

# الإدارة العربية و التغيير: من النقل الميكانيكي للأفكار إلى الصناعة الإبداعية بحث في عوامل بناء فعالية الإدارة العربية اللازمة لتحقيق النهضة الحضارية

د. عبدالله البريدي

البريد الإلكتروني: [beraidi2@yahoo.com](mailto:beraidi2@yahoo.com)

## ملخص البحث

تمثل الإدارة الأداة الفاعلة للمجتمعات الإنسانية لتحقيق أهدافها التنموية، كما أنها الوسيلة الذكية لترتيب سلم أولوياتها النهضوية في ضوء حراكها الاجتماعي وفعالية ثقافتها في أداء وظائفها، و التفكير والممارسة الإبداعية شرط رئيس للإنتاج البحثي الأصيل للإسهامات العلمية الرائدة في مختلف العلوم، حيث يتوفر الإبداع على مجموعة من المهارات التي تمكن الباحث من التحليق في فضاءات جديدة وتكسبه القدرة التفكيرية والجرأة النفسية اللازمة للاقتحام الذكي لحدود فلسفية ومنهجية ومعرفية جديدة. تتلخص مشكلة البحث في هذه الورقة في التعرف على أسباب ضعف الإنتاج الإبداعي للباحث العربي في مجال العلوم الإدارية، وتستهدف الورقة تحديد الأسباب الكبرى التي أنتجت هذه المشكلة وإبراز أهم مظاهرها. كما تستهدف تحديد الصفات الأساسية للإدارة العربية كي تكون أداة فاعلة في تحقيق النهضة. وقد اتبعت هذه الورقة المنهج الوصفي في إطار ما أسمته بالنقد الثقافي الحضاري.

وقد حددت الورقة ثلاثة أسباب رئيسية لمشكلة ضعف الإنتاج الإبداعي للباحث العربي: (١) عدم الانبثاق من الإطار الحضاري العربي الإسلامي، (٢) افتقاد الإطار المعرفي (الإبستمولوجي) الإسلامي، (٣) ضعف بيئة الإبداع في الساحة البحثية العربية. وعرضت الورقة لأربعة مظاهر تلك المشكلة: (١) عدم تشجيع كتب مناهج البحث للإبداع، (٢) تأكيد نتائج بعض الأبحاث العربية على قلة الاهتمام بالإبداع، (٣) غلبة الأسلوب الكمي في البحث العربي، (٤) ضعف الأنفة الثقافية لدى الباحثين العرب. وقد خلصت الورقة إلى أن ثمة صفتين تمتاز بهما الإدارة الفعالة القادرة على الإسهام في تحقيق النهضة الحضارية، وهما: (١) النهج الإبداعي الذي يثمر صناعة نظريات ومصطلحات إدارية جديدة، (٢) الانبثاق من المنظومة الثقافية والإطار الحضاري للمجتمع. وقد أشارت الورقة إلى أن الإسهامات الإدارية المعاصرة في الدول المتقدمة اتصفت بدرجة عالية من الإبداع مع انسجام مع الإطار الثقافي للمجتمعات الغربية. كما انتهت الورقة إلى أن الإسهامات الإدارية العربية تخضع لما أسمته الورقة ثقافة "النقل الميكانيكي للأفكار" حيث تنشط عضلات الإداريين العرب لجلب الفلسفات والنظريات من بيئات ثقافية أخرى، مع شيء من التعديل الذي لا يطل غالباً جوهر الفلسفة أو النظرية بقدر ما يمس الإطار الإجرائي أو الشكلي.

## مدخل: الإدارة الفعالة هي أداة المجتمعات للنهضة الحضارية

ثمة اتفاق عام بين علماء الإدارة والتنمية حول أهمية الإدارة وإسهامها الكبير في تحقيق الدول لأهدافها وتطلعاتها ورؤاها في مختلف المجالات التنموية، كما أن الإدارة هي الوسيلة الفاعلة في ترتيب سلم أولويات المجتمعات النهضوية، في ضوء حراكها الاجتماعي وفعالية ثقافتها في أداء وظائفها التشخيصية والتقييمية والتنبؤية والتوجيهية والتعبوية، فالإدارة في حقيقة الأمر تجسد عضلة ووقود وبوصلة التفكير الإنساني لأداء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز والرقابة للأنشطة والعمليات الإنتاجية والتسويقية والبشرية والتقنية والمالية التي تندرج في خطط وبرامج واستراتيجيات وسياسيات ومشاريع الحكومات والشركات والمنظمات والمؤسسات والجمعيات المختلفة. وتأسيساً على ذلك يمكننا تقرير بأن الإدارة الفعالة باتت شرطاً رئيساً لتحقيق النهضة الحضارية، كما أنها أضحت معلماً واضحاً ومؤشراً جلياً على التقدم المدني للدول والمجتمعات والأمم.

وتتعاظم أهمية الإدارة في عالم اليوم، العالم الذي يشهد منافسة شديدة ومتزايدة وتغيرات ديناميكية هائلة وثورات ضخمة في مجال المعرفة والتقنية لاسيما في منظمات الأعمال الهادفة لتحقيق الأرباح، وقد جاءت رياح العولمة لا لتزيد من أوار المعركة التنافسية فحسب، بل ولتنتقل لهيبتها إلى ما وراء منظمات الأعمال، لتصل إلى معارك خفية وظاهرة بين الدول الغنية والدول الفقيرة، في مشهد تشترك فيه الشركات العابرة للقارات بمداخلها الضخمة وترسانتها البشرية والتقنية الهائلة، فضلاً عن تدخلات بعض المنظمات الدولية لصالح الأغنياء في أغلب الأحيان. وبإقرارنا بتلك المكانة الكبيرة لعلوم الإدارة في ميدان التمدن والتحضر، نكون بوصفنا باحثين وممارسين للإدارة في البيئة العربية ملزمين بمراجعة وتقييم مستوى فعالية الإدارة العربية في هذا السبيل، ويأتي هذا البحث ليسهم في تنفيذ قدر من تلك المهمة العسيرة.

### مشكلة البحث

يعد الإبداع شرطاً أكيداً للإنتاج البحثي الأصيل وسمة رئيسة للإسهامات العلمية الرائدة في مختلف حقول العلوم الاجتماعية، والتي من أهمها العلوم الإدارية، إذا ما أريد لإسهامات تلك العلوم أن تعين الدول والمجتمعات على تحقيق مشاريعها التنموية، حيث يتوفر الإبداع على مجموعة من المهارات العقلية والخصال النفسية التي تمكن الباحث من التحليق في فضاءات جديدة وتكسبه القدرة التفكيرية والنفسية اللازمة للاقتحام الجريء والذكى لحدود فلسفية ومنهجية ومعرفية جديدة ليتوصل من خلال ذلك كله إلى إنتاج "الجديد المفيد" في مجالات التنمية المتنوعة، التي باتت تمتلئ بالعلاقات التشابكية بين عوامل ومتغيرات على درجة كبيرة

جداً من التعقيد، الأمر الذي يؤكد على أهمية اتصاف الباحثين بخاصية المرونة والتي تعد من أهم خصائص المبدعين بجانب خصائص الطلاقة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات. ولو نظرنا إلى الإسهامات الإدارية العلمية العربية بتمعن وتفحص، فإننا نستطيع أن نقرر وبدون عناء يذكر أن عموم تلك الإسهامات لا تخضع للنهج الإبداعي الذي يثمر إنتاجاً إبداعياً في حقول الإدارة المختلفة يتمثل بنظريات ونماذج ومصطلحات وإجراءات إدارية جديدة تتناغم بانسيابية مع معطيات الحاضر وتستعد بذكاء لمؤشرات المستقبل، وإنما تخضع تلك الإسهامات ومنذ عقود طويلة لما يمكننا تسميته بمدخل أو نهج "النقل الميكانيكي للأفكار" وبالذات من الثقافة الغربية.

فإذا ما سلم لنا بهذا الأمر، فإن ذلك يعني أن ثمة ضموراً جلياً في الممارسة الإبداعية في مجال الأبحاث الإدارية العربية، نظراً لشيوع وغلبة ثقافة النقل الميكانيكي على حساب النهج الإبداعي. وبناء على ما سبق، يمكننا تقرير بأن مشكلة البحث تتمثل في دراسة أسباب ومظاهر ضعف الإنتاج الإبداعي للباحث العربي في مجال العلوم الاجتماعية وبالذات العلوم الإدارية، وتحديد الصفات الأساسية للإدارة العربية كي تكون أداة فاعلة في تحقيق النهضة الحضارية للدول والمجتمعات العربية.

#### **أهداف الورقة البحثية**

يتجسد الهدف الرئيسي لهذه الورقة البحثية في التأكيد على أهمية اتصاف الإنتاج البحثي الإداري العربي بالإبداع كشرط للأصالة والإسهام المباشر في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة في البلاد العربية، مع الإشارة إلى أسباب ضعف الإنتاج الإبداعي وأهم المظاهر التي تدل على تجذّر تلك المشكلة في مجال الأبحاث الإدارية العربية. كما تستهدف الورقة تحديد السمات الرئيسية للإدارة الفعالة وتحديد مستوى اتصاف الإدارة العربية بها.

#### **منهجية البحث**

يتكئ هذا البحث على المنهج الوصفي في إطار ما يمكننا تسميته بمنهج "النقد الثقافي الحضاري"، حيث يعتمد الباحث إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة بشكل تحليلي يمكن من الوقوف على أسبابها ومظاهرها، وذلك في ضوء فهمنا لتموضع ووظيفة الثقافة في مسار التحضر، وإدراكنا لسير الأمة العربية الإسلامية وتقلباتها في هذا المسار.

وقد يكون من المتعين علينا الإشارة إلى أن "النقد الثقافي" يعتني بممارسة العمل النقدي داخل أروقة الثقافة الواحدة، كالنقد داخل الثقافة العربية الإسلامية. بينما يعمل "النقد الحضاري" على رفع سقف النقد الثقافي وتوسيع دائرته ليشمل تموضع وحركة الأمة ذات الثقافة الواحدة في خضم المسار الحضاري وتفاعلها مع الحضارات الأخرى. أي أننا نمارس العمل النقدي في

ضوء مستويات متعددة من التحليل. الأمر الذي يبين سر وفلسفة الجمع بين مصطلحي الثقافة والحضارة في هذا السياق. ويقترح بعض الباحثين العرب بعض المصطلحات ذات البعد التكاملي في العمل النقدي، والتي تشبه في بعض جوانبها المصطلح الذي أوردناه آنفاً، فمثلاً يطرح الباحث المغربي مصطفى محسن (٢٠٠٢) مصطلح "النقد متعدد الأبعاد".

ومع استفراغ الوسع لاتباع المنهج الوصفي في إطار النقد الثقافي الحضاري، باستخدام بعض النماذج في التحليل الحضاري Civilizational Analysis، لا تدعي هذه الورقة البحثية أنها حققت نجاحاً كبيراً في القيام بهذه المهمة العسيرة. ويتوجب علينا بهذه المناسبة التأكيد على أهمية وجود محاولات جادة في سبيل بلورة وتطوير الإطار النظري والمفاهيمي للحركة النقدية الثقافية الحضارية، بالإضافة إلى تطوير أدوات ذات طابع منهجي وإجرائي تمكن الباحثين من تطبيق التحليل الحضاري في أبحاثهم التي تتكئ على المنهج الوصفي الكيفي.

### التحليل الحضاري يحرّض على الإبداع

ثمة إشكاليات ضخمة في الفكر العربي المعاصر، كان من شأنها التأثير البين على الفكر المنهجي البحثي العربي، وقد آن الأوان - كما يرى الباحث - إعادة النظر والمطالبة لتلك الإشكاليات بأدوات التحليل الحضاري (وهو المنهج الذي ارتضيناه في هذا البحث)، الأمر الذي يقتضي - ضمن أمور أخرى - مدارس تلك الإشكاليات في إطار يأخذ بعين الاعتبار والتفحص موضع الأمة العربية الإسلامية في المسار الحضاري (البريدي، ٢٠٠٠)، إذ أن تحديد الموضع الحضاري يعين على تشخيص الأدواء الثقافية المتجذرة في بنية الحضار/التخلف في مجتمعاتنا، تشخيصاً دقيقاً يراعي مقتضيات وحيثيات المرحلة التي تعاشها الأمة العربية الإسلامية في جوانبها المختلفة، مما يمنحنا نظراً أثقّب وسبراً أعمق لأصل المشكلة ولبها.

ومن أجل تحليل تأثير الموضع الحضاري للأمة العربية الإسلامية على مسألة الإبداع ومقوماته ومراحله، عمد الباحث إلى مدارس أدبيات ونماذج التحليل الحضاري Civilizational Models التي طورها وبنها رواد وباحثو المدرسة الحضارية، كأمثال: ابن خلدون (1332-1406)، وشبنجلر (1856-1936)، وتوينبي (١٨٨٩-١٩٧٥)، مالك بن نبي (١٩٠٥-١٩٧٣)، محمود سفر (١٩٣٩-). وفي هذه الورقة البحثية نعرض بشكل مختصر ومكثف لبعض النماذج الحضارية التي تتمتع بعمق فلسفي.

النموذج الأول الذي نستعرضه في هذا البحث قام بتطويره أحد أبرز رواد مدرسة التحليل الحضاري في العالم العربي وهو المفكر السعودي الدكتور محمود سفر (١٩٨٩)، ويبدأ النموذج السيناريو الحضاري - إن صح التعبير - بمـ "مرحلة التكديس". وفي هذه المرحلة يقرر الدكتور سفر بأن من طبيعة تلك المرحلة أن عدداً كبيراً من الأفكار تتراكم وتتكدس غير أنها لا تستثمر بصورة فعالة من قبل المجتمع المستورد ، لأن هذه المرحلة - كما يقول سفر (١٩٨٩:٩٦) - من طبيعتها أنها تختزن " طاقة وضع " تتشكل بعد فترة " كطاقة حركة"، وهذه المحصلة أو النتيجة تدرك بداهة... كطفل رضيع يلتهم سماعاً بأذنه كلمات لا تعدو أن تكون رموزاً وإشارات مبهمه، لتتحدّر إلى عقله فيهضمها بعد أن تغمرها الخبرة المتراكمة بأنزيماتها، لتستحيل بعدُ إلى كلمات ومصطلحات ذات مغزى تبعث عقله على تفكير منتج يثمر سلوكاً محدداً... ومن رام وصول الأمة إلى طاقة الحركة دون المرور بطاقة الوضع فهو كمن رام طفلاً رضيعاً مكلماً للناس في مهده !! (البريدي، ٢٠٠٠).

وفي مرحلة التكديس يلفت أنظارنا المفكر سفر إلى قضية هامة حيث يقول: "ولعلنا لا نبالغ إذا قلنا: إن الضغط النفسي في مرحلة التكديس من أخطر الأمراض الحضارية التي تصيب معظم شعوب العالم النامي ... حيث يظن متفقو هذه الشعوب وهم يرون الفجوة الزمانية كأنما تزداد اتساعاً أن لا أمل في اللحاق ويفتقدون الثقة في أنفسهم، وتضطرب خطاهم على طريق الحضارة، ويفرون من الواجب، ليبحثوا لأنفسهم عن ملجأ حضاري، خدعهم بريقه... إن معدل النمو البطيء في مرحلة التكديس لا يعني ضياع الجهد، وإنما هو "جهد مكنون".." (سفر: ٩٦).

وبحسب النموذج التحليلي لمحمود سفر ، بعد مرحلة التكديس تأتي مرحلة استيعاب المكس من الأفكار، "حيث تكون قد تكدّست في وعائها الاجتماعي طاقات علمية وتقنية وروحية وشحذت بذلك الفعالية الاجتماعية للإنسان شحذاً كبيراً" (سفر: ٩٧)، وتتميز مرحلة الاستيعاب بسرعة أكبر للنمو والفهم، حيث "تبدأ الأمة في فهم العلاقات العضوية، بين الطاقات المكسدة في وعائها الاجتماعي، فتكشف لنفسها، وب herself ما تم اكتشافه في أمم أخرى - لتصل إلى الجوهر، بين الركام المكس، ويعطيها ذلك قدرات جديدة" (سفر: ٩٧).

وبعد مرحلتَي التكديس والاستيعاب، يذهب النموذج السابق إلى أن الإبداع يأتي كمرحلة ثالثة، ويقرر صاحب النموذج بأن "الضغوط النفسية تبدأ في الانتشاع عن ضمير الأمة، في مرحلة الاستيعاب والفهم، حيث تجد الأمة نفسها وجهاً لوجه، مع الينابيع الأساسية للإبداع الإنساني المعاصر، وتسرع حينئذ مسيرتها رويداً رويداً" (سفر: ٩٧). ويشير سفر إلى أن حركة

الانبعث الحضاري في هذه الفترة تخضع لما يسميه بـ "النمو الأسي" والذي يقصد به التطور السريع المتصف بالإبداع والذي يحدث في فترة زمنية قصيرة نسبياً.

وما خلاص إليه نموذج محمود سفر، يتفق من حيث النتيجة بنتائج نموذج تحليلي آخر طوره الباحث في مساهمة بحثية أخرى (البريدي، ٢٠٠٠)، وهو نموذج يجهد لأن يكون ذا صبغة تفسيرية تنبؤية، يفسر الحدث الحضاري الماضي ويتنبأ بالآخر المستقبلي. وفي ذلك النموذج يعرض الباحث لنموذج انعكاسي لما يسميه بـ "المسار الحضاري"، وهو المسار الذي من شأنه تحديد المنعطفات التي تتسبب حركة الأمة العربية الإسلامية عبرها بدءاً من القاع أو اللاحضارة إلى القمة الحضارية. وما يعنينا في هذا السياق أن ذلك النموذج يقرر أن المحاولات الإصلاحية في الأمة العربية الإسلامية إذا تجاوزت مرحلة **اليقظة الحضارية** صوب مرحلة **المشروع الحضاري** أنها تتخمر "لتنثر عن تولد قناعة ببلورة مشروع حضاري متكامل ويكون مصحوباً ببروز نوع من الإصلاحيين يمتازون بالنزعة الإبداعية أكثر من النزعة القيادية الفكرية، وهم غالباً أكثر عدداً من سابقهم (القادة الإصلاحيين) وأقل منهم ظفراً باعتراف الجماهير بقيادتهم الفكرية. ويأخذ الإصلاحيون المبدعون على عاتقهم إكمال المسيرة الإصلاحية (التفصيلية)، مع تبنيهم وسعيهم لبلورة مشروع حضاري في إطارهم الثقافي؛ ليكون بمثابة الخطة الحضارية الاستراتيجية التي يؤمنون بأنها سبيلهم القاصد صوب إقامة صرحهم الحضاري المنشود" (البريدي، ٢٠٠٠، أنظر كتاب قضايا في المسألة الحضارية، ٢٠٠٥:٣٣).

وتأسيساً على ما سبق، يرى الباحث أن الأمة العربية جلبت عدداً كبيراً من الأفكار من البيئة الثقافية الغربية وقامت بتكديسها بشكل مرتب وغير مرتب في خزانتها الثقافية خلال فترة زمنية تلامس قرناً كاملاً في شتى العلوم الاجتماعية والإدارية، وهي فترة كافية لتخمر وتحول الأفكار المستجلبه من طاقة الوضع والسكون إلى طاقة الحركة والخلق والتجديد، حيث نضجت فيها الرؤى الحضارية وزادت كفاءة عدد جيد من الباحثين العرب منهجياً ومعرفياً لدرجة تستوجب معها الانتقال من ثقافة النقل العضلي إلى ثقافة الإبداع والابتكار المدعم باعتراف ذكي<sup>1</sup> من الثقافات الأخرى.

### التحليل الحضاري والخصوصية الثقافية

من أبرز الجدليات التي يجب مدارستها في ضوء التحليل الحضاري لقضايانا الثقافية ومنها المنهجية، جدلية يمكننا عرضها عبر فرضيتين متقابلتين/متضادتين هما: فرضية "الفروق

الحضارية" مقابل فرضية "البعد الإنساني المشترك". بمعنى آخر نحن مواجهون بأسئلة جوهرية منها:

- هل ثمة ضرورة منهجية ملزمة تقضي بمراعاة "الفروق الحضارية" عند ممارسة العمل الفكري والبحثي؟
- هل ثمة بذرة مميزة للتحضر تختلف بحسب التربية الثقافية للشعوب والمجتمعات تؤدي إلى اختلاف العملية التاريخية والجغرافية والإنسانية والميكانيكية للتحضر؟
- ألا يوجد قاسم مشترك واحد بين البشر بغض النظر عن إطارهم الثقافي يقلل من شأن أهمية مراعاة "الفروق الحضارية"؟
- هل يختلف المنهج البحثي باختلاف الفرضية التي يبني عليها؟

والباحث يؤكد على أن المركب الحضاري لأي أمة من الأمم - والذي ينتظم المفردات العقدية والقيمية والأخلاقية والفكرية والتاريخية - يصبغ الفضاء الثقافي بلون مميز، ينعكس في تشكيل طرائق التفكير وصناعة أنماط الشخصية ونحت السلوك الإنساني، وكل ذلك يقوم على نظرة الإنسان الكلية وهدفه الأسمى في هذه الحياة، وتقرير هذا لا ينفي البتة وجود قدر مشترك فيما بين الحضارات والثقافات المختلفة في بعض تفصيلاتها خاصة تلك التي تتصل بالطبيعة الإنسانية الصرفة، وألمح إلى أن ذلك القدر المشترك قليل لتأثير البرمجة الأيدلوجية لا سيما على البعدين العقلي والأخلاقي و بصورة كبيرة.

وقد يكون بدهياً بعد ذلك كله أن يملكنا استغراب من إهمال البعض لتأثير ذلك المركب على الفضاء الفكري والبحثي، فتراهم يتكاسلون عن إبداع نماذج معرفية ونظريات إنسانية واجتماعية ووسائل قياس تحظى بالثبات والصحة في إطار ثقافتهم، كل ذلك يتم بحجة الإفادة من الإرث الإنساني المشترك متجاهلين البعد الديني والأيدلوجي للحضارات المختلفة، أي أنهم يتجاهلون مبدأ "الفروق الحضارية" (سنشير لاحقاً إلى نتائج بعض الأبحاث الغربية التي تؤكد ما ذهبنا إليه).

### سمتان أساسيتان للإدارة الفعالة

سبق القول بأن الإنتاج العلمي في مجال العوم الإدارية يمكن أن يسهم وبشكل فاعل في تحقيق التنمية للدول والمجتمعات، بشرط اصطباغه بخصائص المنتج الإبداعي Creative Product والتي تتمثل في الجدة أو الأصالة والفائدة Novelty or Originality and Usefulness، مما يتطلب امتلاك الباحثين العرب للسمات الإبداعية وبالذات في جوانبها

العقلية والتي تشمل المرونة، والطلاقة، والأصالة، والحساسية تجاه المشكلات (وهي ما يعرف بأدبيات الإبداع بخصائص التفكير التشعبي Divergent Thinking ، انظر مثلاً: (Guilford, 1968).

ورثمة سمة أخرى للإدارة الفعالة تتمثل بوجود انبثاق الفكر الإداري من المنظومة الثقافية والإطار الحضاري للمجتمع والتناغم مع نزعة الاستمولوجية والفلسفية، والباحث يعتبر ذلك الانبثاق شرطاً رئيساً لنجاح الإدارة في أداء وظائفها والتي تشمل الوظيفية التوجيهية أو التعبوية للأفراد والمنظمات تجاه تحقيق الأهداف والتطلعات والرؤى. ومما يؤيد ذلك ويؤكد اعتماد الإدارة الغربية الحديثة وبشكل مكثف على ما يسمى بـ الرؤية Vision ، وبدهي أن رؤية الإنسان الإداري ومن ثم المنظمة لا بد وأن تصطبغ بألوان رؤيته الكلية للكون والحياة، كما أن رؤيته ستتأثر وبشكل حتمي بهدفه الكلي الذي يجهد من أجل بلوغه وتحقيقه.

ويعتقد الباحث أنه يمكن لنا مراعاة المنظومة الثقافية والإطار الحضاري للمجتمع العربي المسلم من خلال جملة من القناعات النظرية والإجراءات العملية، والتي من أهمها إعادة تعليب النظريات والممارسات الإدارية داخل بوتقة الإيمان، فالإدارة تقوم على مرتكزات أساسية قوامها الالتزام بالوقت والإجراءات والأنظمة، وتحقيق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة والمجتمع، والتحلي بالأخلاق وحسن التعامل وجودة التفاعل مع الآخرين، وغيرها من المقومات، التي يمكن غرسها من خلال مد ينبوع الإيمان إلى شجرة الحياة وفروعها. ودعونا نضرب مثلاً على ذلك لتجلية هذه المسألة... نشتكى بشكل عام من ضعف التزام الإنسان العربي بالوقت في الاجتماعات وتنفيذ المهام الإدارية في مواعيدها (انظر مثلاً: حريم، ب ت )، على الرغم من تشديدنا على أهمية ذلك واتباعنا لسلسلة من الإجراءات الإدارية والنظامية، ويعتقد الباحث أنه لا يمكن لنا تحقيق تقدم كبير في هذا الشأن، من غير اعتبار مسألة الالتزام بالوقت ضمن مفردات الإيمان والعمل الصالح ومؤشرات التدين للإداري العربي المسلم (وهو ما يطلق عليه الباحث مسألة كيمياء الإيمان، انظر : البريدي، ١٤٢٥ أ)، ويتأكد هذا الرأي بالنظر إلى أن المنظومة الثقافية والاجتماعية للإنسان العربي المسلم تتضمن مفردات تعامل وسلوكيات خاصة تفرض عليه ممارسة محددة لاسيما في المواقف ذات البعد الاجتماعي، ومن تلك المفردات التعاون والنخوة والشهامة والنجدة والضيافة والكرم، وهي قيم أخلاقية راقية يتوجب علينا كباحثين أن نفعّلها ونهذبها بذكاء في المحيط الإداري والاجتماعي، بخلاف ما يذهب إليه بعض الباحثين العرب من نقد هذه القيم واعتبارها من عيوب الإداري العربي بشكل شبه مطلق (حريم، ب ت).

وفي هذا السياق تتعين الإشارة إلى أن الساحة الإدارية العربية تشهد نشاطاً ملحوظاً من قبل الباحثين والمدرّبين العرب لتثبيت المقومات السابقة وترسيخها في بيئة الإدارة العربية تنظيراً

وممارسة من المنطلق المهني professionalism، أما المنطلق الإيماني والأخلاقي فهو مغيب أو ضعيف للغاية في المشهد الإداري العربي، عدا بعض المحاولات القليلة والمشكورة من قبل بعض الباحثين العرب (أنظر مثلاً: أبو سن، ١٤١٧؛ الشميمري، ١٤٢٤)، وتتصف تلك المحاولات أنها تصدر في الأغلب خارج نطاق العمل البحثي المحكم (ونعني بذلك الأبحاث المحكّمة بالدرجة الأولى)، مما يضعف الجانب المنهجي ويقلل البعد التراكمي، الأمر الذي ينعكس على مستوى الإنضاج النظري والفلسفي والاختبار التجريبي لتلك المحاولات، وذلك لبعدها عن الأطر والقواعد والإجراءات البحثية والنقدية المعتمدة. وفي هذا الاتجاه يحسن لفت الأنظار إلى أن ساحتنا الإدارية لم تشهد كثيراً من المساهمات التي تحظ على البعد الأخلاقي مثلاً إلا بعد وجود مساهمات من قبل منظرين غربيين تؤكد على أهمية الاعتبار الأخلاقي في الإدارة (أنظر مثلاً: كتاب الإداري المسئول - مدخل أخلاقي للدور الإداري، تأليف كوبر، ترجمة آل ذهب، ١٤٢٢).

### الإدارة العربية والفعالية:

#### ١. الإدارة العربية والإبداع

بنظرة فاحصة للإسهامات والنظريات والنماذج والفلسفات الإدارية المعاصرة في الدول المتقدمة، لاسيما في الثقافة الغربية، ندرك بأن ثمة فعلاً إبداعياً في تلك الدول تمخض عنه إنتاج إبداعي هائل في حقول الإدارة، مع وجود قدر كبير من التناغم مع المنظومة الثقافية والنزعة الفلسفية لتلك المجتمعات، وهذا لا يعني ولا ينفي البتة أهمية وجود حركة ثقافية نشطة وتبادل معرفي مستمر في مجال العلوم الإدارية بين مختلف الثقافات، ومما يهمننا التأكيد عليه في هذا السياق هو التساؤل عن مدى الحاجة أو الضرورة في وضوح الأنساق الثقافية على خارطة الإنتاج الإداري الإنساني، والحرص على تحقيق الخصوصية الثقافية والحضارية للنهج الإداري العربي الإسلامي.

ففي خضم النماذج والنظريات والفلسفات الإدارية الغربية ظهرت نظريات ونماذج إدارية يابانية مميزة دعمت بممارسة إدارية يابانية إبداعية، ممارسة تؤمن بإطارها الثقافي (وتعتبر الكنفوشية أهم العوامل المشكّلة والمؤثرة في الإطار الثقافي، كما سنوضح ذلك لاحقاً) وخصوصيتها الاجتماعية وكيونتها الحضارية، وقد استطاعت تلك النماذج أن تحقق نجاحاً متزايداً ليس داخل الرواق الياباني فحسب، بل ظهرت محاولات استقطاب واستيراد غربي لتلك النماذج التي تتمحور حول العلاقات الإنسانية (من أشهرها نظرية Z، Ouchi, 1981).

أما الإسهامات الإدارية العلمية العربية فهي بوجه عام لا تخضع للفعل الإبداعي بقدر ما تخضع لما أسميناه بمدخل أو ثقافة "النقل الميكانيكي للأفكار"، حيث تنشط عضلات الباحثين الإداريين العرب لجلب الفلسفات والنظريات والنماذج والمصطلحات من بيئات ثقافية أخرى،

وبالذات الثقافة الغربية، مع شيء من التعديل أو التحوير أو الإضافة، الذي لا يطال جوهر الفلسفة أو النظرية أو النموذج، بقدر ما يمس الإطار الإجرائي أو الشكلي. وتتمظهر ثقافة النقل الميكانيكي للأفكار الإدارية في البيئة العربية في جملة من المظاهر، وقد خلصنا في هذا البحث إلى خمسة مظاهر أساسية تبرز وبجلاء تلك الثقافة وهي كما يلي:

١. ندرة الفلسفات والنظريات والنماذج الإدارية التي أبدعها باحثون عرب، ولمن يتشكك في هذه القضية ويعدها ضرباً من المبالغة نقول: هاتوا لنا فلسفات أو نظريات أو نماذج إدارية طورها باحثون عرب وتتمتع بالثقة والاحترام والاستخدام في الأدبيات العربية خلال الخمسين السنة الماضية!

٢. ندرة عدد المصطلحات الإدارية التي نحتها الباحثون العرب في العقود الماضية.

٣. ضعف الجهود في بناء المقاييس الإدارية العربية التي تحظى بالثبات والصدق، والاستعاضة عن ذلك بالترجمة الحرفية أو المقننة للمقاييس الغربية، دون اعتبار يذكر للبعد الثقافي.

٤. الأعداد الكبيرة والمتزايدة للكتب الإدارية المترجمة وبالذات من اللغة الإنجليزية، حيث تشهد المكتبة العربية طوفاناً ضخماً من تلك الكتب.

٥. استخدام اللغة الإنجليزية في عدد من كليات العلوم الإدارية ذات الجودة العالية في العالم العربي، لأسباب متعددة، قد يكون من أهمها من وجهة نظر الباحث غياب الإسهام الإبداعي العربي في حقول الإدارة.

## ٢. الإدارة العربية والإطار الثقافي

ثمة نصيب كبير للعولمة في جعل المسألة الثقافية رقماً صعباً في معادلة فعالية الإدارة، لاسيما في المجتمعات التي تترسخ فيها ثقافة النقل الميكانيكي للأفكار، حيث جعلت العولمة تمارس نوعاً أو آخر من التصدير الثقافي وبالأخص النمط الثقافي الأمريكي)، الذي يُراد له أن يكون النموذج الأمثل الذي يتعين تعميمه على سائر المجتمعات. وقد اختلفت استجابة المجتمعات "المستهلكين"، فمنها المجتمعات المستكينة التي قبلت ورحبت بالأفكار والفلسفات الوافدة دون تمحيص، ومنها من أخضع هذه الأفكار والفلسفات لنوع من الاختبارات الثقافية لتحديد مدى صلاحية وشرعية نقلها من محاضنها الأصلية إلى مؤسساتهم ومنظوماتهم المختلفة.

وعلى هذا نكون بازاء نوعين من الثقافات، الثقافة الأولى هي "ثقافة الترحيب الميكانيكي" للأفكار، أما الثقافة الثانية وهي تلك التي تمارس عمليات الاختبار والتنقيب للأفكار وفق نسقها الثقافي فيمكننا تسميتها بـ "الثقافات الفارزة والمبتكرة". وأي كانت درجة ونوعية تلك

الاستجابة يكون بدهياً أن الثقافة والهوية الحضارية تلعب دوراً بارزاً في تشكيل أو إعادة تشكيل المنظمات بما يمكنها من البقاء والمنافسة والإبداع في حلبات العولمة، مع الاحتفاظ بالقدر الكافي من البعد العقدي والقيمي والثقافي.

وبخصوص الثقافات الفارزة والمبتكرة، يؤكد بعض الباحثين (Jang and Chung, 1997) أن نجاح الإدارة الآسيوية في دول شرق آسيا (كالإيابان والصين وكوريا الجنوبية) يمكن عزوه بشكل رئيس إلى الانبثاق من الإطار الثقافي والحضاري. وفي هذا الاتجاه، يؤكد اوتشي (Ouchi, 1981) أن الإدارة اليابانية حققت امتيازاً كبيراً من جراء مراعاتها للإطار الثقافي الياباني، ويذكر لذلك مثلاً تقليدياً وهو نظرية Z، تلك النظرية التي تراعي بكل ذكاء طبيعة الشخصية اليابانية في الفضاء الإداري من حيث تحقيق الأمان الوظيفي، والمشاركة والمسئولية الجماعية في أداء الأعمال، والاهتمام بالجودة وتطوير العاملين من حيث المهارات والمعارف. ولا يقتصر ذلك الامتياز على اليابانيين وحدهم، بل يصل الامتياز وبجدارة إلى أشقائهم الكوريين الجنوبيين مثلاً، حيث يذكر كل من يانق وتشنق (Jang and Chung, 1997) أن الإدارة الكورية نجحت لعوامل متعددة من أهمها: (١) مراعاتها للتراث الكنفوشسي الذي يعتني بأخلاق العمل والقيم الاجتماعية، (٢) المزج الذكي بين تراث الكوريين الديني والحضاري بالإدارة المعاصرة. ويذكر الباحثان أن شركة سامسونج العملاقة Samsung طوّرت فلسفة إدارية جديدة يمكن أن توصف بأنها "إدارة أخلاقية" أو "إدارة اجتماعية"، ويقررا بأن الشركة تعتقد أن البعد الأخلاقي أو الاجتماعي سيجعل من الشركة إحدى أبرز الشركات العملاقة في القرن الحادي والعشرين. والقواعد الأخلاقية للشركة تسمى "دستور سامسونج" Samsung Constitution والذي يشتمل على أربعة مقومات هي: البعد الأخلاقي، الذوق، الشخصية الحميمية وحسن التعامل، الاستقامة وحسن السلوك. وهذه القيم استقاها الكوريون بنجاح وثقة كافيين من منظومتهم الثقافية والأخلاقية، وهنا يلزمنا إعادة التذكير بما قررناه سابقاً، من أهمية تفعيل البعد الأخلاقي والقيمي للإداري العربي المسلم وإذابة ذلك في بوتقة العمل الإداري... خاصة أننا نرى غيرنا يحرصون وبحماسة وثقة على تحقيق ذلك!!

وقد يكون من المفيد أن نعرض لبعض الإحصائيات التي تظهر جانباً من الأداء لدى الثقافتين الكورية والعربية المعاصرتين، حيث تشير الإحصائيات إلى أن نسبة الزيادة في الأبحاث إلى كل مليون شخص في العالم العربي بلغت ٢,٤ ضعفاً وذلك من عام ١٩٨١ إلى ١٩٩٥ (ارتفعت من ١١ بحثاً إلى ٢٦ بحثاً) أما نسبة الزيادة خلال تلك الفترة في كوريا الجنوبية فبلغت ٢٤ ضعفاً، وثمة مؤشر آخر هو عدد براءات الاختراع، حيث بلغ مجموع البراءات في عام ٢٠٠٠ في العالم العربي ٣٧٠، أما في كوريا الجنوبية فقد وصل عددها إلى ١٦٣٢٨ (أنظر تقرير التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٣). وهنا يحق لنا التساؤل:

هل يعود هذا الفرق الهائل إلى تبني الكوريين لمشروع ثقافي حضاري؟

### الثقافة التنظيمية باعتباره مدخلاً رئيساً في البحث الإداري العربي

أكدنا فيما سبق على أهمية مراعاة الإطار الثقافي العربي الإسلامي في الفضاء الإداري، وهذا يقودنا للتأكيد على أهمية مسألة الثقافة التنظيمية Organizational Culture، وبمدرسة الأدبيات العربية ندرك ضعف اهتمام الباحثين العرب بهذه المسألة وندرة الأبحاث النظرية والتجريبية (الكردي و آل ناجي، ١٤١٧هـ؛ عبد الهادي، ١٩٩١؛ هيجان، ١٩٩٢؛ البداينة والعصايلة، ١٩٩٦؛ السواط والعنبي، ١٩٩٨، البريدي، ١٤٢٥ ب). ويعتقد الباحث أن مدخل الثقافة التنظيمية يجب اعتباره أحد أهم المداخل الأساسية في البحث الإداري العربي المعاصر لعدة اعتبارات، من أهمها ما يلي:

١. تؤكد بعض الأبحاث العلمية بأن الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على مستويات الأداء والفعالية والإبداع والدافعية الداخلية والولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها وأنظمتها وقواعدها وإجراءاتها (أنظر مثلاً: Locke & Kirkpatrick, 1995; Amabile, 1988; Amabile et al., 1996)

٢. يذكر جملة من الباحثين بأن الثقافة التنظيمية من أوضح المؤشرات التي نفرق من خلالها بين "المنظمات ذات الرؤية" Visionary Organizations وهي تلك المنظمات التي تتطلع إلى تحقيق الريادة والإبداع وبين تلك "المنظمات المفتقدة للرؤية" وهي المنظمات التقليدية التي لا تحسن سوى محاكاة غيرها (Collins & Porras, 1994, cited in Schneider, 2000).

٣. يذكر باحثون آخرون أسباباً تفصيلية أخرى تدعو وتبرر اهتمامنا بدراسة الثقافة التنظيمية تشمل ما يلي (Sparrow, and Gaston, 1996):

أ- أن المنظمات تشهد منذ مطلع التسعينات ثورة ضخمة تمخض عنها تجدد في أشكالها التنظيمية والقانونية، وتنوع شديد في فلسفتها الإدارية وأنماطها القيادية، مما يؤكد على أهمية دراسة الثقافة التنظيمية بغية إحداث التغيير المنشود.

ب- أن المنافسة المتزايدة تضغط باتجاه اتصاف المنظمات بمرونة أكبر، مما يؤدي إلى تلاشي كثير من الحدود التقليدية في الأبعاد التنظيمية والوظيفية والجغرافية، وانبثاق حدود جديدة تتبع من ثقافة القيادة أو المدراء.

ج- النجاح في الجهود التنسيقية في محيط السلوك التنظيمي ينبثق من القدرة على إدارة الأبعاد والحدود النفسية-الاجتماعية وحدود الإدراك المتعلق

بالتغيير الاستراتيجي، مما يدفع باتجاه دراسة بنية الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسيلة لتحقيق تلك الغاية.

### ثلاثة أسباب لضعف الممارسة الإبداعية في البحث العربي:

خلص الباحث في دراسة سابقة (البريدي، ١٤٢٥ ج) إلى تحديد أبرز الأسباب الكبرى التي ساهمت - من وجهة نظر الباحث - في ضعف الأداء الإبداعي في البحث العربي. وقد ذكر الباحث أن جملة من البحوث العربية جهدت في البحث عن معوقات الإبداع في البيئة العربية بمكوناتها ومستوياتها المختلفة، حيث ركز بعضها على معوقات الإبداع في الثقافة العربية (سليمان، ١٩٨٣)، وبعضها الآخر تمحور وهو الأغلب حول معوقات الإبداع في المنظمات الإدارية وخصوصاً الحكومية (العواجي، ١٤٠٦هـ؛ صقر، ١٩٩٣؛ عساف، ١٩٩٥؛ ذياب وآخرون، ١٩٩٥؛ هيجان ١٩٩٩). وثمة أبحاث أخرى طرقت موضوعات أخرى غير أنها لامست موضوع الإبداع في البيئة البحثية العربية بوجه أو بآخر (زاهر، ١٩٩٦). ونستعرض باختصار أهم الأسباب الكبرى التي توصل إليها الباحث (البريدي، ١٤٢٥ ج) عبر الأجزاء التالية:

#### ١. عدم الانبثاق من الإطار الحضاري العربي الإسلامي

قلة العناية بالمسألة الحضارية في فضاء البحث العربي يؤدي - ضمن آثار خطيرة أخرى - إلى ضعف ارتسام مفردات المشروع الحضاري العربي الإسلامي في ذهنية ووجدان الباحث العربي، ومن ثم ضعف إمدادات ذلك المشروع لروح وعقل الباحث العربي، ونخص الإمدادات التي تمت بصلة إلى مسائل وقضايا البحث والتتقيب والتجريب في بنية المعرفة في شقيها الإنساني والكوني. وضعف الارتسام المشار إليه آنفاً قد يكون ضعفاً عاماً بمعنى انعدام أصل وصورة مشروع التحضر في ذهنية ووجدان الباحث العربي، وربما يكون ضعفاً جزئياً يحدث من جراء انعدام وجود الوشائج المعرفية والمنهجية بين مفردات ومقتضيات ومنطلقات مشروع التحضر وعملية الممارسة البحثية في جوانبها المختلفة.

ومثل ذلك الضعف يؤدي بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى فقدان الباحث العربي "للبوصلة والشحنة و الحضارية" التي تهديه وتعينه على تغذية سيره البحثي وتأملاته الفلسفية والفكرية والمنهجية الرامية إلى تلمس سبل النهوض الحضاري. إن عدم صدور الباحث العربي من مشروع حضاري يؤمن بمنطلقاته ومفرداته، ويتطلع إلى بلوغ مراميه وغاياته يفقد ذلك الباحث الشعور بالتحدي الحضاري، ذلك الشعور الدافق الذي يكسبه طاقة روحية وعقلية

ضخمة تحفزه على العمل والإنتاج وتشعره بلذة مميزة للإنجاز وتمنحه نكهة فريدة في تحقيقه لذاته الفردية والجمعية. أما الباحث الفاقد لذلك الشعور فإنه يقف حتماً عاجزاً عن التزود بأكثر من وقود "تحدٍ شخصي"؛ يدفعه إلى العمل البحثي بتثاقل نفسي ووجداني، وخمول فكري وعلمي، حيث أنه قد يرى أن أبحاثه مجرد وسيلة لتحقيق ذاته وحصوله على ترقية علمية أو نحو ذلك!

#### افتقاد الإطار المعرفي/الإبستمولوجي الإسلامي

يعيش البحث العربي أزمة معرفية/إبستمولوجية حادة، إذ لا يزال يفتقد للأساس أو الإطار المعرفي والمنهجي بل وحتى الإجرائي، حيث لا يزال البحث العربي يفتتت على الموائد المعرفية والمنهجية والإجرائية الغربية، وتتعد الإشكالية بسبب عدم اكتراث بعض الباحثين العرب للبعد المعرفي الذي يبحث مسألة ضخمة، بل هي مسألة المسائل في هذا الإطار، حيث يعالج ذلك البعد المعرفة الإنسانية من حيث ماهيتها وكيفية الحصول عليها والتثبت منها وفق فلسفة منهجية وإجراءات عملية محددة. وغياب الإطار المعرفي أدى إلى حالة "ارتهان معرفي ومنهجي" للعقل العربي، وهذا يفسر - من وجهة نظر الباحث - ويوضح السبب الأكبر والمباشر لضعف الممارسة الإبداعية في مختلف العلوم ومنها العلوم الاجتماعية والإدارية، كما أسهم في ضعف الإفادة المستتيرة من خصلة صبغ الإسلام بها العقل المسلم وهي "الوسطية الذهنية"، والتي تعد في رأي الباحث الخصيصة الأبرز للعقل المسلم. وهذه الخصيصة على درجة كبيرة من الوهن في الذهنية الغربية، حيث تتميز الفلسفة الغربية القديمة والحديثة بافتقادها للوسطية وميلها الكبير صوب التطرف في هذا الجانب أو ذاك، لدرجة أضحت بعض مباحث وفصول الفكر الغربي تتسم بطابع ثنائي اختزالي دوغمائي متطرف Dogmatic Thinking وهنا نجد انعكاساً واضحاً لهذه الثنائية في موجات الفلسفات المتعارضة والحروب المعرفية والفلسفية<sup>2</sup> Paradigm Wars، تلك الحروب الشعواء التي دارت وما تزال تضطرم أوارها بين كبار منظري وفلاسفة الفكر الغربي في مسائل فلسفية كثيرة (سأشير لاحقاً إلى بعض الآثار المباشرة لافتقاد الإطار المعرفي والمنهجي على الإبداع في البحث العربي).

#### ٢. ضعف بيئة الإبداع في الرواق الأكاديمي والبحثي العربي

عمدت بعض البحوث العربية إلى تحديد أهم الأسباب التفصيلية التي تقف وراء انحسار الممارسة الإبداعية في مجال البحوث العلمية والتي يمكن إرجاعها إلى سبب رئيس يتمحور حول ضعف بيئة الإبداع داخل الأروقة الأكاديمية والبحثية في العالم العربي، من جراء انخفاض منسوب الإيمان بحتمية العمل الإبداعي في صناعة الأبحاث وإنتاج المعرفة والذي

أنتجه غياب حقيقة أن الإبداع مقوم أساسي في مشروع التحضر العربي الإسلامي. وقد كان لضعف الإيمان بأهمية العمل الإبداعي انعكاسات خطيرة، إذ أنه مولد ضخمة من الأسباب الفرعية التي راحت تغذي ثقافة اللإبداع، ثقافة "الترحيب الميكانيكي بالأفكار" بدلاً من صناعتها. وتشمل الأسباب الفرعية قائمة طويلة، يعود بعضها إلى جوانب متعلقة بعملية إعداد أو بناء الباحث العربي ومهاراته والتي تتضمن مهارات التفكير الإبداعي من الأصالة والطلاقة والمرونة كما تتضمن المهارات البحثية والمعارف المتخصصة، ويعود بعضها لضعف تشجيع الدافعية الداخلية Intrinsic Motivation والتي تعتبر لبنة أساسية في أي إنتاج إبداعي (أنظر مثلاً: هيجان، ١٩٩٩، Amabile, 1996)، حيث يقوم الإبداع على قوة الشحن الداخلي للعملية الإبداعية أكثر من أي عامل خارجي (كالمال والجاه والمنصب والشهرة) مع أننا لا نخرج الإنسان المبدع من إنسانيته ولا ننزعه منه طينته، غير أنه إنسان مثابر منتج، مشحون بدافعيته الداخلية، مجافٍ للتفكير المألوف، ومنجذب إلى الغموض والمركب والمعقد ليفكك طلاسمه وألغازه، لينغمس بعد ذلك كله بلذة إنجازه وتفوقه على نفسه وأقرانه.

#### أهم مظاهر ضعف الممارسة الإبداعية في البحث العربي

نورد في هذا الجزء بعض المظاهر التي تدلل على ضعف الممارسة الإبداعية في الأبحاث العربية، والتي منها الأبحاث الإدارية، وذلك عبر المحاور التالية (البريدي، ١٤٢٥ ج):

#### ١. كتب مناهج البحث العربية لا تصنع الإبداع ولا تحت عليه:

تجسد كتب مناهج البحث - من وجهة نظر الباحث - دليلاً صلباً لتأكيد أو نفي تلك الفرضية الخاصة بوجود أو ضعف الممارسة الإبداعية في البحث العربي، وذلك لأسباب من أهمها أن هذه الكتب لا يضعها عادة إلا ذوو الخبرة البحثية الطويلة، والذين تمرسوا على مناهج البحث العلمي، وخبروا فلسفته وطرقه وأدواته، وأدركوا صعوباته ومشاقه، واستوعبوا ما يجب على الباحث المبتدئ أن يتحلى به من الخصائص وما يتوفر عليه من المهارات، يضاف إلى ذلك أن أغلبية كتب مناهج البحث العربي توجه إلى "الباحثين المبتدئين" من طلاب الدراسات العليا ونحوهم، كما أن غالبية أولئك الكتاب هم من الطبقات القيادية في مجال البحث العربي في جامعاتهم ومؤسساتهم البحثية. وللبرهنة على ما تقدم نورد مثلاً واحداً، حيث يقول فؤاد أبو حطب وأمال صادق - وهما من قيادات البحث النفسي في العالم العربي - في مقدمة كتابهما المنهجي "إن هذا الكتاب - في بداية المطاف ونهايته - هو تسجيل لخبرة عمر أكاديمي في التدريس الجامعي، آثرنا أن ننقلها للباحثين وطلاب البحث لعلها تعينهم وتعيننا على تحقيق أكبر قدر ممكن من الدقة في بحوثنا التربوية والنفسية والاجتماعية" (أبو حطب، صادق، ١٩٩١: س).

و مما يشير إلى ضعف اهتمام مؤلفي كتب المنهجية العرب بمهارات ومقومات وبيئة الإبداع عند إعدادهم و "هندستهم" - كما في تعبير الباحثة الهام عبيد (١٩٩٧) - لطلاب اليوم وباحثي المستقبل، احتواء كتبهم على جملة من الإرشادات والنصائح لتلك الفئة من الباحثين، بما ذلك لفت أنظارهم إلى خصائص ومهارات الباحث العلمي، والتي تخلو في الأغلب الأعم من أي إشارة إلى قضية الإبداع أصلاً (انظر مثلاً: كتاب أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، الكلالدة وجودة، ١٩٩٩). ويتضح ما قررناه ويتأكد بمطالعتنا لجملة كبيرة من كتب المنهجية العربية، حيث لا نجد إلا انعكاساً خافتاً لأهمية الإبداع في البحث وهذا على أحسن الأحوال (انظر مثلاً: غرايبه وآخرون، ١٩٨١؛ حسن، ١٩٩٦).

## ٢. أبحاث عربية تؤكد ضالة الاهتمام بالإبداع:

وللبرهنة على ضالة الاهتمام بملكية الإبداع كمهارة للباحث العربي، نثبت بعض نتائج الأبحاث العربية في هذا الاتجاه. أجرت الباحثة عبيد (١٩٩٧) بحثاً استهدف تحديد خصائص الباحث العلمي والمهارات اللازمة له وذلك من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس العرب (وبشكل أكثر تحديداً أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الكويت) خلال العام الدراسي ١٩٩٦-١٩٩٧. وقد حددت الباحثة ٢٨ مهارة أطلقت عليها اسم "المهارات البحثية والمعرفية" والتي تعكس - بحسب رأي الباحثة - مجموعة من المعارف والمهارات البحثية التي يمتلكها الباحث أثناء مرحلة "تصنيعه" و"هندسته" من أجل تمكينه من القيام بالبحث العلمي بالصورة المتوقعة. وأكثر ما يهمننا في هذا الموضوع أن الباحثة ضمنت تلك المهارات البحثية والمعرفية خاصة "عقلية إبداعية". وقد جاءت النتائج لتؤكد على أن تلك الخاصية قبعت في ذيل القائمة حيث احتلت المرتبة ٢٦ من حيث الأهمية يليها مهارتي "استخدام الكمبيوتر" و "البحث المكتبي"، وقد جاء في المقدمة جملة من المهارات منها: الأمانة العلمية، ودقة الملاحظة، والعمل البحثي الجماعي، واختيار وتحديد مشكلة البحث، والقراءة الانتقائية، والقدرة على الاستنتاج، والوعي بأنواع مناهج البحث العلمي، والمرونة الفكرية (البعد عن التعصب والقدرة على تغيير أو تعديل فكرة). ومع ذلك كله يسعنا القول بأن ثمة صحوة فكرية بدأت تتشكل في محيط البحث العربي تتجسد بمطالبات بعض الباحثين العرب بضرورة الانتقال بالبحث العربي وتجاوزه للأطر الضيقة التي تتمحور حول القيام بعمليات "الرصد والوصف"، وحثمية الانطلاق الخلاق إلى "التفسير والنقد والإبداع" (زاهر، ١٩٩٦: ٤٧).

## ٣. غلبة الأسلوب الكمي في البحث العربي:

يسود وبشكل واضح البحث الكمي مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، وجلي أن البحث الكمي يعجز عن اقتحام مجالات معرفية جديدة بتكوين وتطوير نظريات ونماذج جديدة، إذ لا يسع هذا اللون من البحث إلا القيام بوظيفة "المختبر" و "المجرب" لإبداعات الآخرين، من

خلال اختبار نظرياتهم أو نماذجهم القائمة، من خلال بلورة جملة من الفرضيات المستمدة بشكل مباشر أو غير مباشر من تلك النظريات والنماذج. وفي هذا السياق، يذكر بعض الباحثين أن البحث العربي تضخمت فيه أداة البحث (كالاستبيان في البحث الكمي) لدرجة أنها أصبحت هي جوهر البحث بدلاً من النظرية أو النموذج، "وتحول الباحث الاجتماعي إلى أداة معاونة للحاسب الآلي!" (زاهر، ١٩٩٦: ٢٨)، لدرجة أننا صرنا لا نرى إطاراً نظرياً أو حتى مفاهيمياً في عدد كبير من الأبحاث العربية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن البحث الاجتماعي الغربي بدأ وبمستويات متزايدة بتوجيه نقد حاد للبحث الكمي في مجال العلوم الاجتماعية لضعفه بل عجزه عن فهم و تفسير الظواهر المعقدة في محيط النفس والمجتمع بتشكيلاتها ومظاهرها المختلفة، بل يعد بعض الباحثين الغربيين أن التوجه نحو البحث الكيفي (النوعي) أحد أبرز معالم "ما بعد الحداثة" Postmodernism (أنظر مثلاً: Punch, 1999; Kvale, 1996; Dickens&Fontana, 1994). وبمراعاة حقيقة أن البحث الاجتماعي العربي ما يزال صدى لنظيره الغربي وتابعا له منهجياً وإجرائياً بل ومجالياً - إن صح التعبير - ولذا فإن الباحث يخشى ويتوقع في الوقت ذاته أن يشهد البحث العربي في جملته توجهاً قوياً نحو البحث الكيفي في العقد القادم، لا قناعة به معرفياً (إيستمولوجياً) وإنما لمتابعة "الموضة" المنهجية في "الغرب" "الأستاذ".

وللتدليل على ما سقناه آنفاً، نورد ما خلص إليه الباحث المصري أنور الشرقاوي (١٩٩٤) في دراسته التحليلية القيمة للأبحاث العربية في مجال الإبداع والابتكار، حيث قام بعملية مسح لتلك الأبحاث في الفترة ما بين ١٩٨٠-١٩٩٣ والتي تناولت موضوع الإبداع والابتكار في المراحل العمرية التي تبدأ من مرحلة الحضانة إلى مرحلة الثانوية، وبناءً على هذين المحددين قام الباحث بحصر ١٣١ بحثاً عربياً أخضعها لتحليل إحصائي بغية التعرف على أهم خصائص تلك الأبحاث، ومن ذلك معرفة طبيعة ونوعية الأبحاث العربية، وقد توصل الشرقاوي إلى نتيجة تؤكد ما ذهبنا إليه آنفاً. يوضح الشكل ١ هذه النتيجة.

شكل ١ رسم بياني يوضح النسبة المئوية لطبيعة ونوعية الأبحاث العربية في مجال الإبداع والابتكار

المصدر: الشرقاوي، أنور (١٩٩٤) - دراسة مسحية لـ ١٣١ بحث عربي في الفترة ما بين ١٩٨٠-١٩٩٣ من الشكل السابق، يتضح لنا أن الأبحاث النظرية - وهي التي من شأنها تطوير نماذج ونظريات أو تهيئة الإطار النظري لتحقيق ذلك - لم تتجاوز نسبة ١٤%، وهي نسبة متدنية للغاية، لاسيما في بيئة ثقافية بحثية ظلت تستورد الكثير من الأفكار من "الأخر الحضاري"، في حين بلغت الدراسات الوصفية والتجريبية والتي تستهدف في الأغلب إجراء اختبارات كمية لبعض الفرضيات اتكاءً على نماذج ونظريات "الأستاذ الغربي".

و لتأكيد منحى تبعية الأبحاث العربية، نثبت نتيجة خطيرة أكدها الشرقاوي في بحثه، حيث قام الشرقاوي بتحليل نوعية الاختبارات والمقاييس المستخدمة في الأبحاث العربية في مجال الإبداع والابتكار، ويوضح شكل ٢ تلك النتيجة.

شكل ٢ رسم بياني يوضح النسبة المئوية لطبيعة الاختبارات والمقاييس في الأبحاث العربية في مجال الإبداع والابتكار

المصدر: الشرقاوي، أنور (١٩٩٩) - دراسة مسحية لـ ١٣١ بحث عربي في الفترة ما بين ١٩٨٠-١٩٩٣

يبين لنا الشكل السابق أن الاختبارات العربية المطورة من أجل استخدامها في الأبحاث العربية لم تتجاوز ٢١% (ينضاف إليها ٨% من الأبحاث استخدمت اختبارات أجنبية وعربية)، وعند أخذنا نوعية ونسبة أصالة النماذج والنظريات التي انبنت عليها تلك الاختبارات والمقاييس العربية في الاعتبار ندرك مدى ضمور الإبداع في البحث العربي، خاصة أننا أوردنا أمثلة لهذه الظاهرة في مجال دراسات الإبداع والابتكار!!

#### ٤. ضعف "الأنفة الثقافية"!

تأسيساً على ما تم تقريره من ضعف الإنتاج البحثي الإبداعي العربي في مجال العلوم الإدارية وغيرها، نصل إلى طرح سؤال رئيس ومباشر :

هل ينتظر الباحثون العرب نظراءهم الغربيين أن يتفضلوا عليهم بنماذج ونظريات ومصطلحات لكي يستخدموها في محيط التربية والنفس والاجتماع والإدارة؟

حقاً إنه عار ثقافي مخز، العار في أن لا تتوفر على قدر كافٍ من "الأنفة الثقافية" حيث أن انعدامها أو ضعفها يجعلنا نستمر في فضاء الفكر والتحضر (وهماً) متسلحين بعضلات التفكير الميكانيكي، الذي ينقل لنا الأفكار ويجربها غير أنه لا يصنعها!

إن كان ثمة من ينتظر غوثاً فكرياً أو فلسفياً و مدداً منهجياً أو إجرائياً من قبل الغربيين، فإنني أقول لهم بأن جملة متزايدة من الباحثين الغربيين بدأوا يرفعون شعارات بشكل مباشر أو غير مباشر مثل: "هذه الفكرة قد لا تتاسبكم"، "هذه الفلسفة ليست لكم"، "انتبهوا لخصوصيتكم الثقافية". وفي هذا الصدد أشير على عجل إلى بعض مقولات بعض الباحثين الغربيين. يقول شيريف ، و ليفي (Shiraev & Levy (2001 أن السلوك الإنساني ونماذج التفكير تتشكل وتتطور في بيئات مختلفة مما يجعلها تختلف من مجموعة ثقافية إلى مجموعة أخرى. ويشاطرهم الرأي في هذا جمع كبير من الباحثين، من هم على سبيل المثال: هوفستد ، Hofstede (1980) و تريندز (Triandis (1996).

بل ذهب تريندز إلى اختراع مصطلح "الأعراض الثقافية أو المتلازمات الثقافية" Cultural Syndromes، حيث يقصد به الأنماط المشتركة من الاتجاهات والمعتقدات والتفضيلات والعادات والقيم التي تنتظم في إطار يؤمن به مجموعة من الناس؛ يتكلمون لغة واحدة ويعيشون في بقعة محددة. وطالب تريندز بوجود مراعاة التباين في الأنماط الثقافية والحضارية.

كما أن ثمة محاولات بحثية أدت إلى نشوء حركة بحثية تؤمن بمبدأ "التنوع الثقافي / الحضاري"<sup>3</sup> Multiculturalism، ويلمس القارئ لأدبيات هذه الحركة الوليدة أن لها بعداً سياسياً واضحاً حيث تطالب بمبدأ المساواة بين الحضارات ووجوب الإقرار أن لا فضل لثقافة أو حضارة على أخرى بناء على معايير مسبقة (أو ما يسميها البعض حتى من مثقفينا بالمعايير العالمية)، وإنما هناك تلوّن ثقافي وتنوع حضاري.

بل تعدى الاهتمام بهذه القضية مجرد بحوث تنشر في الدوريات العلمية، إلى بلورة حقول معرفية متكاملة لها فلسفتها وأهدافها، وهي حقول تعنى بقضايا تأثير الثقافة والحضارة على السلوك الإنساني، وتفكيره وإداركه، ودوافعه ومشاعره، وآلية التطوير الذاتي والتفاعل الاجتماعي. ومن ابرز هذه الحقول حقل "علم النفس الثقافي المقارن"<sup>4</sup> Cross-Cultural Psychology.

ولكن وعلى الرغم من تلك البحوث الجادة، نشير إلى حتمية تلبسنا بقناعة بل إيمان أكيد بخصوصيتنا الثقافية والحضارية في إطار الانفتاح الواعي على دوائر الحكمة الإنسانية المشتركة. كما أنني أعتقد أنه آن الأوان لكي نجلي ونحدد أبعاد ومجالات وشروط تبني مبدأ "البعد الإنساني المشترك" في فضاء التثاقف مع الآخر. هذا المبدأ الذي تضخم في عقول ووجدان بعض الباحثين العرب وتماهى مع دوائر الخصوصية، لدرجة أن بعضهم ينفى وبطرق مختلفة حتمية الخصوصية ويعدها وصمة عار وتخلف.

ونحن بدورنا هنا نتساءل عن قدر الانفتاح التثاقفي للحضارة الغربية، ثقافة الرجل الأبيض؟ بمعنى آخر نتساءل:

■ هل تتوفر الحضارة الغربية على درجة من الانفتاح الثقافي مع ما تسميه بـ "العالم

الثالث"<sup>5</sup>؟

■ ما هي الثقافة العالمية، أدباً، وفناً، وفكراً؟

■ أليست الثقافة العالمية دائماً هي ثقافة الرجل الأبيض (عدا في حالات ترويجية

رخيصة!)؟

ولذا نقول لتلك الفئة من المنقّفين العرب ارونا الفلسفة ذات الطابع العربي الإسلامي التي التصقت برحم الفلسفة الغربية الحديثة التي خالطت ثقافتنا العربية الإسلامية لعدة قرون!

أين هي في مختلف مجالات الفلسفة؟ أين هي في الانتولوجيا؟ أين هي في الاستمولوجيا؟  
أين هي في الميثولوجيا؟

### خاتمة وتوصيات:

تعرضت الورقة البحثية لموضوع الإبداع في فضاء البحث الإداري العربي ، وأكدت على أهمية تلبس البحث العلمي الإداري بالإبداع، إن أريد له أن يسهم بشكل فاعل في مسيرة النهضة الحضارية للمجتمعات العربية الإسلامية، وقد حددت الورقة الأسباب الكبرى لتلك المشكلة والتي لم تتل من الباحثين العرب كبير عناية، كما أبانت الورقة عن أربعة مظاهر تدل على تجذر المشكلة في بيئة البحث العربي. وقد خلصت الورقة إلى تحديد سمتين للإدارة الفعالة وأشارت إلى مستوى اتصاف الإدارة العربية بهما، وقد طرحت الورقة العديد من الأسئلة الفلسفية والفكرية الجديرة بالنقاش من قبل الباحثين العرب بمختلف تخصصاتهم واتجاهاتهم الفلسفية والفكرية والمنهجية.

وفي النهاية نثبت بعض التوصيات التي نعتقد أنها تسهم في تخفيف حدة مشكلة ضعف الإنتاج الإبداعي، وهذه التوصيات جديرة بالعناية من قبل الباحثين العرب والمؤسسات البحثية العربية، وهي:

١. نشر الوعي وترسيخ الإيمان بمقومات ومفردات التحضر العربي الإسلامي داخل الأروقة الأكاديمية، والعمل على سبك الأبحاث العلمية في ضوء متطلبات وشروط وأولويات المشروع الحضاري.
٢. إعادة الاعتبار للإبداع في الثقافة العربية كقيمة أساسية وشرط رئيس في مشروع التحضر.
٣. العمل على تهيئة وبناء بيئة الإبداع في الفضاء الأكاديمي العربي بمقوماتها المختلفة.
٤. عناية كتب المنهجية العربية بقضية الإبداع والتأكيد على أهمية اكتساب الباحثين لمهارة التفكير الإبداعي في الممارسة البحثية.
٥. التعريف بالأعمال الإبداعية البحثية الإدارية العربية في مختلف التخصصات وبأصحابها وتخصيص بعض أبحاث الدراسات العليا لاختبارها ونقدها وتطويرها.
٦. إجراء دراسات تفصيلية تستهدف دراسة معوقات الإبداع بحسب ظروف الزمان والمكان والتخصص.
٧. إجراء دراسات مسحية للجهود البحثية التي بذلت في سبيل صناعة نظرية المعرفة (الإبستمولوجيا) الإسلامية، ووجوب الاستمرار في تنفيذ الأبحاث المتعمقة في هذا الاتجاه مع ضمان آلية منهجية للنقد والإنضاج.

٨. عقد مؤتمرات وندوات متخصصة تستهدف إعداد أبحاث متعمقة فيما يتعلق بمسألة الإبداع في البحث العربي وقضايا نظرية المعرفة.
٩. نشر دوريات علمية عربية تخصص للإنتاج الإداري العربي الإبداعي وتعنى بالممارسة النقدية لهذا الإنتاج.
١٠. تشجيع إجراء الدراسات الكيفية في مجال البحوث الإدارية وتعريف الباحثين العرب بأهميته ومناهجه وتقنياته، مع إمكانية تخصيص دورية علمية عربية للأبحاث الإدارية الكيفية.
١١. اعتبار موضوع الثقافة التنظيمية كأهم المداخل العلمية لإجراء الأبحاث الأكاديمية والتطبيقية والتطويرية.
١٢. تبني الجمعية السعودية للإدارة وبقية الجمعيات الإدارية العربية لملتقيات وندوات ومؤتمرات علمية دورية تعنى بمسألة الإنتاج الإداري العربي الإبداعي وتضع الآليات الكافية لإنضاجه ونقده.

## هوامش:

<sup>1</sup> الاعتراف الذكي مصطلح دقيق استخدم في تقرير تنمية الإنسان العربي الصادر من الأمم المتحدة

<sup>2</sup> انظر مثلاً:

- Curd, M. and Cover, J. (1998), Philosophy of science - the central issues, NY: W. W. Norton Company.

- Klee, R. (ed.) (1999), Scientific inquiry, NY, Oxford: Oxford University Press.

<sup>3</sup> لمزيد من القراءة عن مبدأ التنوع الثقافي والحضاري، انظر مثلاً:

- Fowers, B. and Richardson, F. (1996), Why is multiculturalism good?, American Psychologist, vol. 51, pp. 609-621.

- Sears, D (1996), Presidential address: reflections on the politics of multiculturalism in American society, Political Psychology, vol. 17(3), pp. 409-420.

<sup>4</sup> Sears, op., cit.

<sup>5</sup> انظر مثلاً:

- Berry, J., Segall, M. and Kagitcibasi, C. (eds.), Handbook of cross-cultural psychology: social behaviour and applications, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

- Shiraev, E. and Levy, D. (2001), Introduction to cross-cultural psychology, Boston: Allyn and Bacon.

<sup>6</sup> مصطلح مهين، ويكشف عن جانب من الوقاحة والاستعلائية "الحضارية" لثقافة الرجل الأبيض! الرجل الأبيض الذي لا يكاد يرى أي حسنات أو إيجابيات في ما يسميه بالعالم الثالث!

## المراجع العربية:

١. أبو حطب، فؤاد، صادق، آمال (١٩٩١)، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٢. البديانة، ذياب و العضايلة، علي (١٩٩٦)، "قيم المديرين كمؤشر لثقافات المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية"، مجلة جامعة الملك سعود-العلوم الإدارية، م ٨، ص ٣-٤، ٢٢.
٣. البريدي، عبدالله (٢٠٠٠)، في إطار دعوة للانفتاح من مركبنا الحضاري : المسألة الحضارية: المسار والمشروع - نمذجة وبلورة، بحث مقدم للمنتدى الحضاري، اللقاء الأول، المملكة المتحدة. (هذا البحث مع أبحاث أخرى مطبوع في كتاب بعنوان: قضايا في المسألة الحضارية، تحرير د. عبدالله البريدي، مطبوعات المنتدى الحضاري، ٢٠٠٥).
٤. البريدي، عبدالله (١٤٢٥ أ)، كيمياء الإيمان، جريدة الرياض السعودية، العدد .
٥. البريدي، عبدالله (١٤٢٥ ب)، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطوير: دراسة استطلاعية، بحث مقدم للمؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض.
٦. البريدي، عبدالله (١٤٢٥ ج)، مشكلة ضعف الإنتاج الإبداعي للأستاذ الجامعي العربي في محيط تخصصه: بواعث المشكلة وتجلياتها ، ورقة بحثية مقدمة لندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي-التحديات والتطوير، كلية التربية - جامعة الملك سعود، الرياض.
٧. حسن، أحمد (١٩٩٦)، أصول البحث العلمي، ج ١، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
٨. ذياب، عدنان، خضر، نعمة، و ذياب، خضر (١٩٩٥)، "التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع"، المجلة العربية للإدارة، م ١٧ (١)، ص. ٨٩-١٤٨.
٩. زاهر، ضياء الدين (١٩٩٥)، "تقويم أداء الأستاذ الجامعي: الأداء البحثي كنموذج"، مستقبل التربية العربية، م ١ (٣)، ص ٣٩-٦٨.
١٠. سفر، محمود (١٩٨٩)، دراسة في البناء الحضاري، قطر: كتاب الأمة، العدد ٢١، ص ٩٦.
١١. سليمان، عبدالله (١٩٨٣)، "مدى توفر عوامل الابتكار في الثقافة العربية المعاصرة"، المؤتمر الخليجي الأول لعلم النفس، جامعة الكويت.
١٢. السواط، طلق و العتيبي، سعود (١٩٩٩)، "البعد الوظيفي للثقافة التنظيمية"، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة، م ١٢ (١)، ص ٥٣-٧، ٩١.
١٣. الشراوي، أنور (١٩٩٤)، "الابتكار لدى تلاميذ مراحل التعليم قبل الجامعي في البحوث العربية-دراسة تحليلية من أجل نموذج للابتكارية"، ندوة: دور المدرسة والأسرة والمجتمع في تنمية الابتكار، قطر.
١٤. صقر، هدى (١٩٩٣)، "معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين"، مجلة الإدارة، القاهرة، م ٢٦ (٢)، ص. ٦-٣٦.
١٥. عبد الهادي، أحمد (١٩٩١)، "القيم الثقافية والبيروقراطية وتأثيراتها على أنماط سلوك العاملين بالأجهزة الحكومية"، م ١٥ (١).
١٦. عبيد، إلهام (١٩٩٧)، " خصائص الباحث العلمي والمهارات اللازمة له من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية" مستقبل التربية العربية، م ٣ (١١-١٢)، ص ٧٧-١١٨.
١٧. عساف، عبدالمعطي (١٩٩٥)، الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، الإداري، مسقط، معهد الإدارة العامة، السنة، ١٧، ع ٦٢، ص. ٢٩-٥٤.
١٨. العواجي، إبراهيم (١٤٠٦ هـ)، "الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية: المفاهيم والتطبيق"، كتاب: الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمان، الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص ١٠٠١-١٠٠٢.
١٩. غرايه، فوزي، و دهمش، نعيم، و الحسن، رجي، و عبدالله، خالد، و أبو جبارة، هاني (١٩٨١)، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الأردن، بدون ناشر.
٢٠. الكردي، محمد وآل ناجي، محمد (١٤١٧)، "دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة"، مجلة الإدارة العامة، م ٣٦ (١)، ص ١-٥٠، ١١.

٢١. الكلالدة، ظاهر؛ جودة، محفوظ (١٩٩٩)، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران: القاهرة.
٢٢. محسن، مصطفى (٢٠٠٢)، في المسألة التربوية – نحو منظور سوسولوجي منفتح، ط٢، الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي.
٢٣. هيجان، عبدالرحمن (١٩٩٢)، " أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك"، مجلة الإدارة العامة، م (١)، ص ٢٨-٧.
٢٤. هيجان، عبدالرحمن (١٩٩٩)، " معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، م ٣٩ (١)، ص ٦٩-١.
٢٥. الشميمري، أحمد (- ١٤٢٤ هـ)، "أخلاقيات الموظف المسلم"، الرياض: الجمعية السعودية للإدارة.
٢٦. أبو سن، أحمد (١٤١٧ هـ)، "الإدارة في الإسلام"، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
٢٧. كوبر، تيري (١٤٢٢ هـ)، "الإداري المسنول – مدخل أخلاقي للدور الإداري"، ترجمة: معدي آل مذهب، الرياض: جامعة الملك سعود.

#### المراجع الأجنبية:

1. Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996), Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39 (5), pp.1154-1184.
2. Berry, J., Segall, M. and Kagitcibasi, C. (eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: social behaviour and applications*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
3. Collins, J. and Porras, J. (1994), *Built to last: Successful habits of visionary companies*, NY: HarperCollins.
4. Curd, M. and Cover, J. (1998), *Philosophy of science - the central issues*, NY: W. W. Norton Company.
5. Dickens, D. and Fontana, A. (1994), *Postmodernism and Social Inquiry*, London: UCL Press.
6. Fowers, B. and Richardson, F. (1996), Why is multiculturalism good?, *American Psychologist*, vol. 51, pp. 609-621.
7. Goodwin, C. (1998), *Research in psychology*, NY: John Wiley & Sons.
8. Greenfield, T. (ed.) (1996), *Research methods*, London: Arnold.
9. Guilford, P. (1968), *Intelligence, creativity, and their educational implications*, CA: EDITS.
10. Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage.
11. Kenzevich, Stephen. (1975), "Administration of public education", 2<sup>nd</sup>, NY: Harper and Row.
12. Klee, R. (ed.) (1999), *Scientific inquiry*, NY, Oxford: Oxford University Press.
13. Krone, Robert. (1980), *Systems analysis and policy science*, NY: John Wiley and Sons.
14. Kvale, S. (1996), *Interviews*, Thousand Oaks: Sage.
15. Locke, E. and Kirkpatrick, S. (1995), Promoting creativity in organizations, In Ford, C. and Gioia, D. (eds.), *Creative actions in organizations: ivory tower visions and real world voices*, Thousand Oaks, Co.: Sage.
16. Punch, K. (1999), *Introduction to Social Research*, London: Sage.
17. Robson, C. (1993), *Real world research*, Oxford: Blackwell.
18. Schneider, W. (2000), Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture, *Strategy & Leadership*, 28 (1), pp. 24.

- 
19. Sears, D (1996), Presidential address: reflections on the politics of multiculturalism in American society, *Political Psychology*, vol. 17(3), pp. 409-420.
  20. Shiraev, E. and Levy, D. (2001), *Introduction to cross-cultural psychology*, Boston: Allyn and Bacon.
  21. Sparrow, P. and Gaston, K., (1996), Generic climate maps: A strategic application of climate survey data?, *Journal of Organizational Behaviour*, 17, pp. 679-698.
  22. Triandis, H. (1996), The psychological measurement of cultural syndromes, *American Psychologist*, vol. 51 (4), pp. 407-415.