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (136) موظف، فيما اعتمد الباحثان على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات معنوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، مع عدم وجود علاقة بين الثقافة الإبداعية والولاء، مع ضرورة الحد من البيروقراطية في العمل من خلال منح الموظفين مرونة أكثر، وتفويض الصلاحيات، وتمكين العاملين.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتمييزها مما ينعكس إيجابياً على ولاءهم.

6) دراسة طواهرية (2014) بعنوان "تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة قيم ثقافة التنظيم الخاصة بضبط وتوجيه سلوك العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية، وسعت إلى فهم نمط العلاقات التي تحدثها ثقافة التنظيم والمدعمة للمشاركة والمساندة بين الأعضاء بالمؤسسة العمومية، والوقوف على مستوى تحقيق الأهداف المرسومة للتنظيم، والتي تسعى إليها كل الأطراف في المؤسسة العمومية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالملاحظة والمقابلة والاستبانة؛ لجمع البيانات والمعلومات، وبلغ حجم العينة 49 موظفاً يعملون في مكاتب الإدارة المحلية لولاية إدرار الجزائرية.

وخلصت الدراسة إلى أن توفر عامل الخبرة داخل الإدارة يساعد أكثر على نجاحها، وغياب المراقبة والمتابعة في أوقات العمل، ومنح حرية كبيرة للعاملين في مجال العمل كان سبباً رئيسياً في انخفاض نسبة الانضباط.

وأوصت الدراسة بوجود توفير ظروف العمل المناسبة، وبأهمية شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة وبأهمية وجوده فيها، لأن ذلك سيمنح العاملين المهارة الكافية للسعي نحو إحراز نجاح كبير في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المحور الثاني/ الإبداع

1. دراسة دالة وبزيو (2020) بعنوان "معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة دراسة، حيث طبقت على عينة عشوائية تكونت من 14 فرداً من إجمالي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية إدرار الجزائرية. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها غياب معوقات عقلية تحول دون إحداث الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة، حيث أنّ المعوقات هي انفعالية ودافعية وتنظيمية. وخلصت الدراسة لتوصيات عدّة، أهمّها العمل على مساعدة القيادة العليا للعاملين على القيام بأعمال إبداعية، وانتهاج اللامركزية في تسيير الأعمال وإعطاء الفرصة للإدارة التنفيذية في إبداء اقتراحاتها وتقبل أفكارهم مهما كانت وتتمينها.

2. دراسة ثروت (2019) بعنوان "أثر توظيف السمات الإبداعية في الإعلانات التلفزيونية على فهم وتذكر الجمهور للمحتوى دراسة تحليلية تجريبية"

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر توظيف السمات الإبداعية في الإعلانات التلفزيونية على فهم وتذكر الجمهور للمحتوى، والكشف عن استراتيجيات الإبداع المستخدمة في الإعلانات التلفزيونية. استخدمت الباحثة المنهج التجريبي ومنهج المسح الإعلامي بالإضافة إلى الأسلوب المقارن، وقامت الباحثة بتطبيق دراستين أولاهما دراسة تحليلية كمية وكيفية على عينة من الإعلانات المقدمة في التلفزيون المصري خلال شهر رمضان لعام 2018م، والثانية دراسة تجريبية على عينة عشوائية مقسمة على ثلاث مجموعات تجريبية وعددها كاملة (75) شخص. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن الإعلانات المقدمة سعت لتحقيق الإبداع بتوظيف سمات الإبداع اللفظي بمزج الكلمات والخروج من الاستخدام التقليدي للفظ، كما أفادت النتائج بوجود تأثير لتوظيف السمات الإبداعية في الإعلانات التلفزيونية على فهم وتذكر الجمهور للمحتوى.

3. دراسة بومرقود (2017) بعنوان "أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع في التطوير التنظيمي في مدخل الدراسة واستعراض ما أمكن من معلومات وكيفية استخدام الإبداع الإداري كأسلوب تطوير في المنظمة. استخدمت الباحثة، واعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية موزعة على مختلف الفئات وعددها 50 موظف.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة تطبق الإبداع الإداري في عملها والدليل على ذلك هو الأثر الإيجابي بين الإبداع الإداري وأبعاد التطوير التنظيمي، فالمؤسسة تريد التجديد والتغيير.

وأوصت الدراسة بمجموعة من المقترحات أهمها ضرورة استخدام الإبداع الإداري في جميع المؤسسات الجزائرية، وتوفير المناخ المناسب للعمل.

4. دراسة الهيملية (2017) بعنوان "معوقات الإبداع لدى طلاب الحلقة الأولى من التعليم

الأساسي بمدارس ولاية المضبيبي من وجهة نظر المعلمات وأولياء الأمور"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى معوقات الإبداع لدى طلاب التعليم الأساسي بمدارس ولاية المضبيبي في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمات ومن وجهة نظر أولياء الأمور.

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس الحلقة الأولى والبالغ عددهن (194) معلمة وجميع أعضاء مجلس أولياء الأمور بكل مدرسة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود معوقات للإبداع لدى طلاب الحلقة الأولى تعزى لأسباب متعلقة بالطالب والمعلم والمنهج الدراسي والبيئة التعليمية وولي الأمر.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة تطوير المناهج الدراسية بأسلوب يساعد على تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب، وضرورة تقديم برامج تدريبية وورش عمل لتمكين المعلمات من التعرف على مفهوم الإبداع واستراتيجياته ومهاراته وطرق تدريسه وتقويمه.

5. دراسة Mumford (2012) بعنوان "الإبداع في المنظمات: الأهمية والنهج"

أشارت هذه الورقة البحثية إلى أنّ الإبداع والابتكار أمران حاسمان لنموّ وأداء المنظّمات؛ فالمفهوم الحدسيّ للإبداع يقضي بأن ينطوي على إنتاج أفكار جديدة؛ فالإبداع ليس مجرد مسألة إنتاج فكرة على الرغم من أنّ هذا قد يكون له تأثير مهمّ على الإبداع.

ويُعرّف الإبداع بأنه إنتاج حلول عالية الجودة وأصليّة وأنيقة للمشكلات وللاستفادة من مؤسّسات الإبداع والابتكار يجب على المرء أن يضع في اعتباره ثلاثة أركان رئيسية: أولاً: الإبداع والابتكار ظاهرتان شديدتا التعقيد في أي مستوى معين من التحليل.

ثانياً: توجد ظواهر متعددة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.

ثالثاً: الظواهر التي تعمل على مستوى ما ليست بالضرورة مندمجة أو متوافقة مع تلك التي تعمل على مستويات أخرى.

6. دراسة De Sousa et al (2012) بعنوان "الإبداع والابتكار والمنظمات التعاونية"

هدفت الدراسة إلى تقديم مساهمة في توضيح مفاهيم الإبداع والابتكار باستخدام منهج متعدد المستويات للفرد والجماعة والمنظمة، لإظهار أنّه يمكن دمجها بشكل أفضل في المنظمات.

أكدت الدراسة أنّ هذه المنظّمات اللامركزية تعمل بطريقة تجعل من الممكن إلغاء دور السلطة أو التخفيف منه على الأقل، مما سيحدّد في نهاية المطاف مستقبل المنظمات الناجحة، كما أفادت الدراسة أنه سيترك الحكم للسوق لتصنيف المنظمات على أنّها مبتكرة أو غير مبتكرة.

المحور الثالث/ الثقافة التنظيمية والإبداع

1) دراسة Schuldt (2020) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على بيئة الابتكار والإبداع والأداء"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على البيئة الداخلية والخارجية للابتكار والأداء التنظيمي في منظمة قطاع النسيج، استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (186) مبحوثاً.

توصّلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمّها أنّ هناك تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على البيئة الداخلية والخارجية في تطوير الابتكارات وتنمية الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

2) دراسة أبو شريعة (2020) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى التحقق من علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع المؤسسي في عيادة النصيرات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة دراسة حيث بلغت عينة الدراسة (50) موظفاً وموظفة.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالاتها والإبداع المؤسسي.

وأوصت الدراسة بتوفير سياسات عمل واضحة ومرنة تتضمن خطط عمل يمكن للموظف استغلالها في فهم سلوكه وتطوير أدائه الوظيفي، وتوفير معلومات كافية لتطوير أفكار الموظفين، وتحسين مستوى الإبداع الإداري لديهم.

3) دراسة Abdelbak (2020) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين - دراسة حالة لشركة سوميك للصيانة الصناعية سوناطراك سكيكدة-الجزائر"

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة الصيانة الصناعية في الجزائر، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة، ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية لاستجابة عينة الدراسة حول كل من مستوى الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة المهنية.

تمثلت أهم التوصيات في ضرورة دعم القيم التنظيمية في المؤسسة من خلال التحفيز المادي والمعنوي، بالإضافة لترك مجال من الحرية لأداء مهامهم دون اللجوء إلى التعليمات الصارمة والمفصلة، وضرورة استغلال الكفاءات البشرية الموجودة في المؤسسة وعدم تقييدها من خلال معتقدات وأعراف لا تتناسب والظروف الحالية.

4) دراسة سلامة (2020) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب للبنات في طريف "

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب للبنات في طريف-السعودية، وذلك من خلال تحديد مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بالكلية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة دراسة، وتكونت عينة الدراسة من (69) عضوة من عضوات هيئة التدريس.

توصلت الباحثة لعدد من النتائج منها؛ أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة جاء بدرجة (عالية)، ومستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة (عالية).

وتوصلت الباحثة أيضاً إلى عدد من التوصيات منها ضرورة توجيه عضوات هيئة التدريس لتوحيد المعتقدات والفرضيات والرموز الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية للكلية بما يكفل فاعليتها في كافة التعاملات الإدارية، والعمل على تعزيز الإبداع في بيئة العمل بالكلية.

5) دراسة عبد الباقي وطيّار (2019) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري في المنظمات -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومعرفة مدى تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسة محلّ الدراسة، تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي.

وبيّنت النتائج أنّ مستوى تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية كان إيجابياً في كلّ من القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية، وحيادياً في كلّ من المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية، وهذا يدل على أنّ المؤسسة تشجع القيم التي تعزز العمل الجماعي وتبادل المعارف والمعلومات بينهم، كما تحاول كسب ثقتهم وتوسيع قدراتهم التعليمية.

وأوصت بضرورة إيجاد سبل لتشجيع العاملين على العمل الجماعي وبأهمية أفكارهم الإبداعية كتدريبهم وصلقل معارفهم لتوجيهها نحو تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها.

6) دراسة نبيل وحامدي (2017) بعنوان "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟

هدف البحث إلى دراسة الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال البحث عن الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بغرفة الصناعة التقليدية والحرف في مدينة بسكرة الجزائرية.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة، وتحقيقاً لذلك تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة واشتملت العينة على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

أشارت النتائج إلى أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل أنشطة غرفة الصناعة التقليدية والحرف، من خلال التركيز على الدعم الدائم لعملية الإبداع الإداري، وبينت أنّ القيم التنظيمية لها دور إيجابي في تشجيع قدرات العاملين.

وأهمّ التوصيات تمثلت في ضرورة غرس القيم والمعتقدات التنظيمية التي تكون الشخصية الفردية والجماعية بالمؤسسة، وضرورة تطوير بيئة ثقافية ترفع من مكانة الإبداع وقيمه من خلال تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.

7) دراسة Dwyer (2016) بعنوان "إدارة الإبداع في المؤسسات الإعلامية"

هدفت الدراسة إلى تحليل ما إذا كان بالإمكان تحسين الإبداع في هيئة الإذاعة البريطانية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه كلما ارتفع مستوى التجديد والإبداع، زادت إمكانات الميزة التنافسية، فقيمة المنتجات الإعلامية مستمدة من المعرفة والإلهام الإبداعي لأولئك الذين يصنعون المحتوى.

كما دعت إلى إيجاد طرق جديدة لإدارة الإبداع من خلال دمج مهارات المجالات الخاصة بالمؤسسات الإعلامية مع أدوات أكثر عمومية لتعزيز الإبداع.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تسعى إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع في المؤسسات الإعلامية، باعتبارها أحد أهم وسائل مخاطبة الجمهور، وتعد حلقة وصل وقنوات لربط الأفراد بمجتمعهم، وتقوم بتقديم خدمات للمجتمع بهدف تطويره ضمن مسؤوليتها الاجتماعية، إضافة إلى دورها التنموي والاجتماعي في طرح هموم الناس وقضاياهم ومعالجتها، كما تدعم بدورها مؤسسات المجتمع المدني وأفراده كل حسب احتياجاته وإمكاناته.

واعتماداً على أدوات جمع البيانات تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كونها تستخدم الاستبانة كأداة رئيسية أولى في جمع البيانات والمعلومات، وتختلف عنها بأنها تستخدم المقابلة المعمقة كأداة ثانية لجمع البيانات والمعلومات لما لها من دور مهم في إثراء النتائج.

كما تميزت الدراسة الحالية باعتمادها البحث التفسيري المتسلسل خلافاً للدراسات السابقة التي اعتمدت المنهج الوصفي.

وهي تختلف أيضاً في طبيعة الإطار النظري المستخدم، حيث تناولت الدراسة الحالية ثلاثة مفاهيم رئيسية وهي الثقافة التنظيمية، الإبداع، المؤسسات الإعلامية.

وتميزت الدراسة الحالية بأنها بحثت في مستوى الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى الإعلامي، بينما اقتصرت الدراسات السابقة على تناول موضوع الإبداع الإداري ومعرفة مستواه في المنظمات بشكل عام لتحقيق أهداف هذه المنظمات.

ومع قلة وجود الدراسات السابقة التي تسعى إلى دراسة العلاقة بين الإبداع والثقافة التنظيمية من خلال مراجعة الباحثة للدراسات السابقة، وغياب الدراسات في السياق الفلسطيني خلق لدى الباحثة حافزاً لإجراء هذه الدراسة كونها تقوم بسدّ فجوة بحثية علمية توصلت إليها الباحثة، فإن هذه الدراسة تأتي لتبحث في الدور المهم الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على تنمية الإبداع وتشجيعه في سياق المؤسسة الإعلامية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 منهجية الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها، استخدمت الباحثة البحث التفسيري، مع تطبيق أسلوب دراسة الحالة، بالاعتماد على البحث المختلط المتسلسل الذي يعتمد على أداة الاستبانة بشكل أولي يتبعه أداة المقابلة المعمقة لتفسير نتائج الأداة الأولى.

ويعرف البحث التفسيري بأنه يقع ضمن "البحوث التي تهدف إلى تفسير كيفية حدوث الظاهرة، عن طريق تتبعها من بدايتها وإلى ما وصل إليه في أثناء البحث، وتفسير الأسباب التي أدت إلى حدوثها، والتحقق من صحة الفرضيات التي وضعت كتفسير لها" (الخفاجي، 2017، ص 26).

استخدمت الباحثة أدوات جمع البيانات التالية: الاستبانة لاستطلاع الرأي والمقابلات المعمقة، علماً بأن هذه الأدوات قامت بالإجابة عن أسئلة الدراسة التي تعتبر ترجمة للأهداف التي سعت إليها الباحثة لتحقيقها.

3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي إنتاج المحتوى الإعلامي والذي يشمل كل من (مخرجين، فنيي الصوت والمونتاج، مصورين، مراسلين، محررين، رؤساء تحرير، معدين، سكرتاريا تحرير، موظفي الإعلام الإلكتروني، مذيعين ومقدمي برامج، مصممي ديكور، مهندسي ديكور، مساعدي مصورين، فنيي إضاءة، منتجين ومنفذين، موظفي جرافيك، مهندسي استوديوهات) للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، البالغ عددهم (590) موظف، علماً أن العدد الإجمالي لموظفي الهيئة تقريباً (1200) موظف في كافة القطاعات، ومكاتبها في الضفة وعددها 10 مكاتب وهي القدس، رام الله، الخليل، نابلس، جنين، طولكرم، طوباس، أريحا، قلقيلية، بيت لحم (إحصاءات الهيئة، 2022).

3.3 عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من العينات التالية:

العينة الأولى: عينة الاستبانة: لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستطلاع (الاستبانة) كأداة رئيسية للبحث، إذ تم توزيعها على عينة عشوائية ممثلة بلغت (242) من موظفي الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية العاملين في دوائر إنتاج المحتوى الإعلامي في مكاتب الضفة الغربية وعددها (10)، وهي الدوائر التي يبرز فيها عنصر تنمية الإبداع بشكل كبير وهم (مخرجون، فنيو الصوت والمونتاج، مصورون، مساعدو مصورين، مراسلون، محررون، رؤساء تحرير، موظفو الإعلام الإلكتروني، مذيعون ومقدمو ومعدو برامج، منتجون ومنفذون، سكرتاريا تحرير، فنيو ومهندسو إضاءة، مصممو جرافيك، مهندسو فنيو ديكور، مهندسو استوديوهات).

(1) العينة الثانية: المقابلة المعمقة: استخدمت الباحثة في دراستها المقابلات المعمقة مع مدراء الدوائر العامة الخاصة بالإنتاج الإعلامي في الهيئة باستخدام العينة القصدية وعددهم (9) مدراء، والهدف من إجراء المقابلات إثراء الإجابات التي استخلصت من الاستبانة.

3.4 مستلزمات البحث وأدواته

لتلبية متطلبات الدراسة، اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأدوات العلمية المتبعة، حيث قامت باستخدام الأدوات التالية:

(1) الاستبانة: واشتملت الاستبانة على الأقسام التالية:

- **القسم الأول/** معلومات شخصية حول المبحوثين وتشمل المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، دائرة العمل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني/** أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع بالإنتاج الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، ويقسم إلى عدة مجالات:

1. **المحور الأول:** شكل الثقافة التنظيمية المتوفرة في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة.
2. **المحور الثاني:** مستوى الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة.
3. **المحور الثالث:** تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة.
4. **المحور الرابع:** المعوقات التي تعيق تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة.

الجدول رقم (3.1) توزيع مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

عدد الفقرات	القياس
13	المحور الأول: شكل الثقافة التنظيمية وأثرها على تنمية الإبداع في إنتاج المحتوى الإعلامي
13	المحور الثاني: مستوى الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة
13	المحور الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة
11	المحور الرابع: المعوقات أمام تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة
50	المجموع الكلي

2) المقابلات المعمقة: استخدمت الباحثة في دراستها المقابلات المعمقة مع مدراء الدوائر العامة الخاصة بالإنتاج الإعلامي في الهيئة وعددهم (9) مدراء في دوائر إنتاج المحتوى المذكورة، والهدف من إجراء المقابلات تفسير نتائج الاستبانة، والخروج بمقترحات تعزز تحقيق الإبداع في الإنتاج الإعلامي، والتعرف على أهم الاحتياجات الواجب توافرها لتنمية الإبداع.

الجدول رقم (3.2) أسماء مدراء الدوائر العامة الخاصة بالإنتاج الإعلامي في الهيئة

#	الاسم	المسمى الوظيفي
1	سماح صائب نصار	مدير عام الإعلام الرقمي
2	زاهر محمد زهد	مدير عام وحدة التقييم وضبط الجودة
3	حسن ربحي أبو الرب	مدير عام المكاتب الداخلية والخارجية

4	الناصر جهاد البابا	مدير عام الهندسة
5	حازم السويطي	نائب مدير عام الأخبار، ورئيس التحرير
6	نزار الغول	مدير عام البرامج
7	حيدر غالب دغلس	مدير عام الأخبار الإذاعية
8	ساجد توفيق شعبي	نائب مدير عام الإنتاج
9	عايد عويمر	رئيس قطاع الإذاعة

3.5 المعالجة الإحصائية

للتحقق من تساؤلات وفرضيات الدراسة، قامت الباحثة بالمعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات من خلال استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة، واستخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. استخدام معادلة الثبات معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لحساب ثبات الاستبانة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.
4. الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تحليل البيانات وفق الجدول رقم (3.2).

الجدول رقم (3.3) مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين في الدراسة لفقرات الاستبانة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

3.6 صدق القياس والأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة، من خلال الأساليب التالية:

أ- صدق المحتوى

للتحقق من صدق الأدوات، اعتمدت الباحثة على أسلوب الصدق الظاهري للاستبانة وأسئلة المقابلة، وذلك من خلال عرضهما على مجموعة من الخبراء والمختصين، لتحكيمهما (انظر الملحق رقم 1) والتأكيد على صلاحيتهما للتطبيق، وقدرتهما على قياس ما يطلب قياسه في هذه الدراسة، وبشكل يتوافق مع الأهداف المرجوة منها، وبعد الاستعانة بالمحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات المقترحة وفقاً لتوجيهاتهم، وذلك بعد الرجوع للمشرف ومشاورته والأخذ برأيه وقراره.

ب- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيعها مرة أخرى بنفس الظروف والشروط، تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان على حدة ثم لكل المحاور، ويتضح ذلك من الجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4) قيم الثبات كرونباخ ألفا للاستبيان ولعوامل كل جزء من هذه الأجزاء

المجال	عدد البنود	قيم كرونباخ ألفا
أثر الثقافة التنظيمية وتنمية الإبداع في إنتاج المحتوى الإعلامي	13	.911
مستوى الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة	13	.938
تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة	13	.915
المعوقات أمام تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة	11	.820
الدرجة الكلية	50	.932

يتبين من الجدول السابق أن المقياس يتمتع بثبات عالٍ وبالإمكان استخدامه في الدراسة الحالية، الحد الأدنى المقبول للثبات هو (0.70).

3.7 متغيرات الاستبانة

ا. المعلومات الديمغرافية:

- الجنس: له مستويان (ذكر، أنثى).
- العمر: له أربعة مستويات (أقل من 30، من 30 إلى أقل من 40، من 40 إلى أقل من 50، 50 فأكثر).
- المؤهل العلمي: له خمسة مستويات (ثانوية عامة أو أقل، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).
- دائرة العمل: لها عدة مستويات (أخبار إذاعية، أخبار تلفزيونية، برامج إذاعية، برامج تلفزيونية، تصوير، وحدة الإعلام الرقمي، إخراج، جرافيك، هندسة إذاعية، هندسة تلفزيونية، المكاتب الخارجية (المراسلين)، ديكور، إنتاج).
- سنوات الخبرة: لها خمسة مستويات (أقل من سنة، من سنة إلى أقل من 3 سنوات، من ثلاث سنوات إلى أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).
- الدرجة الوظيفية: لها ستة مستويات (موظف، رئيس قسم، رئيس وحدة إدارية، مدير، مدير عام، وكيل مساعد فأعلى).
- المهام الوظيفية: لها عدة مستويات (محرر، مذيع أخبار، مقدم برامج، رئيس تحرير، سكرتير تحرير، معد برامج، منتج ومنفذ، مخرج، مصور، مهندس صوت، مونتير إذاعي وتلفزيوني، مصمم، مراسل صحفي، مهندس أستوديو، مهام إشرافية، فني صوت، فني إضاءة، مساعد مصور، مدير تحرير، مهندس ديكور، مهندس إضاءة).

3.8 إجراءات تطبيق أداة الدراسة

- بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها قامت الباحثة بحساب عدد العينة المراد التوزيع عليها، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (590) موظفاً، وبلغ حجم عينة الدراسة 233 موظفاً اعتماداً على الموقع (SurveyMonkey)¹.
- تم توزيع (260) استبانة من أصل (590) اعتماداً على عينة المسح العشوائي بطريقة إلكترونية للحصول على العينة الممثلة.
- قامت الباحثة بجمع نتائج (242) استبانة مكتملة البيانات، وذلك بنسبة استرداد بلغت (93%).
- تمت مقابلة 9 مدراء لدوائر الإنتاج في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية.
- قامت الباحثة بجمع نتائج المقابلة مع مدراء دوائر الإنتاج في الهيئة.

3.9 وصف خصائص عينة الدراسة الديمغرافية

تناول هذا القسم عرض للبيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي موضحة في الجدول المرفق:

جدول رقم (3.5) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة

المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	137	56.6%
	أنثى	105	43.4%
المجموع		242	100%

¹تم احتساب العينة عبر موقع (Sample Size Calculator: Understanding Sample Sizes | SurveyMonkey)

23.1%	56	أقل من 30 عام	العمر
47.1%	114	من 30 إلى أقل من 40	
15.7%	38	من 40 إلى أقل من 50	
14.0%	34	50 فأكثر	
100%	242	المجموع	
1.7%	4	ثانوية عامة أو أقل	المؤهل العلمي
9.1%	22	دبلوم	
71.5%	173	بكالوريوس	
16.1%	39	ماجستير	
1.7%	4	دكتوراة	
100%	242	المجموع	

18.6%	45	أخبار إذاعية	دائرة العمل
19.8%	48	أخبار تلفزيونية	
14.0%	34	برامج إذاعية	
20.2%	49	برامج تلفزيونية	

9.1%	22	وحدة الإعلام الرقمي	
8.7%	21	الإخراج	
4.5%	11	جرافيك	
9.1%	22	تصوير	
7.9%	19	هندسة إذاعية	
5.0%	12	هندسة تلفزيونية	
4.1%	10	المكاتب الخارجية	
3.7%	9	ديكور	
7.9%	19	إنتاج	

2.5%	6	أقل من سنة	سنوات الخبرة
11.6%	28	من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات	
10.3%	25	من ثلاث سنوات إلى أقل من خمس سنوات	
28.5%	69	من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات	
49.6%	120	عشر سنوات فأكثر	
100%	242	المجموع	
63.1%	149	موظف	طبيعة العمل

7.2%	17	رئيس قسم	(الدائرة)
1.7%	4	رئيس وحدة إدارية	
28.0%	66	مدير	
0%	0	وكيل مساعد فأعلى	
16.1%	39	محرر	طبيعة المهام في دوائر الإنتاج
15.7%	38	مذيع أخبار	
22.7%	55	مقدم برامج	
2.5%	6	رئيس تحرير	
5.8%	14	سكرتير تحرير	
21.9%	53	معد برامج	
10.3%	25	منتج ومنتج	
9.9%	24	مخرج	
11.2%	27	مصور	
8.3%	20	مهندس صوت	
10.3%	25	مونتير إذاعي وتلفزيوني	
10.7%	26	مصمم	

8.7%	21	مراسل صحفي
7.4%	18	مهندس أستوديو
14.0%	34	مهام إشرافية
3.3%	8	مهندس إضاءة
2.5%	6	مهندس ديكور

تحليل خصائص العينة

أشارت نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة الديمغرافية **بالنسبة للجنس** إلى أن نسبة الذكور قد بلغت 56.6% فيما بلغت نسبة الإناث 43.4%، وهذا مؤشر على تساوي نسبة مشاركة الإناث والذكور في عينة الدراسة تقريباً.

وبينت النتائج الخاصة بـ **بمتغير العمر** أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة قد بلغت 23.1%، فيما بلغت النسبة 47.1% للفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، وبلغت النسبة 15.7% للفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، بينما بلغت النسبة المئوية للفئة 50 سنة فأكثر 14%، وهذه المؤشرات تدل على أن غالبية عينة الدراسة من الموظفين فئة الشباب متوسطة العمر.

أما على صعيد **بمتغير المؤهل العلمي** فقد جاءت النتائج على النحو الآتي: 1.7% ثانوية عامة أو أقل، و9.1% للدبلوم، أما الغالبية العظمى فقد كانت للمؤهل بكالوريوس بواقع 71.5%، في حين نجد أن المؤهل العلمي الماجستير قد بلغ 16.1%، فيما بلغت نسبة حملة الدكتوراة 1.7%، وهذا مؤشر طبيعي يدل على أن حملة الشهادة العلمية الأولى هم الأكثر شيوعاً في المجتمع.

أما بالنظر لـ **المتغير الديمغرافي الخاص بدائرة العمل** فقد حصّلت دائرة الأخبار الإذاعية المراتب الأولى بنسبة مئوية بلغت (18.6%) والأخبار التلفزيونية (19.8%)، وبلغت نسبة العاملين في البرامج الإذاعية، والبرامج التلفزيونية (14%) و(20.2%) على التوالي، وحصلت وحدة الإعلام الرقمي على نسبة (9.1%)، ودائرة الإخراج (8.7%)، في حين تساوت دائرة الهندسة الإذاعية

ودائرة الإنتاج بحصولهما على نسبة (7.9%)، كما حصلت دائرة الجرافيك على ما نسبته (4.5%)، ودائرة التصوير على نسبة (9.1%)، وأخيراً حصلت دوائر عمل الهندسة التلفزيونية والمكاتب الخارجية والديكور على النسب التالية على التوالي (5%)، (4.1%)، (3.7%).

أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل فقد بلغت النسبة 2.5% لمن هم أقل من سنة، بينما نجد أن هناك 11.6% لمن كانت خبرتهم من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات، في حين نجد أن من خبرتهم من ثلاث سنوات إلى أقل من خمس سنوات قد بلغت 10.3%، أما للفئة من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات فقد بلغت 28.5%، وأخيراً فقد حصل المتغير لمن خبرتهم كانت عشر سنوات فأكثر على نسبة 49.6%، وهذا مؤشر يدل على أن معظم موظفي الهيئة هم من الأفراد الذين لديهم الخبرة العالية في مجال عملهم.

نلاحظ أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية كان على النحو التالي: 63.1% موظفًا، مقابل 7.2% رئيس قسم، و1.7% رئيس وحدة إدارية، وكانت ما نسبتهم 28% بمسمى وظيفي مدير، في حين حصلت الدرجة الوظيفية وكيل مساعد على ما نسبته (0%).

وبتحليل هذه الأرقام نجد أن نسبة الموظفين مقارنة مع كافة الدرجات الوظيفية مرتفعة وهذا مؤشر سليم، ولكن في المقابل نجد أن نسبة المدراء مرتفعة فهي تجاوزت نسبة رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية وهذا مؤشر غير سليم، ويعود ذلك لتدني رواتب الموظفين وفق قانون الخدمة المدنية؛ مما أدى إلى منح درجات مدير مالي للعاملين بالوظيفة الإبداعية ولمن قضى على تعيينه بالوظيفة الإبداعية خمس سنوات فأكثر بدون مهام إشرافية ويتدرج بناء على ذلك من مدير C فأعلى إلى أن يصل إلى درجة مدير A، بدون أن يترفع إلى الدرجة التي تليها وهي مدير عام، إلا بقرار من الرئيس محمود عباس.

أما بالنسبة لمتغير طبيعة المهام في دوائر الإنتاج فقد احتلت مهام المحرر المرتبة الأولى في طبيعة المهام بنسبة (22.7%)، تليها مهام مذياع أخبار بنسبة مئوية (15.7%)، وكانت مهام رئيس التحرير ومهندس الديكور بأقل مرتبة وبنسبة مئوية بلغت (2.5%).

3.10 المتوسطات الحسابية

من أجل تحليل أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات ومحاور الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد اعتمدت الباحثة المستويات الآتية:

جدول رقم (3.6) مفتاح التصحيح لتفسير فقرات الدراسة

الدرجة	فترة المتوسط الحسابي
مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	2.34 - 3.67
مستوى مرتفع	3.68 - 5

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4.1 أولاً: محور مؤثرات الثقافة التنظيمية

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيسي ما دور الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع بالإنتاج الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية؟ هو (3.34)، وبانحراف معياري (0.497)، وبنسبة مئوية 66.8% انظر الجدول رقم (4.1).

كما يتضح من الجدول المرفق رقم (4.1) أن ترتيب المحاور بناء على متوسطاتها الحسابية قد جاءت على النحو التالي مرتبة تنازلياً:

- المرتبة الأولى: المحور الرابع (المعوقات أمام تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة) وحصل على أعلى متوسط حسابي (3.64) ودرجة متوسطة.
- المرتبة الثانية: المحور الثالث (تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة) وحصل على متوسط حسابي (3.29) ودرجة متوسطة.
- المرتبة الثالثة: المحور الأول (أثر الثقافة التنظيمية وتنمية الإبداع في إنتاج المحتوى الإعلامي) وحصل على متوسط حسابي (3.26) ودرجة متوسطة أيضاً.
- المرتبة الرابعة والأخيرة: المحور الثاني (مستوى الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة) وحصل على متوسط حسابي (3.21) ودرجة متوسطة.

جدول رقم (4.1) النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
65.3%	.713	3.26	أثر الثقافة التنظيمية وتنمية الإبداع في إنتاج المحتوى الإعلامي

64.2%	.778	3.21	مستوى الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة
65.8%	.716	3.29	تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة
72.7%	.648	3.64	المعوقات أمام تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة
66.8%	.497	3.34	الدرجة الكلية

4.2 المحور الأول أ: شكل الثقافة التنظيمية المتوفرة في الهيئة

يتضح من الجدول رقم (4.2) أن التعديل على الخط لتتناسب مع الظروف المحيطة والطارئة هو جزء من الثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، حيث جاءت بأعلى متوسط حسابي (3.71) وبدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج أنه يسود مستوى عال من الرقابة في الهيئة مع وجود استراتيجية عمل واضحة، كما يتضح من النتائج عدم تركيز الإدارة العليا في الهيئة على توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم الحاجات النفسية للعاملين حيث جاءت بأدنى متوسط حسابي (2.64) وبدرجة متوسطة.

جدول رقم (4.2) شكل الثقافة التنظيمية المتوفرة في الهيئة

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
72.2%	1.065	3.61	يوجد لدى هيئة الإذاعة والتلفزيون استراتيجية عمل واضحة
59.2%	1.072	2.96	جميع موظفي الهيئة لديهم معرفة بالخططة الاستراتيجية العامة
65.2%	.975	3.26	يتم إنجاز الخطط والبرامج وفقاً للخططة الاستراتيجية

%74.2	.984	3.71	يتم التعديل على الخطط للتاسب مع الظروف المحيطة والطارئة
%65.6	1.004	3.28	توجد هيكلية واضحة في الهيئة
%68	.956	3.40	يتم التنسيق بين دوائر العمل في الهيئة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية
%62	.985	3.10	تتم مراجعة الخطط وتقييمها باستمرار
%61.6	1.096	3.08	تساعد القوانين والأنظمة واللوائح الداخلية للهيئة على تطوير نفسها
%64.4	1.084	3.22	تسود ثقافة الانتماء للهيئة من قبل موظفيها
%62	1.028	3.10	توجد ثقة متبادلة بين موظفي الهيئة
%72.8	1.051	3.64	يسود مستوى عال من الرقابة في الهيئة
%68.4	1.004	3.42	يقيم ويشارك موظفو الهيئة في العديد من الفعاليات والمناسبات الاجتماعية خارج نطاق العمل
%52.8	1.031	2.64	يتوفر في الهيئة بيئة تنظيمية تساعد وتدعم الحاجات النفسية للفرد
%65.3	.713	3.26	الدرجة الكلية

وحول نتائج الدراسة التي ظهرت اعتماداً على السؤال الفرعي الأول شكل الثقافة التنظيمية المتوفرة في الهيئة اتضح عدم تركيز الإدارة العليا في الهيئة على توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم الحاجات النفسية للعاملين.

وأوضحت سماح نصار مدير عام الإعلام الرقمي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون (مقابلة شخصية، 2022)، أنه إذا كانت الهيئة غير قادرة على توفير دعم الحاجات النفسية للعاملين فيجب على المدير ألا يستسلم، بل عليه أن يوفرها للعاملين الذين يعملون تحت إدارته لأنها مسؤولية المدير، وهي مسؤولية فردية تتبع من شخصية المدير نفسه إذا كان يريد أن يحقق ذلك أم لا، أو يدرك أهميتها، وتبين نصار أنها تعمل على مبدأ العمل بحب، وأنها معنية تماماً بأن يغلف العمل الحب، وأنها تعمل جاهدة على دعم الحاجات النفسية للعاملين تحت إدارتها من خلال منحهم إجازات العمل بسهولة، وألا تجعل الإجازات سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين، إضافة إلى تفهم الظروف الاجتماعية للعاملين، وأخذها بعين الاعتبار في فترات الدوام المختلفة.

ولم يتفق زاهر زهد مدير عام وحدة التقييم وضبط الجودة (مقابلة شخصية، 2022)، مع هذه النتيجة، لأنه بحسب ما يرى فإن الوزير المشرف العام على الإعلام الرسمي أحمد عساف وهو أعلى الهرم الإداري يشيد بعمل الإدارات العامة المختلفة؛ مما يعني أنه يدعم الحاجات النفسية للأفراد، ويضيف أن كل إدارة عامة متحيزة لعاملاتها وموظفيها، ويقدم مسؤولو هذه الإدارات مختلف المبررات للعاملين في حال أخطأ أحد منهم أو قصّر في جانب من جوانب وظيفته، إضافة إلى أنهم يشيدون بموظفيهم وبأدائهم، وأنهم يقومون باستمرار بالإشادة بأداء العاملين حتى لو كانت هناك أخطاء مهنية تتم معالجتها، ويقومون بعد ذلك بالدفاع عن الموظفين وحمائهم إدارياً.

واعتقد حسن أبو الرب مدير عام المكاتب الداخلية والخارجية (مقابلة شخصية، 2022)، أن هذه مسؤولية مشتركة فردية وجماعية، حيث أن تكامل الأدوار بين الموظف والمسؤول يعكس حالة من الانسجام بين العاملين، وأنه في حال اختلال أي من القواعد المذكورة يؤدي إلى خلل في النسق العام المؤسساتي في الهيئة، وهذه هي مسؤولية فردية وجماعية لا يتحملها المسؤول وحده، وأنه لا يعتقد أن هناك مسؤولية على الإدارة وحدها في خلق هذه البيئة الداعمة للحاجات النفسية للعاملين فهي مسؤولية مشتركة.

وذكر الناصر البابا مدير عام الهندسة (مقابلة شخصية، 2022)، أنهم يتعاونون جداً مع الموظفين ويقومون بتلبية الحاجات النفسية للعاملين من خلال مشاركتهم ومجايلتهم بالمناسبات الحزينة والسعيدة لهم، ويفهمون ظروفهم الاجتماعية، ويكونون مرنين جداً معهم عندما تكون لديهم ظروف اجتماعية معينة.

ويعتقد أن كل إدارة لها طريقته بالتعامل مع الموظفين في تلبية حاجاتهم النفسية من خلال ساعات الدوام، ونظراً لطبيعة العمل الإعلامي يتطلب ذلك جهداً مضاعفاً في العمل في الأعياد والطوارئ وفي الأزمات والكوارث والظروف غير الطبيعية، مما يجعلهم يدعمون الحاجات النفسية من خلال تغيير ساعات عمله وفترة دوامه حسب وضع الموظف الاجتماعي لكي يعمل بالإنتاجية المطلوبة بأداء متطور ولكي يشعر أن عمله مقدر من قبل مسؤوله وبالتالي من قبل مؤسسته.

واتفق حازم السويطي رئيس التحرير نائب مدير عام الأخبار في تلفزيون فلسطين (مقابلة شخصية، 2022) مع زهد بأن الإدارة العليا لا تركز على توفير بيئة تساعد على دعم الحاجات النفسية لأنه وحسب وجهة نظره يرى بأن الجانب التنظيمي في الهيئة يعتمد على هيكلية واضحة تساهم في انسياب العمل وتدفعه بشكل سلس، وهو ما يساهم في خلق بيئة عمل أفضل مما يهود إلى تحقيق وضع نفسي جيد للعاملين، ويحقق حاجاتهم النفسية، إضافة إلى وجود التواصل المباشر بين العاملين والإدارة مما يخلق فرصاً أفضل لدعم الحاجات النفسية.

كما اتفق نزار الغول مدير عام البرامج في تلفزيون فلسطين (مقابلة شخصية، 2022) مع تلك النتيجة بأنه يجب على العاملين في الإدارات العليا أن تكون لديهم المعرفة والخبرة والكفاءة بتطبيق مبدأ دعم الحاجات النفسية للعاملين لدرجة أن المدير يجهل أن عليه أن يقدم دعماً للحاجات النفسية للعاملين والموظفين الذين يقعون تحت إدارته ومسؤوليته، ويضيف هو كمدير عام يدعم هذه الحاجات النفسية، فلهذه مرونة بالعمل وتفهم الظروف الحياتية لهم من خلال وضع جدول دوام الموظفين وعملهم بما يتلاءم مع ظروفهم الحياتية، وبما يحقق مصلحة العمل وإنتاجه بالشكل اللائق والمطلوب.

واختلف حيدر دغلس مدير عام الأخبار الإذاعية (مقابلة شخصية، 2022) مع النتيجة فهو بصفته الوظيفية يرى أنه تتم مراعاة كافة الجوانب المتعلقة بالموظفين سواء في العمل أو ما يتعلق بالمشاكل الشخصية وخارج إطار العمل وفي كثير من الأحيان يكون هناك دور في حل بعضها،

وتتم مراعاة الموظفين في العمل وفي الإجازات في محاولة للتخفيف عنهم ودعم حاجاتهم النفسية. ويوضح أنه يتعامل مع الموظفين في الإدارة العامة للأخبار الإذاعية من منطلق أخوي، وليس من منطلق مسؤول وموظف، إضافة إلى مراعاة ظروف حياة الموظفين عند وضع جداول العمل والدوام بما لا يؤثر على مصلحة وسير العمل.

واعتقد عايد عويمر رئيس قطاع الإذاعة (مقابلة شخصية، 2022) أن البيئة في الهيئة تلي الحد الأدنى من احتياجات الموظفين الذين يؤدون عملهم في مختلف الأوقات وفوق طاقتهم في ظروف الطوارئ، والشواهد كثيرة أهمها العمل بأقل عدد ممكن في فترة جائحة كورونا والإنتاج الكبير في العمل، بالإضافة للعمل في كثير من أوقات الطوارئ أثناء الاقتحامات، وكيف تتحول كافة الطواقم إلى جنود في أوقات تواجدهم على رأس عملهم أو من خلال أماكن تواجدهم، مما يستدعي بذل جهد مضاعف من قبل مدراء الإدارات والمسؤولين لدعم الاحتياجات النفسية وتوفيرها للموظفين في ظل ضغوط العمل المستمرة.

واتفق ساجد شعبي مدير دائرة الإنتاج نائب مدير عام الإنتاج (مقابلة شخصية، 2022)، مع النتيجة ويعتقد أن ذلك جاء بسبب عدم سرعة الاستجابة لتنفيذ حقوق العاملين المختلفة وتلبية مطالبهم الوظيفية وعدم تقديرهم لظروف العاملين الاجتماعية، لكن في المقابل هناك مدراء يعملون على دعم الحاجات النفسية للموظفين من خلال الاستماع لمشاكل الموظفين الشخصية والمهنية ويعملون على حلها أو تقديم النصح لهم مما يخلق دعماً نفسياً لهم، بمعنى أن دعم الحاجات النفسية للأفراد ينبع من شخصية المدير وليست الإدارة العليا للهيئة، فهناك مدراء يفهمون ويدركون أهمية دعم الحاجات النفسية للعاملين وأثرها على الإنتاج والإبداع وآخرون لا يدركون ذلك أو يتجاهلونه.

ويضيف شعبي أن هناك مدراء أيضاً لا يرغبون بأن يكونوا فعالين وفاعلين في تحسين واقع إدارتهم من الناحية المهنية والعملية وتلبية حقوق العاملين في إداراتهم، مما ينعكس على الوضع النفسي للموظف ويؤثر على إنتاجيته، وبالتالي على إبداعه.

وبمقارنة نتائج المقابلات المعمقة مع نتائج الاستبانة حول دعم احتياجات المبدعين النفسية، ترى الباحثة أن المدراء العاملين انقسموا إلى قسمين رئيسيين، فمنهم من وافق على أن الهيئة تدعم الحد الأدنى من الحاجات النفسية للموظفين، ولكن الاعتماد يجب أن يكون على المدراء أنفسهم بالتعاون

مع موظفيهم؛ كونها مسؤولية مشتركة، أما القسم الآخر فقد رفض النتيجة وكان من المعارضين كونه يعتبر نفسه يدعم هذه الحاجات وأن الوزير يوفر لهم كل الإمكانيات اللازمة لدعم حاجاتهم النفسية.

وترى الباحثة أنه وبخصوص عدم تركيز الإدارة العليا على دعم الحاجات النفسية للعاملين فإن ذلك مرتبط بالمسؤول المباشر في تفهم ظروف الموظف ومشاكله الاجتماعية، مع الأخذ بعين الاعتبار مصلحة العمل والإنتاج، فنرى أن هناك مسؤولين يراعون مشاكل وظروف الموظفين من خلال مساندتهم والوقوف معهم في حل مشاكلهم الشخصية، وأيضاً المشاكل التي تنجم من خلال العمل، مثل المشاكل الناتجة عن اختلاف وجهات النظر في العمل أو المشاكل التي تنجم بين الموظفين بسبب الصلاحيات الممنوحة للعاملين.

4.3 المحور الأول ب: الدراية بالخطة الاستراتيجية:

استكمالاً للسؤال الفرعي الأول بخصوص معرفة الموظفين بالخطة الاستراتيجية العامة للهيئة.

أفادت نصار (مقابلة شخصية، 2022) بأن عدم معرفة كافة موظفي الهيئة بالخطة الاستراتيجية العامة للهيئة يقع ضمن إطارين، الأول داخلي ويتعلق بالموظف نفسه؛ بمعنى أنه لا يوجد اهتمام من قبل الموظف، والجزء الآخر يتعلق بنظام الإدارة برمته في فلسطين، وهو عدم الاهتمام بشكل كبير في النظريات المتعلقة بالإدارة والثقافة التنظيمية، لأن مؤسسات فلسطين تعتبر مؤسسات ناشئة، حتى وإن كانت أقيمت أو أنشأت منذ نحو ثلاثين عاماً، إلا أنها تعد مؤسسات ناشئة وحديثة، حيث ما زالت الإدارة في المؤسسات الفلسطينية تتعامل وتدير العمل بناء على القوانين الثورية التي صدرت عن منظمة التحرير، وإن جزءاً من المؤسسات لم تستطع الانتقال من مؤسسات الثورة إلى مؤسسات الدولة، وبالتالي لا تستطيع الهيئة أو أي مؤسسة أخرى وضع استراتيجية كاملة ومحددة، وإن وضعت لا يوجد حتى ضمانات لتطبيقها، نظراً للأوضاع السياسية والميدانية المتغيرة.

كما اعتقد زهد (مقابلة شخصية، 2022) أن هناك جهلاً وعدم اهتمام من الموظف بالسؤال عن الخطة الاستراتيجية العامة، وعدم الاهتمام بمعرفتها والبحث عنها، لكنها موجودة ومعروفة، ودائماً الوزير المشرف العام على الإعلام الرسمي يرددها، وهي جلب العالم لفلسطين وجلب فلسطين للعالم، لكنه قال يجب أن يكون هناك نظام داخلي فعال يحدد تسلسل الأوامر الصاعدة والهابط

وهذا النظام يجب أن يكون مكتوباً، وتلتزم به كل إدارة ليعرف كل موظف في الهيئة الخطة الاستراتيجية العامة للهيئة وتفاصيلها.

ويرى أبو الرب (مقابلة شخصية، 2022) أن الجهة المعنية لديها جانب من التقصير من خلال عدم وضع لافتات واضحة بأماكن محددة تتيح للجميع الاطلاع على الاستراتيجية وعلى الرؤية والأهداف لتعريف الموظفين باستراتيجية الهيئة، رغم أن هناك بعض الملصقات والكتيبات توضح هذه الاستراتيجية التي لم تصل لجميع العاملين في الهيئة العامة للإذاعة التلفزيون الفلسطينية.

ويعتقد البابا (مقابلة شخصية، 2022) أن في الهيئة يتم اعتماد الإدارة على شهادة الموظف العلمية وخبراته السابقة فقط، ولكن هناك جانب آخر مهم وهو عندما يعمل الموظف هو فعليا يتعلم من خلال العمل والممارسة مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحقيق الإبداع ورفع مستوياته، ولكن يجب على إدارة التدريب في الهيئة القيام بتعريف الموظفين الجدد في كل الإدارات بكل مبادئ الهيئة وسياستها العامة، إضافة إلى خطتها الاستراتيجية، وتعريف الموظف على ماله وما عليه من حقوق وواجبات والمهام المناطة إليه، وكيفية دمج الموظفين الجدد في بيئة العمل، وهذا يعني إذا لم يعرف الموظف خطة مؤسسته الاستراتيجية، لن يعرف فعليا أهمية عمله، وأهمية المهام المناطة إليه لتنفيذها على أكمل وجه، ولأن الموظفين في الهيئة يعملون ضمن إعلام رسمي فلهم دور مجتمعي ووطني بالتعريف بالقضية الفلسطينية بكل أبعادها ومحاورها وثوابتها الوطنية، وهذا دور يقع على عاتق إدارة التدريب بتعريف العاملين بالخطة الإستراتيجية للهيئة ورؤيتها وأهدافها ورسالتها والتعريف بأهمية عمل كل عامل وموظف فيها حتى لو كانت مهام صغيرة وبسيطة.

ويرى السويطي (مقابلة شخصية، 2022) أن الخطة موجودة ويتم العمل بها وتنفيذها وتحديثها بين الفترة والأخرى، لكن عدم المعرفة بها تتعلق بعدم وجود جهد شخصي من قبل الموظف لمعرفة الخطة الاستراتيجية للهيئة، رغم أنها منشورة على الموقع الإلكتروني للهيئة، أيضا تقع مسؤولية عدم معرفة الموظفين بالخطة الاستراتيجية على الإدارات والتي يجب عليها التعريف بها وتوضيح ما يستجد فيها للموظفين.

ويرى الغول (مقابلة شخصية، 2022) أنه وبسبب كونه مديرا عاما فهو يضع مدراء الدوائر كل عام بالخطة الاستراتيجية للإدارة العامة للبرامج، إضافة إلى الخطط المرحلية للمدراء، ويقوم بتعميمها على كافة الموظفين.

وحسب دغلس (مقابلة شخصية، 2022) فهو يعتقد أنه يجب على كل موظف أن يعرف ما هي الخطة الاستراتيجية في المكان الذي يعمل فيه سواء في القطاع العام أو الخاص، وأن الإذاعة والتلفزيون من المعروف أنهما وسيلة إعلام رسمية للوطن والمجتمع تطرح كافة القضايا بمسؤولية وشفافية، بمعنى أن الإعلام الرسمي وخاصة صوت فلسطين بشكل خاص هي وسيلة إعلام تعنى بالشؤون الفلسطينية في الداخل والخارج وتطرح القضايا المختلفة بمسؤولية وشفافية بموازاة الهم الوطني، ولكن ممكن أن يكون هناك بعض الموظفين لا يعلمون بالخطة الاستراتيجية ولكن السبب بالدرجة الأولى يكمن بضعف وخلل لدى الموظف نفسه، وثانياً يمكن أن يكون هناك تقصير من قبل المدير العام المسؤول عن هذه الإدارة.

ونفى شعبي (مقابلة شخصية، 2022) ذلك وقال إنّ الإدارة العامة للإنتاج عممت الخطة الاستراتيجية والمرحلية على كافة الموظفين، إضافة إلى أنها منشورة على موقع الهيئة الإلكتروني، وقد يكون هناك قصور في اتصال المؤسسة الداخلي بضرورة نشرها وتعميمها بشكل دائم من خلال ملصقات وكتيبات، إضافة إلى التحديث المستمر في هذه الخطة وإبلاغ الموظفين بذلك.

ومع مقارنة نتائج الاستبانة والمقابلات المعمقة حول عدم معرفة الموظفين بالخطة الاستراتيجية أجمع معظم المدراء العاميين أن ذلك يعود في المقام الأول للموظف نفسه بعدم اهتمامه بمعرفة الخطة وتفصيلها، حيث أكدت نتائج المقابلة أن الخطة مكتوبة وموجودة على الصفحة الرسمية للهيئة ولكن هناك لا مبالاة من قبل الموظفين. ومن جهة أخرى أفاد بعض المدراء أنه يوجد تقصير لدى الجهة المسؤولة عن الخطة بعدم نشرها بطريقة مثلى، فيجب تعميمها على الكل حتى يتمكن الجميع من معرفتها والدراية بينودها.

وتعتقد الباحثة أنه بخصوص عدم معرفة كافة الموظفين بالخطة الاستراتيجية يعود ذلك إلى قصور وحدة العلاقات العامة في توضيح الخطة الاستراتيجية للموظفين، وعدم نشر الكتيبات الخاصة برؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها رغم أنها منشورة على موقع الهيئة الإلكتروني. كما تعتقد الباحثة أن توضيح الخطة الاستراتيجية للموظفين هي تقع ضمن مسؤوليات وحدة التدريب في توضيح بنود هذه الخطة لكافة الموظفين القدامى والجدد حتى تتمكن الهيئة من تحقيق كافة أهدافها المنشودة.

4.4 المحور الثاني: مستوى الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور الدراسة المتعلق بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني ما مستوى الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة؟ هو (3.21)، وبانحراف معياري (0.778)، انظر الجدول رقم (4.3).

كما يتضح من الجدول رقم (4.3) أن الهيئة تحرص على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزاً لجمهورها في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة حيث جاءت بأعلى متوسط حسابي (3.47) وبدرجة متوسطة، كما لم يتفق أفراد العينة على وجود نظام لتحفيز عمليات الإبداع والمبدعين حيث جاءت بأدنى متوسط حسابي.

جدول رقم (4.3) مستوى الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في هيئة الإذاعة والتلفزيون

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
65.6%	1.076	3.28	تعمل الهيئة على توفير الدورات والبرامج التدريبية الخاصة لموظفي الهيئة لصقل مهاراتهم
65.8%	1.023	3.29	تعتبر الهيئة بيئة حاضنة للإبداع والتطور والتقدم المهني
62%	1.042	3.10	تحرص الهيئة على جذب واستقطاب المبدعين
67.8%	1.014	3.39	هناك مثابرة بين موظفي الهيئة لتحقيق الأهداف
66.8%	.952	3.34	يتصف العاملون في الهيئة بالديناميكية
69.4%	1.031	3.47	تحرص الهيئة على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزاً لجمهورها
69%	1.006	3.45	يلتزم العاملون بالهيئة بالتحسين المستمر لذاتهم واكتسابهم لموارد متجددة

54.8%	1.066	2.74	يوجد نظام لتحفيز عمليات الإبداع والمبدعين
60.6%	1.028	3.03	يتم الإنجاز في دوائر الهيئة والعمل بشكل تنافسي ومهني
62.4%	1.022	3.12	تعمل الهيئة على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة
67.6%	.971	3.38	تتقبل الهيئة الأفكار الجديدة والإبداعية
57.4%	1.099	2.87	يوجد لدى الهيئة مستوى من الإبداع الإداري يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة
65.8%	.992	3.29	يوجد في الهيئة إبداع على مستوى الجماعات فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير العمل نحو الأفضل
64.2%	.778	3.21	الدرجة الكلية

وحول نتيجة الاستبيان التي تفيد بوجود ضعف في نظام التحفيز الخاص بعمليات الإبداع والمبدعين ترى نصار (مقابلة شخصية، 2022) أنه لا يوجد نظام تحفيز لا معنوي ولا مادي وفق قانون الخدمة المدنية وهذا القانون لم يتطرق لأولئك الذي يعملون على مدار اليوم وفي أيام العطل الرسمية والأعياد وفي الطوارئ والأزمات والكوارث والأوبئة، وتضيف أن بقاء الهيئة جزءاً من قانون الخدمة المدنية يعيق العمل والتحفيز وخاصة في الوظائف الإبداعية، وحتى الوظائف الإدارية في الهيئة هي أيضاً بحاجة لنظام مختلف عن قانون الخدمة المدنية؛ نظراً لطبيعة عمل الهيئة وفترات عملها وخصوصيتها، وتقترب بضرورة أن تكون القوانين التي تعمل وفقها المؤسسات والوزارات مأخوذة من نصوص التنمية البشرية وعلماء النفس والاجتماع، خاصة بما يتعلق بالعمل الإبداعي والوظائف الإبداعية والمبدعين من خلال آليات تنظيم العمل وطبيعته وأنظمة التحفيز المختلفة.

يعتقد زهد (مقابلة شخصية، 2022) أن الحوافز موجودة ومتوفرة بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية والمشاركة بالمؤتمرات واللقاءات العربية والدولية في الخارج وأيضاً المكافآت المالية موجودة وتصرف سنوياً للموظفين لكنها انقطعت منذ عامين بسبب الأزمة المالية التي تعاني منها الحكومة، كما يتم تحفيز الموظفين المبدعين بكتب شكر وتقدير من خلال المسؤولين عنهم إضافة

إلى أنه تم زيادة نسبة الرواتب وخاصة رواتب العقود مما يعد تحفيزاً لهم ولعملهم، إلا أنه قد يكون هناك بعض التقصير لدى بعض الإدارات أو الدوائر أو الأقسام بعدم تقديم الحوافز وخاصة الحوافز المعنوية، لذلك يجب على المدير أن يتعامل بمحبة وأخوة مع الموظفين لاستقطابهم وتحفيزهم على العمل والإنتاجية وصنع الإبداع وتنميته.

يرى أبو الرب (مقابلة شخصية، 2022) أن التحفيز المعنوي يختلف من إدارة عامة الى أخرى ويختلف أيضاً من مدير لمدير آخر، ويختلف أيضاً حسب شخصية المسؤول نفسه وكيفية وآلية تحفيزه للموظفين أو عدم تحفيز الموظفين، أما التحفيز المالي فهناك ضعف في هذا الجانب على مدار سنوات لا سيما وأن المؤسسات الحكومية ملتزمة بالرواتب، وأن النفقات المالية الإضافية تواجه صعوبات في صرفها، وبالتالي ينعكس سلباً على الحوافز مثل الترقيات والمكافآت المالية، والتي ينعكس عدم تقديمها بصورة سلبية على أداء الموظف وإنتاجيته، مما يقلل من الإبداع، وأحياناً يكون هناك التباس وعدم وضوح في عملية التقييم والتي من المفترض أن تستند إلى الكفاءة بالدرجة الأولى، الأمر الذي يؤدي إلى خلق حالة من عدم الرضا لدى الموظف، والتي بدورها تنعكس على أدائه وانضباطه، وبالتالي إنتاجيته وإبداعه.

ويتفق البابا (مقابلة شخصية، 2022) مع نصار بأنه يوجد ضعف بنظام التحفيز، إضافة إلى عدم توفير وسائل النجاح والإبداع والمعدات اللازمة، ووزارة المالية قد ترفض مبدأ المكافآت المالية برمتها أو تحدد هي نسبة هذه المكافآت. ويضيف بأن هناك تحفيزاً من نوع آخر من خلال توفير المواصلات للطواقم العاملة، والتي تعمل خارج مقر الهيئة، وتوفير وجبات الطعام لهم، وذلك في المناسبات الوطنية والأعياد، وفي حالات الطوارئ والأزمات، وتعديل ساعات العمل والفترات، وتعديل جداول الدوام، ومنح الإجازات للعاملين بما يتناسب مع مصلحة العمل، كما يقول البابا أنه لا يتم منح الهيئة كل الامتيازات المالية والمادية لئتم تحفيز الموظفين من ناحية المكافآت المالية، وخاصة أن لهم دور كبير في التعريف بالقضية الفلسطينية وفضح جرائم الاحتلال.

ويعتقد السويطي (مقابلة شخصية، 2022) أن الأزمة المالية كان لها الأثر في ذلك؛ حيث لم تتمكن الهيئة من صرف المكافآت والحوافز المادية التي كانت معتمدة من قبل الهيئة، ولكن كانت هناك خلال الفترة الماضية فرص للترقية وأخذ درجات وظيفية أعلى؛ مما يعني تحسين وضع الموظف وظيفياً ومالياً، إضافة إلى ذلك، تم تعيين جزء من موظفي العقود من خلال ديوان الموظفين العام.

ويعود الغول (مقابلة شخصية، 2022) ليتفق مع النتيجة قائلاً إنّ التحفيز غائب لعدة أسباب؛ حيث يبحث الموظف بشكل دائم عن التحفيز المالي؛ بحيث أن الأزمة المالية التي تواجهها الحكومة ألقت بظلالها على نظم التحفيز المالي للهيئة، إضافة إلى تبعات جائحة كورونا، والتي نتج عنها قلة عدد الدورات والمشاركات العربية والإقليمية في الندوات وورش العمل والمؤتمرات، إضافة إلى أن الموظف منهمك أصلاً بالعمل على رفع وزيادة راتبه ليتمكن من عيش حياة كريمة، إضافة إلى وجود مشكلة في تثبيت الموظفين في الهيئة؛ بسبب ضعف الرواتب والعائد المالي مقابل ساعات العمل والإنتاج.

ويعتقد دغلس (مقابلة شخصية، 2022) أن كلمة "شكراً" وتقدير الموظف أمام بقية الموظفين والزملاء هي أكبر محفز للموظف، وتغني في كثير من الأحيان عن التحفيز المالي والمادي، مع أن التحفيز المالي مهم جداً ويدفع بالموظفين إلى بذل جهد أكبر في عملهم، وكذلك ما تتعرض له الحكومة من أزمة مالية، وحصار مالي هو ما خفف من صرف المكافآت للموظفين خلال السنوات القليلة الماضية، علماً بأن المكافآت كانت تصرف سنوياً وفي الأعياد والمناسبات الرسمية.

وبخصوص الحوافز أشار عويمر (مقابلة شخصية، 2022) إلى أنّ الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون مؤسسة حكومية والحوافز المالي هو أهم الحوافز، لكن من المعروف أن الأنظمة المالية في المؤسسات الحكومية ليست سهلة خاصة في ظل الأزمات المالية المتلاحقة، ومع ذلك يبذل المشرف العام على الإعلام الرسمي معالي الأخ أحمد عساف جهوداً كبيرة لتوفير علاوات خاصة بقطاع الإعلام الرسمي، ويتم الاستعاضة عن الحوافز المالية بالتكريمات المتكررة للكوادر المبدعة من خلال الدروع أو توجيه كتب شكر للمبدعين والمبدعات.

ويقول شعبي (مقابلة شخصية، 2022) إن الهيئة التي لم تصرف مكافآت للموظفين منذ ثلاث سنوات، ولا يعلم أسباب ذلك إلا أنها كانت تصرف سابقاً بشكل سنوي، إضافة إلى عدم إقرار صرف علاوات عديدة من بينها علاوة المخاطرة، وصعوبة تحصيل الترقيات وتنفيذها؛ بسبب وجود معيقات من قبل ديوان الموظفين العام ووزارة المالية.

ومع مقارنة نتائج الاستبانة التي تفيد بوجود ضعف في نظام التحفيز الخاص بعمليات الإبداع والمبدعين مع نتائج المقابلات المعمقة نجد أن هناك اتفاقاً مبدئياً من قبل عينة المقابلات بوجود ضعف في نظام الحوافز الخاص بالهيئة، والسبب حسب اعتقادهم يعود لقانون الخدمة المدنية نفسه

الذي يمنع وجود الحوافز المادية أو المعنوية للموظفين، ولكن يرى المدراء العامون أنه يمكن تعويض ذلك بالحوافز المعنوية المتمثلة بكتب شكر وتقدير للموظف أو تحفيزه بأي وسيلة؛ لتشجيعه على الإبداع والعطاء غير المطلوب منه.

وتعتقد الباحثة أن الأسباب الرئيسية في وجود ضعف في نظام التحفيز الخاص بعمليات الإبداع والمبدعين تندرج تحت إطارين الأول (معنوي) يتمثل في عدم وجود تحفيز معنوي من خلال عدم تقدير المدير للموظف وعمله الإبداعي والتميز، وعدم تقديم كتب الشكر، والإشادة به وبعمله أمام زملائه الآخرين، وخاصة العمل في أوقات الطوارئ والأزمات وفي الأعياد، ومن جانب آخر تتم محاسبة الموظف على الأخطاء المهنية، وعقابه من خلال توجيه لفت النظر والإنذار وحسم من الراتب وتحويله للجان تحقيق إدارية على أخطاء مهنية بسيطة لا تستدعي ذلك ومحاسبته على ضرورة إكمال ساعات العمل الرسمية ضمن قانون الخدمة المدنية، وليس على الإنتاج والإبداع المتميز؛ مما يجعل الموظف لا يرغب بالإنتاج أو الإبداع، ويعمل بالحد الأدنى من المهام الملقاة على عاتقه، بحجة أن من يعمل يخطئ وسيحاسب، وأن نجاح الموظف بعمله وتحقيق الإبداع في إنتاجه سيصب في مصلحة المسؤول الذي سيسجل النجاح له، وفي حال أخطأ الموظف سيتحمل نتيجة خطئه الذي اقترفه مما سينعكس سلباً على أداء الموظف وعدم التفكير خارج الصندوق.

أما الإطار الثاني (مادي) ويتمثل بعدم تقديم مكافآت مالية للموظفين مبنية على أسس مهنية وشفافة ومستمرة، إضافة إلى عدم بذل جهد لاعتماد علاوات مالية خاصة بالمهنة الإبداعية وعلاوة المخاطرة لخصوصية عمل موظفي الهيئة وعدم منح الترقيات والدرجات بشكل منتظم.

4.5 المحور الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور الدراسة المتعلق بالإجابة عن السؤال الفرعي الثالث ما تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة؟ هو (3.29)، وبانحراف معياري (0.716)، انظر الجدول رقم (4.4).

كما يتبين من الجدول رقم (4.4) أن أهم تأثير للثقافة التنظيمية على الإبداع، هو أنه يعزز قدرة الهيئة بالتعاون مع الجهات الدولية المثيلة لتبادل الخبرات، حيث جاءت بأعلى متوسط حسابي

(3.6) وبدرجة متوسطة، كما يتضح وجود تأثير بدرجة متوسطة للثقافة التنظيمية على قدرة الموظفين بالمشاركة في صنع القرار فقد حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي (2.7).

الجدول رقم (4.4) تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ال فقرات
66.2%	.951	3.31	تقوم الهيئة بتشجيع تبادل الأفكار والمعلومات بين موظفيها
71.6%	.949	3.58	يعمل موظفو دوائر الإنتاج بروح الفريق
69.8%	.974	3.49	يمارس موظفو دوائر الإنتاج مهاراتهم عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية الإبداعية
65.2%	1.027	3.26	توفر البيئة الداخلية في دوائر الإنتاج مساحة للإبداع في العمل اليومي
62.6%	1.057	3.13	يوجد ثقة من قبل إدارة الهيئة في كفاءة الموظفين وقدرتهم على حل المشكلات بأنفسهم
65.4%	1.047	3.27	تسعى الهيئة إلى توسيع معارفها وتحفيز أفرادها
62.4%	1.019	3.12	تساعد الهيئة في تكوين فرص عمل مبدعة للموظفين
54%	1.168	2.70	تسمح الهيئة للموظفين بالمشاركة في صنع القرار
62.4%	1.013	3.12	تهتم الهيئة بإطلاع الموظفين على أفكار زملائهم الإبداعية
66.8%	1.024	3.34	تقوم الهيئة بتبني الأفكار الإبداعية وتدعمها

تسود الصراعات بين الموظفين عند العمل الجماعي	3.31	.992	%66.2
يتكاتف الموظفون مع بعضهم البعض عند الأزمات	3.55	1.002	%71
تقوم الهيئة بالتعاون مع الجهات الدولية المثلثة لتبادل الخبرات	3.60	.972	%72
الدرجة الكلية	3.29	.716	%65.8

وبالنسبة لهذا السؤال فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الهيئة لا تسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار .

وتعقب نصار (مقابلة شخصية، 2022) على هذه النتيجة أن هناك هامشاً كبيراً في المشاركة بصنع القرار من الوزير نفسه الذي يجتمع مع المدراء العامين ورؤساء الوحدات المختلفة ويطلب منهم اقتراحات يتم مناقشتها وتطبيقها.

وبالنسبة للإعلام الإلكتروني فهي تهتم جداً برأي الموظفين بكل ما يتعلق بالعمل وتسمع منهم وتدعوهم إلى تقديم اقتراحاتهم لتنفيذ العمل وكيفية التنفيذ، وترى أن الموظفين يشعرون بالخشية من المشاركة بصنع القرار والمدير يخشى من تبعات القرار، فالمشاركة في صنع القرار مهم لكي لا يتعطل تنفيذ العمل في حال غياب المدير أو المسؤول لسبب ما، إضافة إلى أن المشاركة تسهم في تحقيق الإبداع والتفكير بصوت عال وخلق أفكار مبتكرة مما يحسن الإنتاج ويحقق الإبداع.

ولم يتفق زهد (مقابلة شخصية، 2022) مع تلك النتيجة حيث أفاد بأنه توجد مشاركة في صنع القرار من خلال المشاركة في وضع الخطط، وخاصة بما يتعلق بخطط سير العمل بشكل يومي، إضافة إلى أنه يتم تحفيز الموظفين بالمشاركة بصنع القرار من خلال تقديم مقترحات منطقية وتكون ملائمة للسياسة العامة للهيئة وضمن الإمكانيات المتوفرة والمتاحة، وبعدها يتم إقرار هذه المقترحات من قبل الهيئة، ويتم تنفيذها؛ مما يعني المشاركة الفعلية بصنع القرار .

يرى أبو الرب (مقابلة شخصية، 2022) بأنه على المستوى الإداري والأمور الإدارية لا تتم استشارة إلا أصحاب العلاقة في المستويات الإدارية المختلفة، بينما في الشق العملي يقومون بالتنسيق مع الزملاء في الميدان لاتخاذ القرار الأنسب للتغطية، وهذا معمول به منذ سنوات؛ لأن من يتواجد في

الميدان يستطيع أن يقيم الأمور والوضع بشكل أدق وأفضل؛ فهو فعلياً يقوم بصنع القرار واتخاذها، مما يساهم أيضاً في زيادة مستوى الإبداع.

في حين يعتقد البابا (مقابلة شخصية، 2022) أن هذه الأمر مرتبط حسب طبيعة العمل في الهيئة، حيث يتم عقد اجتماع أسبوعي لمدراء الدوائر في الإدارة العامة للهندسة؛ لتحديد آليات العمل وتحديد الصلاحيات بالشراكة مع الدوائر والإدارات المتداخلة، ويتم إشراكهم بصنع القرار، والأخذ بأرائهم وتبنيها، ويتم أيضاً إشراك مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام بصنع القرار، والمشاركة فيه بما يتعلق بعمل قطاع الهندسة برمته.

ويرى السويطي (مقابلة شخصية، 2022) أن الموظفين يشاركون في صنع القرار حيث يتم عقد اجتماعات دورية لتغطية الفعاليات والمناسبات الوطنية والأحداث المستجدة، وطرح الأفكار بخصوص آليات التغطية وخطط العمل الخاصة بهذه الأحداث، إضافة إلى إعطاء مساحة لسكرتاريا التحرير ورؤساء الأقسام ومناوبي الفترات الإخبارية، لاتخاذ القرارات حسب الظروف والمستجدات المتغيرة وتفويض بعض الصلاحيات لهم لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ولم يتفق الغول (مقابلة شخصية، 2022) مع هذه النتيجة، حيث أشار إلى أن هناك تعليمات من المشرف العام للهيئة في كل اجتماع له مع المدراء العامين ورؤساء الوحدات بأهمية وضرورة إشراك الموظفين بصنع القرار، ولكن قد يكون هناك تعييب في المشاركة بصنع القرار عن قصد أو غير قصد، ويضيف أن إشعار الموظف بأهميته وأنه شريك في القرار هو تصرف مقصود؛ لكي يقدم الموظف المحتوى الإعلامي بشكل لائق وبمستوى راق وعال ومتميز ومبدع.

واتفق دغلس (مقابلة شخصية، 2022) مع الغول بأنه لا يتفق مع تلك النتيجة، فهو يعتقد أن هناك خلافاً عند بعض الموظفين في تعريف وفهم مصطلح المشاركة في صنع القرار، لأنه توجد مشاركة في صنع القرار، بالإضافة إلى وجود تعاون وتنسيق دائم بين مختلف الإدارات العامة في الهيئة، وفيما يتعلق بالعمل المهني والإبداعي، فإنه يتم عقد اجتماع يومي في صالة التحرير بمشاركة كافة الموظفين الزملاء، ويتم فيه عرض الأفكار والمقترحات ورؤى الموظفين؛ لمناقشتها ثم تبني وإقرار أهمها وأبرز الملفات لتغطيتها؛ بمعنى أنه تتم المشاركة في صنع القرار وتحديد الأولويات، علاوة على ذلك تتم المشاركة في صنع القرار من خلال آليات تحرير الأخبار وإنتاج التقارير من خلال مشاركة الزملاء بهذا الخصوص.

يرى عويمر (مقابلة شخصية، 2022) أنه إذا كان الحديث عن القرارات التي لها علاقة بسياسة الهيئة فهذا من اختصاص جهات عليا ممثلة بالمشرف العام على الإعلام الرسمي وبالتنسيق مع المستوى السياسي، وهي على الدوام قرارات للصالح العام ولا غبار عليها وطنياً ومهنياً، أما فيما يخص القرارات الداخلية، فيقوم دائماً معالي المشرف العام بالتشاور مع المدراء العاميين الذين يمثلون الموظفين وينقلون آراءهم لمعاليه، ويأخذ الكثير منها بعين الاعتبار بما يراعي الصالح العام ورسالة الهيئة.

ويتفق شعبي (مقابلة شخصية، 2022) مع النتيجة لأنه وحسب رأيه أن الموظفين لا يشاركون في صنع القرار، وأن القرار يتم صنعه واتخاذها من خلال الإدارة العليا للهيئة، وتمسك بعض الأفراد بالمناصب واحتكار صلاحياتهم وعدم تفويض بعض الصلاحيات للإدارات الدنيا، ويضيف أن المشاركة في صنع القرار مهمة جداً لأنها تحقق الوصول لأهداف الهيئة، وإنتاج محتوى إعلامي بمستوى عال من الإتيقان والإبداع والتميز، إلا أن القرارات تقتصر على فئات محددة في الإدارة العليا للهيئة.

وبمقارنة نتائج الاستبانة التي أفادت بأن الهيئة لا تسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار مع نتائج المقابلات المعمقة نجد أن هناك اختلافاً كبيراً بين المدراء، حيث يختلف البعض منهم مع النتيجة؛ مبررين ذلك بأنهم يشاركون موظفيهم القرارات، ولديهم تعليمات من الوزير بذلك، في حين اتفق معظم مع النتيجة من حيث أن القرارات العليا والإدارية لا تتم مشاركة الموظفين فيها، وإنما عليهم التنفيذ فقط؛ لأنها تمثل سياسة عليا. وبالنسبة للمشاركة في القرارات التي تخص العمل بشكل مباشر، فهم يشاركون موظفيهم كل حسب اختصاصه، لأنهم يعتقدون أن مشاركة صنع القرار مع الموظف يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.

وترى الباحثة أن عدم مشاركة الموظفين في صنع القرار تدرج ضمن وجود سياسة عليا للوضع العام الفلسطيني والخصوصية التي تتأثر بها دولة فلسطين نتيجة الاحتلال الإسرائيلي وحالة الانقسام مما يستدعي بالهيئة تحديث قراراتها بشكل مستمر؛ لتتلاءم مع طبيعة الوضع العام الفلسطيني.

وكون الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون مؤسسة سيادية، فإن قراراتها تكون على قدر كبير من الحساسية والأهمية ومختلفة عن أي هيئة أو وزارة حكومية أو عامة؛ مما يتطلب في كثير من الأحيان اتخاذ القرار من أعلى الهرم؛ لحماية المشروع الوطني والسلم المجتمعي.

4.6 المحور الرابع: المعوقات أمام تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور الدراسة المتعلق بالإجابة عن السؤال الفرعي الرابع ما هي المعوقات أمام تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة؟ هو (3.64)، وبانحراف معياري (0.648)، انظر الجدول رقم (4.6).

كما اتضح من الجدول رقم (4.5) أن أهم المعوقات التي يواجهها العاملين في الهيئة وتؤثر على تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى هي العراقيل والعقبات التي يضعها الاحتلال الإسرائيلي أمام عمل الطواقم الصحفية حيث جاءت بأعلى متوسط حسابي (4.31) وبدرجة مرتفعة بنسبة 86.2%، وأقل هذه المعوقات التي تواجه العاملين في الهيئة هي غياب الاهتمام باستخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة فقد جاءت بأدنى متوسط حسابي (3.01) وبدرجة متوسطة.

الجدول رقم (4.5) المعوقات أمام تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
78.4%	1.015	3.92	بحاجة إلى مزيد من الكادر المؤهل
72.4%	1.080	3.62	غياب عدد كاف من الموظفين لسد احتياجات العمل
83.6%	.955	4.18	غياب الحوافز المادية والعينية للموظفين المبدعين
60.2%	1.318	3.01	غياب الاهتمام باستخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة
56%	1.331	2.80	غياب المعرفة باستخدام تطبيقات الانترنت

الاحتلال يضع عراقيل على عمل الطواقم الصحفية للهيئة	4.31	.834	%86.2
غياب متابعة الإدارة للعمل الإبداعي للموظفين	3.53	1.082	%70.6
بحاجة إلى المزيد من تطوير الأداء	4.13	.737	%82.6
تحد بيروقراطية العمل من الإبداع	3.96	.946	%79.2
الافتقار إلى التدريب والتطوير المهني	3.52	1.120	%70.4
محدودية توظيف الأدوات التكنولوجية الحديثة	3.03	1.318	%60.6
الدرجة الكلية	3.64	.648	%72.7

وبالتعقيب على هذا المحور تعقب نصار (مقابلة شخصية، 2022) أن المعوقات التي تعيق تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة تتمثل في الخوف من الخطأ من قبل الموظف وعدم إحساسه بالمسؤولية الملقاة على عاتقه، وعدم تطوير عمل الموظفين وتحسين الأداء وتطويره، إضافة إلى عدم التقدير من قبل المدير أو المسؤول للموظفين الذين يعملون تحت إدارته، وتضيف نصار أن ظهور شخصية المدير بدلاً من شخصية القائد ينهي الإبداع، مع عدم وجود اتصال داخلي فعال بين إدارات الهيئة المختلفة.

ويعتقد زهد (مقابلة شخصية، 2022) أن المعوقات يمكن تلخيصها في عدم زيادة التحفيز المالي والمعنوي، والقيود المفروضة من الاحتلال الإسرائيلي والتي تمنع دخول التقنيات المتطورة في المجال الإعلامي، والعقبات المالية التي تواجهها الهيئة برمتها من خلال وزارة المالية، وتشمل صعوبة شراء المعدات وشراء أفضل المعدات بمواصفات عالية وبجودة ممتازة.

يعتقد أبو الرب (مقابلة شخصية، 2022) أن معوقات تنمية الإبداع في دوائر الإنتاج تكمن في الصعوبات المالية التي تؤثر على سرعة الانجاز والإنتاج ونوعيته، إضافة إلى الاحتلال الإسرائيلي ومنع الطواقم من التصوير والوصول للمناطق المهمشة والمستهدفة بالاستيطان والتهمير وإغلاق مكاتب الهيئة.

ويشير البابا (مقابلة شخصية، 2022) إلى أن المعوقات في مجال عملهم هي عدم تفهم بعض الإدارات أو المسؤول المباشر للموظف للأفكار الإبداعية الخلاقة والمبتكرة وعدم تبنيها مما قد يؤدي إلى عدم تحفيز الموظف وعدم التفكير أصلاً بأن يقدم أفكاراً إبداعية وخلاقة وحتى لا يقوم بإيجاد أفكار مبدعة ومبتكرة وخلاقة؛ لأنه يعلم أنه لا يوجد أحد يفهم ويدرك هذه الأفكار ولن يتم تبنيها، إضافة إلى أن قانون الخدمة المدنية يعتبر أكبر معيق للإبداع والتحفيز نظراً لاحتوائه على نصوص قد تكون مجحفة بحق المبدعين ومن يعملون بالوظائف الإبداعية حسب تعبيره.

ويرى السويطي (مقابلة شخصية، 2022) أن هناك مجموعة من المعوقات وهي المعيق التقني، وعدم توفر شبكات الجيلين الرابع والخامس للإنترنت والاتصالات، والنقص في عدد استوديوهات البث، إضافة إلى انقطاع الرواتب وعدم انتظامها، ونقص الدورات التدريبية المتخصصة التي تساهم في تعزيز المضمون وإنتاج محتوى إعلامي خلاق ومبتكر، ورفع مستوى الإبداع بسبب نقص الأموال وبسبب تأثيرات جائحة كورونا.

ويعتقد الغول (مقابلة شخصية، 2022) أن المعوقات تتلخص في عدم وجود محفزات مالية للعاملين، وعدم وجود دورات تنمية مهارات وكفاءات.

بينما يرى دغلس (مقابلة شخصية، 2022) أن المعوقات توجد في كافة أماكن العمل ولا تقتصر هذه المعوقات على مؤسسة دون الأخرى، فالاحتلال يعيق تنمية الإبداع، إضافة إلى المعوقات المالية بسبب الحصار المفروض على الحكومة.

ويقول عويمر (مقابلة شخصية، 2022) إن مجال الإبداع في الهيئة لا حدود له، والميدان مفتوح لكل موظف يرى في نفسه مبدعاً، وهذا من حقه، لكن يجب أن تتماشى رؤيته للإبداع مع السياسة العامة للهيئة وخصوصية العمل وطبيعة المحتوى، لا سيما وأن محتوى ما يقدم على الشاشة أو على الإذاعة محدد بضوابط وطنية واجتماعية فيها مرونة عالية.

ويعتقد شعبي (مقابلة شخصية، 2022) أن المعوقات تتمثل في النقص في المعدات وفي طواقم العمل، ونقص في الدورات التدريبية الداخلية لتحسين الأداء وتطوير العمل ورفع مستوى الإبداع، وصعوبة أنظمة الشراء والبيروقراطية الموجودة في عمليات شراء المعدات والمستلزمات والأجهزة؛ بسبب التعامل مع شركات محددة؛ مما يعيق إنتاج البرامج التي تحتاج لديكورات معينة ومتخصصة نظراً لنوع البرنامج وطبيعته.

وبمقارنة نتائج الاستبانة مع نتائج المقابلات المعمقة، تجد الباحثة أن أهم المعوقات التي تعيق تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة تتمثل في:

- الاحتلال الإسرائيلي وممارساته من إغلاقات ومصادرة أجهزة وإغلاق مكاتب الهيئة.
- عدم التقدير من قبل المدير أو المسؤول للموظفين الذين يعملون تحت إدارته.
- ضعف التحفيز المالي والمعنوي.
- عدم تفهم بعض الإدارات أو المسؤول المباشر للموظف للأفكار الإبداعية الخلاقة والمبتكرة وعدم تبنيتها.
- نقص الدورات التدريبية المتخصصة التي تساهم في تطوير الموظف وتنمية قدراته.
- عدم استغلال كافة الإمكانيات المتوفرة لدى الموظف من خلال وضعه في المكان المناسب لتحقيق أكبر فائدة ممكنة.

4.7 المحور الخامس أ: الاحتياجات الواجب توافرها لدى دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة لتحقيق الإبداع

أفادت نتائج المقابلات المعمقة لمحور الدراسة الخامس المتعلق بالإجابة عن السؤال الفرعي الخامس ما هي الاحتياجات الواجب توافرها لدى دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة لتحقيق الإبداع؟ ذكرت نصار (مقابلة شخصية، 2022) أن الاحتياجات الواجب توافرها لتحقيق الإبداع بأنه يجب الخروج من قانون الخدمة المدنية ومن تشكيلاته الوظيفية والخروج من حالة الاصطدام مع ديوان الموظفين العام وجمود قانون الخدمة المدنية، والخروج من نظام الشراء العام الذي يعد نتيجة البيروقراطية العالية في نظامه والوقت الطويل لإنجاز معاملات الشراء في إطاره، والعمل على تطويره لأنه يوجد فيه عديد من المحددات والاشتراطات لا تلبى عمل الهيئة وعملها الإنتاجي والإبداعي.

ويرى زهد (مقابلة شخصية، 2022) أن الاحتياجات تتمثل في تدريب طواقم فنية (إبداعية) على كل ما هو جديد وخاصة بما يتعلق بالتكنولوجيا الإعلامية، وتوفير المعدات والأجهزة والمستلزمات الخاصة بإنتاج المحتوى بالوقت المناسب، إضافة إلى توفير عدد أكبر من العاملين والطواقم المهنية لتلك الدوائر الخاصة بإنتاج المحتوى والتي تحتاج لعدد أكبر من العاملين.

ويعتقد أبو الرب (مقابلة شخصية، 2022) أنه لا بد من تحديث الأجهزة والمعدات ومواكبة التطورات التقنية؛ لرفد المكاتب الداخلية والخارجية بكل الأجهزة الحديثة التي تسهم في تحسين نوعية الإنتاج ولتحقيق الإبداع وتحسين الأداء وتدريب العاملين على الأجهزة المتطورة ومواكبة التقنيات المختلفة.

يرى البابا (مقابلة شخصية، 2022) أن الاحتياجات تتلخص في نقص الموظفين نتيجة طبيعة عمل المؤسسة التي تعمل وفق نظام 24 ساعة لسبعة أيام أسبوعياً، ويجب تفعيل المشاركات في المعارض الدولية وفتح المجال للاطلاع على كل ما هو جديد بما يتعلق بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والأجهزة والمعدات التقنية، وزيادة فرص التدريب على ما يستجد من برامج تكنولوجية وأجهزة تقنية للعاملين؛ لتأهيل الكادر بشكل أفضل، وتحسين الإنتاج الذي بدوره سينعكس على العاملين ويرفع من مستوى إبداعهم.

ويضيف السويطي (مقابلة شخصية، 2022) أن أهم الاحتياجات تتمثل في ضرورة مواكبة التطور التقني المتلاحق بما يساهم في الحفاظ على مستوى جودة المضمون والمادة الإعلامية التي يتم تقديمها للمشاهد أو المتلقي، لا سيما في ظل تسارع التطور التكنولوجي والإعلامي، إضافة إلى تدريب الكوادر العاملة على التقنيات الحديثة والأجهزة الجديدة، وتوفير خبراء لتدريب الكادر في مختلف مجالات صناعة المحتوى وما يستجد بهذا الخصوص.

ويعتقد الغول (مقابلة شخصية، 2022) أن الاحتياجات اللازمة لتحقيق الإبداع هي المواظبة على توفير المعدات والتقنيات الجديدة، ومواكبة التطور التقني والتكنولوجيا الخاصة بإنتاج المحتوى الإعلامي، والاستمرار في رفع كفاءة الكادر بشكل متزامن مع التطور التقني والتكنولوجي.

بينما يرى دغلس (مقابلة شخصية، 2022) أنه لا توجد احتياجات محددة، ففي بعض الأحيان الهيئة بحاجة للتزوّد بأجهزة متطورة تواكب التطور التقني الحاصل في الإنتاج الإعلامي وإنتاج المحتوى، وبحاجة إلى تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة والمختلفة لمواكبة التطورات المتلاحقة في مجال الإعلام وإنتاج المحتوى.

ويرى عويمر (مقابلة شخصية، 2022) أن أهم الاحتياجات تتمثل في التخصص أولاً، والإرادة والعزيمة ثانياً، والعمل على إيجاد أفكار غير تقليدية، ويضيف أن التخصص في العمل يعطي المحتوى طابعاً مميزاً إلى حد كبير؛ ما يجعل طريقة تناول ومعالجة الموضوع تساهم في تحقيق

الهدف المنشود، كما أن الإرادة تعد شرطاً برأبي للخروج بمحتوى لائق تكون جودته عالية المستوى، إضافة للأفكار الخلاقة والجديدة.

ويشير شعبي (مقابلة شخصية، 2022) إلى أن احتياجات تحقيق الإبداع تتمثل في ضرورة توفير دورات تدريبية للعاملين، وتوفير المعدات التي تواكب التطورات التقنية والتكنولوجية المتلاحقة، مع ضرورة صيانة المعدات وتوفير القطع اللازمة للصيانة بسرعة، واستبدال المعدات القديمة التقليدية بأخرى حديثة مع تدريب الكادر والعاملين على استخدامها.

وتلخص الباحثة الاحتياجات الواجب توافرها لدى دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة لتحقيق الإبداع، بالتالي:

- الخروج من قانون الخدمة المدنية ومن تشكيلاته الوظيفية والخروج من حالة الاصطدام مع ديوان الموظفين العام وجمود قانون الخدمة المدنية.
- تدريب طواقم فنية (إبداعية) على كل ما هو جديد وخاصة بما يتعلق بالتكنولوجيا الإعلامية.
- توفير المعدات والأجهزة والمستلزمات الخاصة بإنتاج المحتوى بالوقت المناسب.

4.8 المحور الخامس ب: ما هي الرؤية المستقبلية لتطوير الإبداع في دوائر الإنتاج

أفادت نتائج المقابلات المعمقة لمحور الدراسة المتعلق بالإجابة عن السؤال الفرعي الخامس حول الرؤية المستقبلية لتطوير الإبداع في دوائر الإنتاج؟

ترى نصار (مقابلة شخصية، 2022) أن لا بد من إقرار قانون خاص يحفز العاملين ودفع أجور وتقديم حوافز مالية للعمل الإضافي في الهيئة، ووضع قانون شراء خاص بالهيئة لتسهيل العمل وشراء المعدات التقنية والمكتبية واللوجيستية، مع ضرورة عدم وضع المكافآت على أسس شخصية وبناء على علاقة الموظف بالمدير، بل يجب أن تكون على أسس مهنية.

وطرح زهد (مقابلة شخصية، 2022) مجموعة من المقترحات في هذا الصدد تمثلت في استمرار مواكبة التطور التقني والعلمي في مجال الإعلام، مع ضرورة تقوية الإنترنت في فلسطين، وإدخال شبكات الجيلين الرابع والخامس، وإنهاء الاحتلال وإقامة الدولة الفلسطينية؛ لأن الاحتلال هو العائق والعقبة الكبرى أمام تطور مختلف المؤسسات الفلسطينية.

في حين يعتقد أبو الرب (مقابلة شخصية، 2022) أن اعتماد نظام مالي خاص بالهيئة يسمح باتخاذ القرار المناسب في حينه دون بيروقراطية، وتكثيف الدورات المهنية واللغوية للعاملين الجدد في المكاتب، بحيث تكون منتظمة وغير موسمية، إضافة إلى خلق نظام أو سن قانون يتعاطى مع العاملين في الهيئة وعملهم كوظائف ومهن إبداعية والاعتراف بها قد يساعد على تحقيق الإبداع.

بينما يرى البابا (مقابلة شخصية، 2022) أنه لا بد من تفعيل نظام خاص بالهيئة وإقرار قانون خاص لإدارة المؤسسة وإدارة ومتابعة الموظفين من خلال الإنتاجية والإبداع وليس من خلال عدد الساعات التي يقضيها الموظف في العمل، ومواكبة التطورات المتلاحقة للتكنولوجيا، والعمل على الاستفادة من الموظفين الموجودين وتأهيلهم وتطوير ذاتهم، مع إعادة تدوير الموظفين في الدوائر والأقسام المختلفة، مع ضرورة تقليل نسبة البطالة المقنعة، لأنه يوجد في الهيئة موظفون لديهم درجات عليا وعلاوات إشرافية من دون أن يكون لهم عمل حقيقي في الهيئة وفي الإدارات المختلفة فيها حسب رأيه.

كما يقترح (السويطي، مقابلة شخصية، 2022) لتحقيق الإبداع ضرورة زيادة عدد الموظفين في المهن الإبداعية وتحديداً في فنون التحرير والإخراج والإنتاج، وزيادة عدد الاستوديوهات للبث المباشر والتسجيل، والتهيئة والاستعداد للمرحلة المقبلة لإطلاق قناة فلسطين الإخبارية والتي ستكون إخبارية متخصصة تبث على مدار 24 ساعة.

ويضيف الغول (مقابلة شخصية، 2022) أنه لا بد من التشبيك مع المؤسسات الخاصة المحلية والأجنبية وتوقيع مذكرات تفاهم لتبادل الخبرات ووضع الخطط وآليات التنفيذ لتحقيق التعاون وإنتاج البرامج المختلفة بما يحقق الإبداع ويرفع من مستواه.

ويعتقد دغلس (مقابلة شخصية، 2022) أنه بحاجة إلى تدريب الموظفين بشكل أكبر حول التعامل مع صناعة محتوى مبدع وخلاق مع وسائل الإعلام الجديدة، وبخاصة إلى مزيد من الدورات التدريبية المختلفة للموظفين لرفع كفاءاتهم ومواكبة التطورات التقنية المتلاحقة.

في حين يعتقد عويمر (مقابلة شخصية، 2022) أن مقومات النجاح والإبداع متوفرة بشكل شبه كامل، ولكنهم يتطلعون لمزيد من التطوير وهذا ما يعمل عليه معالي المشرف العام ويوليه أهمية كبيرة من خلال تكثيف التدريبات للموظفين، وتوفير مختلف الاحتياجات، والعمل على وضع

علاوات خاصة للعاملين، والتواصل بشكل مستمر ومباشر مع الموظف لتقديم كافة الإرشادات التي تساهم في رفع مستوى الإبداع.

ويشير شعبيي (مقابلة شخصية، 2022) إلى أنّ المقترحات اللازمة لتحقيق الإبداع تتمثل في ضرورة سرعة إنجاز معاملات الإدارية والسرعة في عمليات شراء المستلزمات المطلوبة للإنتاج، والتعامل مع عدد أكبر من الشركات المعتمدة والمزودة لمستلزمات الإنتاج مثل الديكور والتصاميم المختلفة الخاصة بإنتاج البرامج، وتوفير طواقم متخصصة للبرامج المسجلة عن البرامج التي تبث عبر الهواء مباشرة، مع تخصيص طواقم إنتاج منفصلة للقنوات المتخصصة للهيئة. وجدت الباحثة أن أهم المقترحات وحسب وجهة نظرها وتمثل الرؤية المستقبلية وتساعد على تحقيق الإبداع في دوائر الإنتاج تتمثل في:

- العمل على وضع نظام حوافز ومكافآت هدفها تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم وبالتالي تنمية الإبداع.
- العمل على متابعة ومواكبة التطور التقني والعلمي في كافة مجالات الإعلام.
- تدريب الموظفين وتأهيلهم لرفع كفاءاتهم ومواكبة التطورات التقنية المتلاحقة.
- عقد شراكات وبرامج زمالة مع الإذاعات والهيئات الإعلامية الدولية لتبادل الخبرات وإيفاد الموظفين لهذه الإذاعات، ويكون اختيار الموظفين على أسس ومعايير مهنية وشفافة.

4.9 ملخص النتائج

- حول شكل الثقافة التنظيمية المتوفرة في الهيئة اتضح أنه يسود مستوى عال من الرقابة في الهيئة مع وجود استراتيجية عمل واضحة، وأنه يتم التعديل على الخطط لتتناسب مع الظروف المحيطة والطارئة، ولكن هناك عدم تركيز من قبل الإدارة العليا في الهيئة على توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم الحاجات النفسية للعاملين.
- حول الدراية بالخطة الاستراتيجية اتضح أنه ليس كافة موظفي الهيئة على علم بالخطة الاستراتيجية العامة للهيئة.
- مستوى الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة أوضح أن الهيئة تحرص على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزاً لجمهورها في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة، ولكن يوجد ضعف في نظام تحفيز عمليات الإبداع والمبدعين في الهيئة.
- أهم تأثير للثقافة التنظيمية على الإبداع، تبين أنه يعزز قدرة الهيئة بالتعاون مع الجهات الدولية المثيلة لتبادل الخبرات، ولكن الهيئة لا تسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار.
- أهم المعوقات التي يواجهها العاملون في الهيئة وتؤثر على تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى هي العراقيل والعقبات التي يضعها الاحتلال الإسرائيلي أمام عمل الطواقم الصحفية.
- أهم الاحتياجات الواجب توافرها لدى دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة لتحقيق الإبداع هو الخروج من قانون الخدمة المدنية وتشكيلاته الوظيفية، وتوفير المعدات والمستلزمات الخاصة بإنتاج المحتوى بالوقت المناسب.
- الرؤية المستقبلية لتطوير الإبداع في دوائر الإنتاج تمثلت في تدريب الموظفين وتأهيلهم لرفع كفاءاتهم ومواكبة التطورات التقنية المتلاحقة.

الفصل الخامس

نقاش النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة نتائج الدراسة مع فرضيات الدراسة

اعتماداً على الفرضية الأولى والتي تفيد بأن الثقافة التنظيمية القوية تساهم في تنمية الإبداع لدى المؤسسات الإعلامية، بينت نتائج الدراسة أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية ساهم ذلك في تنمية الإبداع وتطوره وبالتالي نقبل الفرضية.

اعتماداً على الفرضية الثانية والتي تفيد بأن المعوقات الداخلية تحول دون تنمية الإبداع في دوائر إنتاج الهيئة، وضحت النتائج أن غالبية المعوقات التي تعيق تحقيق وتنمية الإبداع في دوائر الإنتاج هي معوقات داخلية، أهمها ضعف التحفيز المالي والمعنوي، وعدم تفهم بعض الإدارات أو المسؤول المباشر للموظف للأفكار الإبداعية الخلاقة والمبتكرة وعدم تبنيها، ونقص الدورات التدريبية المتخصصة التي تساهم في تطوير الموظف وتنمية قدراته، وعليه نقبل الفرضية الثانية.

اعتماداً على الفرضية الثالثة والتي تفيد بأن مستوى الإبداع المتوفر في الهيئة ليس بالحد المطلوب، أظهرت النتائج أن الهيئة تحرص على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزاً لجمهورها في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة، مع عدم وجود نظام لتحفيز عمليات الإبداع والمبدعين، لذلك نقبل الفرضية.

5.2 مناقشة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة

يناقش هذا القسم أهم نتائج الدراسة مقارنة مع نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذه الدراسة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Schuldt (2020) بأنه يوجد تأثير للثقافة التنظيمية بشكل إيجابي على تطوير الإبداع وتنمية الابتكار لدى الموظفين، وذلك من خلال تعزيز التعاون وتبادل الخبرات مع الجهات الدولية، وتنمية روح العمل ضمن فريق.

بينت نتائج الدراسة أن أهم الاحتياجات الواجب توافرها لتحقيق الإبداع في المؤسسة توفير دورات تدريبية متخصصة، وهذا يتفق مع دراسة الهيميلية (2017) بضرورة توفير برامج تدريبية ليتمكن الموظف من التعرف على مفهوم الإبداع واستراتيجياته ومهاراته وطرق تحقيقه وتشخيص معوقاته.

كما بينت نتائج الدراسة الحالية أن الحد من البيروقراطية في العمل يساعد على إنجاز المهام بشكل أسرع، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة مصلح وعودة (2015) بأن الحد من البيروقراطية يساعد على تحقيق ثقافة الإبداع والولاء.

أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن إعطاء الموظف قيمته ومكانته وشعوره بالانتماء للمؤسسة من خلال إشراكه في صنع القرار ووضع الخطط الاستراتيجية يساعد على تحقيق الإبداع، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة طاهرية (2014) بأن شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة وبأهمية وجوده فيها يساعد على إحراز نجاح كبير في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

5.3 مناقشة النتائج بالمقارنة مع مفاهيم الثقافة التنظيمية

بالمقارنة مع ما ذهب إليه شافريتز وآخرون (Shafritz et al., 2016) من أن الثقافة التنظيمية والتي تضم عدة ظواهر غير ملموسة داخل المؤسسة من مثل المعتقدات والتصورات والسلوكيات لها دور مركزي في تطوير فعالية المؤسسة، فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن شكل الثقافة التنظيمية المتوفرة في الهيئة تتمثل في وجود ثقة متبادلة بين موظفي الهيئة، وتسود ثقافة الانتماء للهيئة من قبل موظفيها، مع ضعف في توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم الحاجات النفسية للفرد.

أما عن طبيعة الثقافة الواجب تشجيعها داخل الهيكل المؤسسي يدعو شافريتز وآخرون (Shafritz et al., 2016) إلى الابتعاد عما أسموه بثقافة القيادة والسيطرة بثقافة أخرى تعتمد على تشجيع التنوع والتشارك مع العاملين، وتقوية ثقافة العمل التشاركي والعمل بروح الفريق. وفي هذا السياق، فإن نتيجة البحث تشير إلى أن الهيئة لا تسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار. ونعتقد هنا أن ذلك يعود كون الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون مؤسسة سيادية وقراراتها مختلفة عن أي هيئة أو وزارة مما يتطلب في كثير من الأحيان اتخاذ القرار من أعلى الهرم لحماية المشروع الوطني.

أوضحت النتائج أن الهيئة تعمل على توفير الدورات والبرامج التدريبية الخاصة للموظفين لصقل مهاراتهم وهذه النتيجة تتفق مع القيم التنظيمية التي تدعو إلى الاهتمام بتحسين وتطوير الأداء.

بينت النتائج الحالية أن الهيئة توجد فيها ثقافة الانتماء من قبل موظفيها، وتوجد ثقة متبادلة بينهم بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تتفق مع نظرية روح الثقافة (مختار، 2015) بضرورة وجود مجموعة من القيم التي تعد إطاراً مرجعياً لمعظم أفراد التنظيم.

أوضحت النتائج وجود علاقات اجتماعية بين موظفي الهيئة خارج نطاق العمل، وهذه تتفق مع نظرية التفاعل مع الحياة (مختار، 2015) التي تؤكد أن العلاقة بين أفراد التنظيم يجب أن تكون علاقة أخلاقية تستند على القيم الاجتماعية.

أشارت النتائج الحالية إلى أن الهيئة لا تدعم الحاجات النفسية للأفراد، وهي بذلك تختلف مع أحد أهم عناصر الثقافة التنظيمية، وهو التوقعات التنظيمية (عطا الله، 2018) والتي تتطلب توفير بيئة تدعم الحاجات النفسية للفرد.

بينت نتائج الدراسة الحالية أن سماح الهيئة للموظفين بالمشاركة في صنع القرار قد حصلت على أدنى متوسط حسابي، وهذه النتيجة لا تتفق مع عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في المعتقدات التنظيمية (عطا الله، 2018) والتي تتمثل في ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي وتأثير ذلك ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أظهرت نتائج الدراسة أن نظام الحوافز في الهيئة يعاني من ضعف، وأن الحوافز المقدمة لا تكون على أسس مهنية، وهذا يتعارض مع الأعراف التنظيمية (عطا الله، 2018) التي تطلب من المنظمة ترقية الموظفين ومكافأتهم على أسس مهنية وليست شخصية وغيرها.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تخصصية في العمل بين موظفي الهيئة بحيث يمارس كل منهم دور محدد وواضح دون خلط في العمل وهذا يتفق مع نظرية ثقافة الدور (ساسوي، 2013) التي تركز على أنواع التخصص والأدوار الوظيفية أكثر من الفرد.

تميزت الهيئة بخصوصية كبيرة كونها مؤسسة وطنية تأخذ قوتها من طبيعة عملها ودورها الوطني المطلوب منها وهذا يتفق مع نظرية الثقافة القوية (ساسوي، 2013) التي تكتسب المؤسسة بها شهرة تأخذها من خصوصية معينة تكون نتاجاً من قيمها التي تتميز بالثبات.

5.4 مناقشة النتائج بالمقارنة بمفهوم الإبداع

في ضوء ما طرحه لوسي كنج (Kung, 2017) من الحاجة الاستراتيجية للإبداع في المؤسسة الإعلامية في ظل التطور الرقمي وانعكاسه على المحتوى الإعلامي، حيث ترى في الإبداع عنصراً مركزياً من عناصر العمل الإعلامي اليومي، وخاصة في ظل التحول الرقمي، وما تبعه من منافسة

في إنتاج المحتوى، تشير نتائج الدراسة في هذا السياق إلى وجود ضعف لدى الهيئة في مستوى الإبداع الإداري الذي يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة.

إن عملية الإبداع كما يوضح ديوز (Deuze, 2019) تتواجد في مختلف مراحل الإنتاج الإعلامي والصحفي من تولد الفكرة مروراً بعمليات إنتاجها وانتهاء بإخراجها بشكلها النهائي للجمهور، وحتى إشراك الجمهور في التفاعل معها. وفي هذا السياق، أوضحت نتائج الدراسة أن درجة سعي الهيئة لجذب واستقطاب المبدعين وإنجاز عملها بشكل تنافسي ومهني لا يتعدى الدرجة المتوسطة، بمعنى آخر يجب على الهيئة العمل على تبني الإبداع وتشجيعه وتحفيز الموظفين على ذلك، حيث أفادت النتائج أيضاً بوجود ضعف في نظام التحفيز الخاص بعمليات الإبداع والمبدعين في الهيئة.

5.5 مناقشة النتائج حول المؤسسة الإعلامية ومؤثرات الإنتاج الإعلامي الإبداعي

بالعودة إلى ما طرحه Westlund&Ekström (2019)، من أن السياق المؤسسي وتحديد القواعد التنظيمية والإجراءات داخل المؤسسة الإعلامية يلعب دوراً في عملها الروتيني، فإن نتائج الدراسة تشير هنا إلى أن الموظفين يمارسون مهاراتهم عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية الإبداعية، ومن جهة أخرى تسود الصراعات بين الموظفين عند العمل الجماعي.

بينت النتائج أن الموظفين ينكثون مع بعضهم البعض عند الأزمات ويعملون بروح الفريق، وهذا ضمن الممارسات الملموسة والخاصة بالعمل الروتيني داخل المؤسسة، الذي تطرق إليه أيضاً Westlund&Ekström (2019)، ويتمثل بالممارسات الروتينية في عمليات إنتاج المحتوى.

أما فيما يتعلق بعنصر التعاون داخل المؤسسة، وهو ما أشار إلى أهميته ويستلند واكستروم (Westlund&Ekström, 2019)، وخاصة انسجام أهداف الأفراد والمؤسسة مع أهداف المنظمة العليا، فإن النتائج تشير إلى أن ليس كافة موظفي الهيئة لديهم معرفة بالخطة الاستراتيجية العامة للهيئة، وهذا يعود حسب النتائج إلى شقين، الأول عدم اهتمام الموظف بمعرفة الخطة وتفاصيلها، وثانياً قصور وحدة العلاقات العامة في توضيح الخطة الاستراتيجية للهيئة للموظفين.

5.6 توصيات الدراسة

بالاعتماد على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قامت الباحثة بصياغة مجموعة من التوصيات القائمة على تلك النتائج، وهي في طبيعتها توصيات عملية وتوصيات علمية على النحو التالي:

5.6.1 توصيات خاصة بعمل المؤسسات الإعلامية

- بخصوص شكل الثقافة التنظيمية المتوفرة في الهيئة يجب التركيز على دعم الحاجات النفسية للأفراد العاملين في الهيئة، مع توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم تلك الحاجات.
- بخصوص الدراية بالخطة الاستراتيجية يجب العمل على توضيح الخطط الاستراتيجية العامة للهيئة وتعميمها على كافة الموظفين والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الموظف لذاته.
- حول مستوى الإبداع المتوفر في الهيئة يجب وضع آلية واضحة ومحددة لنظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وضرورة العمل على تفعيل الاتصال الداخلي والتنسيق بين دوائر إنتاج المحتوى الإعلامي بما يحقق أقصى فائدة ممكنة ويساعد على تنمية مستوى الإبداع.
- حول تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع، فهناك ضرورة في غاية الأهمية تتعلق بإشراك الموظفين في صناعة القرار، مما يزيد من دافعية الموظف نحو العمل، وبالتالي ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج، وبالتالي تحقيق الإبداع، والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة.
- لتحقيق الإبداع في العمل يجب توفير مجموعة من الاحتياجات تتمثل في:
 - إقرار نظام مالي وإداري خاص بالهيئة يتضمن بنوداً واضحة حول أهمية الإبداع وتنميته، وذلك لاختلاف ساعات العمل والدوام لفترات طويلة والعمل في أيام العطل الرسمية، مما يتطلب تحديد بنود تعالج هذه القضايا وتتعامل معها من الناحيتين الإدارية والمالية، إضافة إلى الاعتراف بمهنة الصحافة والفنون الإعلامية المختلفة باعتبارها مهناً إبداعية، ويراعي خصوصية عمل الهيئة الإبداعي والمتواصل لتحقيق أهدافها التنموية والسياسية والاجتماعية ولحماية المشروع الوطني.
 - الحد من البيروقراطية في نظام الشراء المعمول به في الهيئة.

- تحديث الأجهزة والمعدات والأدوات التقنية الخاصة بالعمل الإبداعي.
- توفير المناخ الملائم لتنمية الإبداع وتعزيز الثقة وتقليل الصراعات بين الموظفين من جهة، وبين مسؤولي الدوائر من جهة أخرى.
- بخصوص عملية تطوير الإبداع في المستقبل في دوائر الإنتاج يتطلب ذلك العمل على:
 - توفير كادر بشري مؤهل وكاف لسد الاحتياجات الخاصة بالعمل.
 - توفير الدورات التدريبية المتخصصة وذات الصفات الإبداعية.

5.6.2 توصيات خاصة بالبحوث المستقبلية

- العمل على إجراء دراسة حول إيجابيات وسلبيات توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم الحاجات النفسية للأفراد العاملين في المؤسسات الإعلامية.
- إجراء دراسة مستقبلية حول دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الإبداع وتنميته.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في إجراء دراسات مستقبلية حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع.

قائمة المصادر والمراجع

☒ مراجع باللغة العربية

الكتب

- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حلاق، بطرس. (2020). إدارة المؤسسات الإعلامية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- عزت، محمد فريد. (1994). إدارة المؤسسات الإعلامية، القاهرة، مصر.
- العتوم، عدنان. (2012) علم النفس المعرفي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، ص251.

الرسائل العلمية

- بومرقود، كريمة. (2017). "أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر.
- جلاط، رجاء. (2016). "دور الاتصال في إدارة وتسيير مؤسسة إعلامية"، رسالة ماجستير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة - الجزائر.
- ربيعة، عياد. (2014). "دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح-الجزائر.
- ساسوي، فتيحة، (2013). "دور الثقافة التنظيمية في بناء استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- سالم، إلياس. (2016). "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر.
- طواهرية، عبد القادر. (2014). "تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية"، رسالة ماجستير، جامعة أدرار-الجزائر.
- ضنبري، نجية. (2013). "دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة"، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة-الجزائر.

- العاجز، إيهاب فاروق، (2011). "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عثمان، صباح حسن. (2019). "إدارة المؤسسات الإعلامية وانعكاساتها على إنتاج الرسالة التلفزيونية بالتطبيق على تلفزيون السودان في العام (2017م، وحتى 2019م)"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-السودان.
- عطا الله، عبد الحكيم محمود. (2018). "دور إدارة المعرفة في تشكيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات المقاولات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عياد، ربيعة. (2014). "دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- مختار، يونس. (2015). "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- مروش، حسام الدين. (2015). "القيادة في المؤسسة الإعلامية-دراسة ميدانية بمؤسسة الإذاعة الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد بو مضياف، المسيلة-الجزائر.
- مسودي، بشائر. (2018). "دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين
- الهيملية، إيمان بنت سليمان. (2017). "معوقات الإبداع لدى طلاب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدارس ولاية المضيبي من وجهة نظر المعلمات وأولياء الأمور"، رسالة ماجستير، جامعة نزوي، سلطنة عُمان.

المجلات العلمية والأبحاث المنشورة

- أبو شريعة، عامر سليمان. (2020). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي"، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث 5 (2).
- ثروت، وفاء عبد الخالق. (2019). "أثر توظيف السمات الإبداعية في الإعلانات التلفزيونية على فهم وتذكر الجمهور للمحتوى دراسة تحليلية تجريبية"، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، 2019 (69).
- الخفاجي، هدى كريم حسين. (2017). "محاضرات منهج البحث لطلبة المرحلة الثانية"، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق.
- دالة، محمد، بزيو، عادل (2020). "معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (1) 12.
- الديراوي، أيمن حسن. (2019). "أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (2) 27.
- الراوي، بشرى جميل، (2010)، متطلبات الإبداع الإعلامي العربي في البرامج، مجلة الباحث الإعلامي، (8)، ص 194 - 209.
- ربيعة، بركات. (2016) "دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين" مجلة الباحث الاقتصادي: 4 (6)، ص71-87.
- زغدودي، أميرة. (2019). "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية"، دراسة ميدانية بالولاية-مديرية الإدارة المحلية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي، الجزائر.
- سلامة، ابتسام. (2020). "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب للبنات في طريف"، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية: 5 (1).
- عبد الباقي، أميرة، طيار أحسن. (2019). "أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري في المنظمات-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة"، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون: 5(10).

- عبد الحميد، رباب محروس. (2022). "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"،
المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس
الوزراء)، 1 (1)، ص 50-72.
- عبد الرزاق، وآخرون. (2019). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي
للمنظمة"، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، الجامعة العراقية،
جمهورية العراق، المجلة العربية للإدارة: 39 (1).
- عتيقة، حرايرية، خالد تيطراوي. (2013). "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين
داخل المؤسسة الصناعية". مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات: 1 (1).
- الكحكي، عزة مصطفى. (2018)، "رؤية مستقبلية لتفعيل دور أخصائي الإعلام التربوي في
تنمية الإبداع والتفكير لدى الطلاب"، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، 2018 (64).
- محمود، رضا إبراهيم، (2016). "العقل مصنع الإبداع والطلاقة"، دار المجلة العربية للنشر
والترجمة: (542).
- المحيا، مساعد بن عبد الله، (2005). اتجاهات طلاب الإعلام نحو الإبداع الإعلامي وعوامل
تتميته، مجلة البحوث الإعلامية، (23).
- مصلح، عطية، مشارك، عودة. (2015). "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي
لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث
والدراسات الإدارية والاقتصادية: 1 (4).

المواقع الإلكترونية

- النجار، أسامة، (2016). النظريات الإدارية والفكر الإداري الحديث، المرجع الإلكتروني
للمعلوماتية الإبداع والتفكير (almerja.net).

- الموقع الرسمي للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية، أنظر الموقع الإلكتروني:

pbc.ps من نحن - الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية

المقابلات

- سماح نصار (15-9-2022)، مدير عام الإعلام الرقمي، الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، الساعة 11:30 صباحاً، مكتب الهيئة.
- الناصر جهاد البابا، (15-9-2022)، مدير عام الهندسة، الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، الساعة 13:00 مساءً، مكتب الهيئة، رام الله، فلسطين.
- زاهر محمد زهد، (18-9-2022)، مدير عام وحدة التقييم وضبط الجودة، الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، الساعة 11:15 صباحاً، مكتب الهيئة، رام الله، فلسطين.
- حسن ربحي أبو الرب، (18-9-2022)، مدير عام المكاتب الداخلية والخارجية، الساعة 14:30 مساءً، مكتب الهيئة، رام الله، فلسطين.
- نزار الغول، (22-9-2022)، مدير عام البرامج، الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، الساعة 11:15 صباحاً، مكتب الهيئة، رام الله، فلسطين.
- ساجد توفيق شعبي، (22-9-2022)، نائب مدير عام الإنتاج، الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، الساعة 13:30 مساءً، مكتب الهيئة، رام الله، فلسطين.
- حيدر غالب دغلس، (24-9-2022)، مدير عام الأخبار الإذاعية، الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، الساعة 10:30 صباحاً، مكتب الهيئة، رام الله، فلسطين.
- عايد عويمر، (3-10-2022)، رئيس قطاع الإذاعة، الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، الساعة 12:20 مساءً، مكتب الهيئة، رام الله، فلسطين.
- حازم السويطي، (26-9-2022)، نائب مدير عام الأخبار ورئيس التحرير، الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، الساعة 11:00 صباحاً، مكتب الهيئة، رام الله، فلسطين.

☒ English references

- Amira Abdelbak, F.Kourtel. (2020). "The impact of Organizational Culture on The Development of Creative Behavior of Employees-Case Study of SOMIK Industrial Maintenance SonatrachSkikda". Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies: Vol.7.No.2.
- Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. SAGE Publications Ltd.
- Arditi, David, Nayaka, Shruti, Damci, Atilla. (2017). "Effect of organizational culture on delay in construction", International Journal of Project Management, Volume 35, Issue 2, Pages 136-147.
- Bwalya, Chilumba Kamfwa. (2020). organizational Culture, Creativity and Innovation: Using five published articles to analyze relationships, impact and influences on organizations innovation, Doctoral Quantitative Research Methods, University of Zambia.
- Cottle, S. (2003). Media Organization and Production. SAGE Publications.
- De Sousa, Fernando Cardoso, et al. (2012). Creativity, Innovation and Collaborative Organization, The International Journal of Organizational Innovation Vol 5 Num 1.
- Deuze, M. (2019). On creativity. Journalism, 20(1), 130–134.
- Dwyer, Paul. (2016). Managing Creativity in Media Organizations, University of Westminster, Communication and Media Research Institute, CAMRI, Faculty Member.
- Küng, L. (2017). Strategic Management in the Media: Theory to Practice. India: SAGE Publications.
- Lacey, N. (2002). Media Institutions and Audiences: Key Concepts in Media Studies. United Kingdom: Palgrave.
- Mumford, Michael D. , Hester, Kimberly S. , Robledo, Issac C. (2012). "reactivity in Organizations: Importance and Approaches", Handbook of Organizational Creativity, Pages 3-16.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. The Phi Delta Kappan, 42, 305-310.

- Schuldt, K. S., & Gomes, G. (2020). Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. *Gestão&Produção*, 27(3), e4571. Schermerhorn, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N., *Basic Organizational Behavior*, 2 ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2016). *Classics of organization theory*. Boston, MA, Engage Learning.
- Westlund, O. & Ekström, M. (2019), “News organizations and routines;” in: Wahl-Jorgensen, K. & Hanitzsch, T (Eds.) *Handbook of Journalism Studies*, Second Edition, Routledge.

الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء المحكمين

1) الدكتور فريد أبو ظهير، أستاذ مساعد في قسم الصحافة المكتوبة والإلكترونية في كلية الإعلام في جامعة النجاح الوطنية - نابلس.

2) الدكتور علاء عياش، أستاذ مساعد في قسم تكنولوجيا الإعلام، جامعة فلسطين التقنية - خضوري.

3) الدكتور محمد أبو الفحم، أستاذ الإعلام والاتصال في جامعة القدس المفتوحة.



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

استبانة الدراسة

أخي الموظف / أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،

تجري الباحثة دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع بالإنتاج الإعلامي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية" وذلك للتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع في المؤسسات الإعلامية، واستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة المؤسسات الإعلامية من جامعة القدس المفتوحة.

وعليه يرجى من حضرتكم التكرم بتعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستبقى سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحثة: سلمى ياسر إبراهيم احمد

المشرف: د. شادي أبو عياش

القسم الأول: المعلومات الشخصية.

يرجى وضع (X) في المربع أمام الإجابة المناسبة، والتي تنطبق عليك في كل عبارة:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. الفئة العمرية: أقل من 30 30 إلى أقل من 40
من 40 إلى أقل من 50 50 عام فأكثر
3. المؤهل العلمي: ثانوية عامة أو أقل دبلوم بكالوريوس
ماجستير دكتوراه
4. دائرة العمل (اختر جميع ما ينطبق): أخبار إذاعية أخبار تلفزيونية
برامج إذاعية برامج تلفزيونية تصوير وحدة الإعلام الرقمي
وحدة إخراج جرافيك هندسة إذاعية هندسة تلفزيونية
المكاتب الخارجية (المراسلين) ديكور إنتاج
5. سنوات الخبرة: أقل من سنة من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات
من ثلاث سنوات إلى أقل من خمس سنوات من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات
عشر سنوات فأكثر
6. الدرجة الوظيفية: موظف رئيس قسم رئيس وحدة إدارية مدير
مدير عام وكيل مساعد فأعلى
7. المهام الوظيفية (اختر جميع ما ينطبق): محرر مذيع أخبار مقدم برامج
رئيس تحرير سكرتير تحرير معد برامج منتج ومنفذ
مخرج مصور مهندس صوت مونتير إذاعي وتلفزيوني
مصمم مراسل صحفي مهندس أستوديو مهام
إشرافية فني صوت فني إضاءة مساعد مصور
مدير تحرير مهندس ديكور مهندس إضاءة

القسم الثاني: أثر الثقافة التنظيمية وتنمية الإبداع في إنتاج المحتوى الإعلامي

يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يناسب وجهة نظركم

المحور الأول: شكل الثقافة التنظيمية في الهيئة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	يوجد لدى هيئة الإذاعة والتلفزيون استراتيجية عمل واضحة					
2.	جميع موظفي الهيئة لديهم معرفة بالخطة الاستراتيجية العامة					
3.	يتم إنجاز الخطط والبرامج وفقا للخطة الاستراتيجية					
4.	يتم التعديل على الخطط بالتناسب مع الظروف المحيطة والطارئة					
5.	توجد هيكلية واضحة في الهيئة					
6.	يتم التنسيق بين دوائر العمل في الهيئة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية					
7.	يتم مراجعة الخطط وتقييمها باستمرار					
8.	تساعد القوانين والأنظمة واللوائح الداخلية للهيئة على تطوير نفسها					

					9. تسود ثقافة الانتماء للهيئة من قبل موظفيها
					10. يوجد ثقة متبادلة بين موظفي الهيئة
					11. يسود مستوى عال من الرقابة في الهيئة
					12. يقيم ويشارك موظفو الهيئة في العديد من الفعاليات والمناسبات الاجتماعية خارج نطاق العمل
					13. يتوفر في الهيئة بيئة تنظيمية تساعد وتدعم الحاجات النفسية للفرد

المحور الثاني: مستوى الإبداع المتوفر في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1.	تعمل الهيئة على توفير الدورات والبرامج التدريبية الخاصة لموظفي الهيئة لصقل مهاراتهم					
2.	تعتبر الهيئة بيئة حاضنة للإبداع والتطور والتقدم المهني					
3.	تحرص الهيئة على جذب واستقطاب المبدعين					

					4. هناك مثابرة بين موظفي الهيئة لتحقيق الأهداف
					5. يتصف العاملون في الهيئة بالديناميكية
					6. تحرص الهيئة على تقديم أحدث الخدمات وأكثرها تميزاً لجمهورها
					7. يلتزم العاملون بالهيئة بالتحسين المستمر لذاتهم واكتسابهم لموارد متجددة
					8. يوجد نظام لتحفيز عمليات الإبداع والمبدعين
					9. يتم الإنجاز في دوائر الهيئة والعمل بشكل تنافسي ومهني
					10. تعمل الهيئة على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة
					11. تتقبل الهيئة الأفكار الجديدة والإبداعية
					12. يوجد لدى الهيئة مستوى من الإبداع الإداري يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة

					13. يوجد في الهيئة إبداع على مستوى الجماعات فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير العمل نحو الأفضل
--	--	--	--	--	---

المحور الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1.	تقوم الهيئة بتشجيع تبادل الأفكار والمعلومات بين موظفيها					
2.	يعمل موظفو دوائر الإنتاج بروح الفريق					
3.	يمارس موظفو دوائر الإنتاج مهاراتهم عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية الإبداعية					
4.	توفر البيئة الداخلية في دوائر الإنتاج مساحة للإبداع في العمل اليومي					
5.	يوجد ثقة من قبل إدارة الهيئة في كفاءة الموظفين وقدرتهم على حل المشكلات بأنفسهم					
6.	تسعى الهيئة إلى توسيع معارفها وتحفيز أفرادها					

					7. تساعد الهيئة في تكوين فرص عمل مبدعة للموظفين
					8. تسمح الهيئة للموظفين بالمشاركة في صنع القرار
					9. تهتم الهيئة بإطلاع الموظفين على أفكار زملائهم الإبداعية
					10. تقوم الهيئة بتبني الأفكار الإبداعية وتدعمها
					11. تسود الصراعات بين الموظفين عند العمل الجماعي
					12. يتكاتف الموظفون مع بعضهم البعض عند الأزمات
					13. تقوم الهيئة بالتعاون مع الجهات الدولية المثيلة لتبادل الخبرات

المحور الرابع: المعوقات أمام تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	بحاجة إلى مزيد من الكادر المؤهل					
2.	غياب عدد كاف من الموظفين لسد احتياجات العمل					

					3. غياب الحوافز المادية والعينية للموظفين المبدعين
					4. غياب الاهتمام باستخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة
					5. غياب المعرفة باستخدام تطبيقات الانترنت
					6. الاحتلال يضع عراقيل على عمل الطواقم الصحفية للهيئة
					7. غياب متابعة الإدارة للعمل الإبداعي للموظفين
					8. بحاجة إلى المزيد من تطوير الأداء
					9. تحد بيروقراطية العمل من الإبداع
					10. الافتقار إلى التدريب والتطوير المهني
					11. محدودية توظيف الأدوات التكنولوجية الحديثة

شكراً لحسن تعاونكم

دمتم بخير

ملحق رقم (3) أسئلة المقابلة المعمقة

السؤال الأول: أظهرت نتائج الدراسة عدم تركيز الإدارة العليا في الهيئة على أن تتوفر بيئة تنظيمية تساعد وتدعم الحاجات النفسية للعاملين، وأن ليس كافة موظفي الهيئة لديهم معرفة بالخطة الاستراتيجية العامة للهيئة؟ ما رأيك؟

السؤال الثاني: أفادت نتائج الدراسة أنه يوجد ضعف في نظام التحفيز الخاص بعمليات الإبداع والمبدعين؟ ما رأيك؟

السؤال الثالث: أظهرت نتائج الدراسة أن الهيئة لا تسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار؟ ما رأيك؟

السؤال الرابع: ما المعوقات التي تعيق تنمية الإبداع في دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة حسب رأيك؟

السؤال الخامس: ما هي الاحتياجات الواجب توافرها لدى دوائر إنتاج المحتوى في الهيئة لتحقيق الإبداع؟

السؤال السادس: مقترحات أخرى ترونها مناسبة وضرورية لنجاح دوائر إنتاج المحتوى في هيئة الإذاعة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية لتحقيق الإبداع في دوائركم؟

انتهى