

## الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي

### للعاملين بمراكز الشباب

## Organizational culture and development of social innovation skills for youth center workers

**د/ صباح محمد ناصر**

مدرس بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان

DOI: 10.21608/fjssj.2025.353021.1289    Url: [https://fjssj.journals.ekb.eg/article\\_407873.html](https://fjssj.journals.ekb.eg/article_407873.html)  
تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٤/١٢/٨ م    تاريخ القبول: ٢٠٢٥/١/١٥ م    تاريخ النشر: ٢٠٢٥/١/٣٠ م  
توثيق البحث: ناصر، صباح محمد. (٢٠٢٥). الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، ع. ٢٠، ج. (٧)، ص-ص: ٢٤٥-٢٨٦.

٢٠٢٥ م

**F**SSJ

**مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية**  
**Future of Social Sciences Journal**

العدد: السابع. يناير ٢٠٢٥ م.

المجلد: العشرون.

## الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب

المستخلص:

استهدفت الدراسة تحديد مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بمراكز الشباب، تحديد مستوى تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب، وتنتمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية، وتعتمد على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بمراكز الشباب بمحافظة الغربية وعددهم (٨٣) مفردة، وقد طبقت الباحثة استمارة استبيان للعاملين، وأثبتت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بمراكز الشباب مرتفع وجاء ترتيب الابعاد كالتالي(القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية)، كما أثبتت أن مستوى تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب مرتفع حيث جاء تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي كالتالي (المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله، الطلاقة)، وفي النهاية اثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، مهارات الابتكار الاجتماعي، مراكز الشباب.

### Organizational culture and development of social innovation skills for youth center workers

#### Abstract:

The study aimed to determine the level of organizational culture dimensions in youth centers, determine the level of social innovation skills development for workers in youth centers, and this study belongs to descriptive studies, and depends on the use of a comprehensive social survey approach for workers in youth centers in Gharbia Governorate, numbering (83) individuals, and the researcher applied a questionnaire form for workers, and the results of the study proved that the level of organizational culture dimensions in youth centers is high and the dimensions were arranged as follows (organizational values, organizational expectations, organizational beliefs, organizational norms). It also proved that the level of social innovation skills development for workers in youth centers is high, as the development of social innovation skills came as follows (flexibility, sensitivity to problems, originality, fluency), and in the end, the results of the study

proved that there is a statistically significant direct relationship at a significance level (0.01) between the dimensions of organizational culture and the development of social innovation skills for workers in youth centers.

**Keywords:** Organizational culture, Social Innovation Skills, Youth Centers.

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:

تعتبر مراكز الشباب في الوقت الراهن من اهم المؤسسات الاجتماعية التي يقع على عاتقها النهوض بمسئوليتها تجاه الشباب وذلك في اطار الأهداف العامة لمراكز الشباب والتي تتضمن استثمار طاقات الشباب وتوجيهها نحو ما يعود عليهم وعلى المجتمع بالنفع (الشرييني، ٢٠١١، ص ٥٢٤٢).

وتستهدف مراكز الشباب في الأساس العناية بالشباب وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم، هذا الى جانب دورها في تنظيم هذه المؤسسات للفعاليات المختلفة سواء كانت رياضية أو فنية أو ثقافة أو اجتماعية أو توعيه تثقيفية كجزء من أولوياتها واهتماماتها الموجهة للشباب بهدف تطويرهم كما تراعى هذه المؤسسات إشاعة روح العمل الجماعي والتطوعي، وغرس القيم الإيجابية عند الشباب من جهة، وحمايتهم من الأفكار السلبية من جهة أخرى (العلقامي، ١٩٩٧، ص ص ٢٠ - ٨).

فقد اهتمت الدولة بإنشاء العديد من مراكز الشباب علي مستوى الجمهورية حيث بلغ عددها ٤٤٤٩ مركزا في عام ٢٠٢١م (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، ٢٠٢١). وعلى الرغم من هذه الزيادة الا أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه مراكز الشباب في تحقيق أهدافها سواء ما هو متعلق منها بكثرة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل واختصاصات الأنشطة وتعرض بعض أنشطتها للإلغاء، ونقص الخطط والبرامج أو جمود هذه البرامج وعدم مواكبتها للتطور، او قصور في القيادات، ونقص الوعي بالدور الذي تقوم به مراكز الشباب بأنشطتها المختلف، هذا بالإضافة الى انحصار البرامج والأنشطة في إطار تقليدي لا يهدف الى التجديد والتطوير، وتعاملها مع أنشطة العمل اليومية بشكل روتيني وتقليدي (محمود، ٢٠١٦، ص ٨٩).

لذلك تسعى مراكز الشباب الي تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بها لمواجهة تلك المعوقات حيث يعتبر الابتكار الاجتماعي تطبيقاً فعالاً للمنهج العلمي للارتقاء بالمدخلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، ويعتبر هذا التوجه العملي من أسباب نجاح وعناصر قوة

حركة المنظمة كما يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تجديد تهديدا لوجودها والمساس بمصالحها(السكرانة، ٢٠٠٨، ص ٤٠).

وفي ضوء ذلك تحرص مراكز الشباب على تدريب العاملين وأيضا بناء قدراتهم ونقل المعارف التي تحقق الأهداف، وتعزيز الابتكار والإبداع في الأعمال التي يتم تأديتها مما يزيد من الرضا الوظيفي (Latukha,M,2016,p147).

فقد توصلت نتائج دراسة فتحي (٢٠٢٢) الى أن هناك عدد من السمات التي لها دور في تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين والتي تتمثل في تفهم المشكلات والمرونة وتركيز الانتباه واستخدام الأسلوب العلمي في إنجاز الأعمال وإنتاج الأفكار الجديدة، وإشراك العاملين في إيجاد حلول إبداعية جديدة تخدم العمل، كذ لك أن يكون النمط القيادي المتبع ديمقراطي.

ولا شك أن تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب يرتبط بوجود مسئولين يعملون علي تشجيع الإبداع وتبنيه، وتنمية القدرات الإبداعية عن طريق البرامج المتطورة والإجراءات والخطط السليمة لخلق جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة فاعلية العمل من جهة أخرى(الهوري، ٢٠٠٤).

فامتلاك العاملين للمعارف واكتسابهم المهارات والقيم المهنية المناسبة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (إبراهيم، ٢٠١٤).

كما أن امتلاك العاملين مهارات الابتكار الاجتماعي والتي تتمثل في (المرونة، الاصاله، الطلاقة، القدرة علي التواصل بشكل فعال، القدرة علي اتخاذ القرارات، العمل الفريقي) ، تمكن هؤلاء العاملين من تحقيق أهداف مراكز الشباب واكتساب الثقة والتشجيع الإيجابي من جانب المسئولين وإيجاد بيئة داعمة للإبداع (Norman. J, Hilary.B, 2005 )

فالعاملون المبتكرون هم الثروة البشرية التي يجب على الدول اكتشافها، وإطلاق طاقاتها واستثمارها لصالح تقدمها في العالم الذي سوف يكون الحسم فيه للعقل والفكر وحسن استخدام الموارد المالية والبشرية، والصراع بين الدول هو صراع بين عقول أبنائها من أجل الوصول إلى سبق علمي، وتقدم تكنولوجي يضمن لها الريادة والقيادة، ومن ثم فإن الهدف الأسمى من التربية في وقتنا المعاصر هو تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي بجميع أنماطها، ومن هنا يتعاظم دور المؤسسات المجتمعية في إعداد عاملين مبتكرين قادرين على حل

المشكلات التي تواجههم في العمل، ولديهم القدرة على التفكير في بدائل متعددة ومتنوعة للمواقف المتجددة (المشرفي، ٢٠٠٣، ص ١٦٧).

ويرتبط تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بتزويدهم بالخبرات والمعارف التي تساعدهم علي تحقيق اهدافهم من خلال برامج تتفق واحتياجاتهم ورغباهم (Lean,2016,p213).

ولاكتشاف مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين يجب علي المسؤولين تبني الافكار الجديدة والحلول المبتكرة التي يأتي بها العاملين، وتنمية مرونة التفكير واستقلاليتة واصالته (عشوي، ١٩٩٤، ص ٢٠٤).

وهناك عدة مبادئ تدعم المناخ الابتكاري مثل احترام افكار العاملين وعدم السخرية منها واحترام الاسئلة غير العادية، واتاحة الفرصة للاداء العملي دون تهديد، وهذا اساسي لتوجية العاملين لاكتساب القدرات الابتكارية (ابو حطب، ١٩٩٠، ص ٢٠٢).

فقد أثبتت نتائج دراسة جون وآخرون " John and others, (2012) " أن العوامل التي تمكن البيئات المختلفة من الإبداع والابتكار تعتمد علي ( المرونة، والتعلم للتكيف في البيئات، العمليات التعاونية، جهود حازمة، علاقات إبداعية متحررة )، وأن بيئات التعلم يجب أن تسع إلى تمكين الإبداع والابتكار من خلال تشجيع العمل التعاوني، وتقديم المرونة للمتعلمين والمعلمين عل حد سواء، وتمكين المتعلم من عمليات الإبداع.

كما اكدت نتائج دراسة بامبر " Bamber, (2012) ، إلى أهمية تعزيز مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين حتى يساعدهم في الالتحاق بالوظائف من خلال الوصول لجاهير مختلفة من صانعي السياسات والباحثين والممارسين لدعم إمكانياتهم الابتكارية وزيادة قدرتهم علي العمل.

واستهدفت دراسة هاجسبيل وآخرون (Hagspiel, et al,(2021) تحسين مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين في ظل إطار عمل غير مؤكد حيث تقرر المنظمة ما إذا كانت ستستمر أم لا، ويسمح للنموذج الديناميكي بتحليل المفاضلة بين الابتكار والتطوير حيث يحسن العمل بشكل طفيف، أو يبتكر في وقت متأخر بعمل أفضل بكثير، وتوصلت النتائج إلى أن تأثير عدم اليقين يرفع قيمة الاستراتيجية المتبعة في المنظمة، حيث تستمر المنظمة في استثمار قدرات العاملين التقليدية وتحويلها الي قدرات مبتكرة تساهم في تطوير العمل بالمنظمة.

وتوصلت نتائج دراسة سينا (2019) Sena إلى أن هناك تأثير بين التعاون وتنمية إبداع وابتكار العاملين بالمنظمة، وأن جودة أداء العاملين ترتبط بإتاحة الفرص المناسبة لهم لتطبيق افكارهم الابتكارية من خلال التعاون فيما بينهم لتنفيذ تلك الافكار . وهناك علاقة بين تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين والثقافة التنظيمية السائدة بمراكز الشباب، فتنمي الثقافة التنظيمية يحقق أفضل النتائج الممكنة من خلال المساعدة على تحقيق الأهداف والغايات وإشباع الاحتياجات الأساسية، وتلبية التوقعات الحالية للآخرين، وتهدف أيضاً إلى التحليل المنهجي للسلوك وتفسيره، ومحاولة التعرف على الأنماط الكامنة (Garro, D.2016.p19).

لذلك عندما يتعلق الأمر بالتغيير فإن الثقافة التنظيمية يمكن أن تساعد أو تعرقل عملية التغيير، فقد تكون نعمة ونقمة عندما يتعلق الأمر بنجاح التغيير، حيث يعتبر البعض أن محاولة التغيير داخل المنظمة يمكن اعتبارها تهديدا للثقافة وهوية العاملين فيحدث مقاومة قوية وفورية، ولكي يكون التغيير إيجابياً لابد من استخدام الثقافة التنظيمية لصالح القائمين على التغيير، لتحقيق فهم أعمق وأقوى للجوانب الإدارية من خلال تعزيز القيم، حيث تعتبر القيم أساس الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن للأعضاء الذين يحملون قيم تنظيمية أن يدعموا التغيير الإيجابي، وينبغي أن يرتبط التغيير بمستقبل المنظمة من خلال التأكيد على نمو واستدامة المنظمة (Jason Martin,2013.p462).

فقد أكدت نتائج دراسة اوسفو (2016) osafو ودراسة دانتا (2011) Danette أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية الأخلاقية على الأداء التنظيمي بالمؤسسات غير الربحية، كما أنها تحقق التوازن في التفاعلات لدى الأفراد لتحسين مستوى الأداء المهني. وتتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة، تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير، شعور، وسلوك الموظفين في مكان العمل. كما أن الثقافة عادة ما تنقل إلى أعضاء المنظمة من خلال التأهيل للحياة الاجتماعية، التدريب، شبكات الاتصال، الطقوس، الشعائر، والرموز، فهي عادة ما تمنح للأفراد حس التعريف، تقوية ولائهم لها، تعزيز قيمهم، والعمل كنظام رقابة في تعديل السلوك (Lunenbunrg,F.C,2011.p1).

فقد أكدت نتائج دراسة إلينا (2015) Elena. تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وأن أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية -

الموروث الثقافي للمنظمة )، كما توجد علاقة إيجابية بين كيفية إدارة الموارد البشرية وتحسين النتائج التنظيمية بالمؤسسات.

وتوجد صلة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الخدمة من خلال التركيز على التغيير والمرونة وحل المشكلات بشكل كلي، وإجراء الإصلاحات الإدارية من خلال تطوير عمل الموظفين وتحفيزهم علي التغيير للأفضل والارتقاء بأدائهم المهني.

فقد أكدت نتائج دراسة ميشيل وسامية (2014) Mashal & Saima علي أن العمل الجماعي والمهارات التنظيمية والمسئولية الفردية ومتابعة الأداء بشكل مستمر أحد الركائز الأساسية للثقافة التنظيمية التي تساهم في تطوير الأداء التنظيمي، وأن أكثر الأساليب لقياس الأداء التنظيمي هو الربط بين بطاقات الوصف الوظيفي ودرجة تحقيق الأهداف المؤسسية. وتعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة قاعدة تعريفية تنفيذه أساسية داخل المنظمات، فهي تفسر العوامل والأسباب لحدوث سلوك معين داخل المنظمة، وتعزز السلوك الأخلاقي، والقيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، والممارسات الأخلاقية داخل المنظمة ( Bokor, Attila,2017,p8).

فالقيادات داخل المنظمة تعتبر من المكونات الرئيسة للثقافة التنظيمية، حيث تسعى لتكوين معاني مشتركة من خلال العمل على إتاحة الإتصال والمواءمة بين جميع أفراد النظام بشكل جماعي وتفاعلي، وتعكس الفلسفة والقيم والمثل والمعتقدات والتوقعات المشتركة، من خلال تعزيز قيم وسلوكيات معينة إيجابية (Dunarea, de,2015,p79).

فقد أكدت نتائج دراسة لوك (2014) Lok على طبيعة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنمط القيادة لتحقيق الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وأن الثقافة التنظيمية متمثلة في ( الإنجاز - التعاطف الإنساني - ثقافة اللوائح والنظم وتوزيع الأدوار والمسئوليات ) ونمط القيادة خاصة الديمقراطيةه منها لهما تأثيرا إيجابيا على الرضا الوظيفي للعاملين والإلتزام التنظيمي.

لذلك كان لابد وأن يكون لمهنة الخدمة الاجتماعية بإعتبارها مهنة لا غنى عنها في كثير من المجالات ومنها مجال رعاية الشباب دوراً أساسياً، وطريقة تنظيم المجتمع هي إحدى الطرق الرئيسية لمهنة الخدمة الاجتماعية، والتي تهتم بالعمل مع كل من المجتمعات والمنظمات والقيادات، وباعتبارها أسلوباً علمياً للتدخل المهني تقوم على التخطيط العلمي لمعاونة المجتمعات المحلية على مواجهة مشاكلها وإشباع احتياجاتها الأساسية بأسلوب فعال،

لدعم الترابط الاجتماعي وتحقيق زيادة قدرته على مواجهة مشكلاته المستقبلية (شحاته، ٢٠٠٦، ص ١٦٧٧).

كما أن طريقة تنظيم المجتمع تنظر إلى تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين على أنه أداة الجودة وهدفها وغايتها الأساسية، فالمورد البشري داخل مراكز الشباب، إذا لم يكن فعالاً ومؤثراً في ضوء ما يمتلكه من قدرات وإمكانات، أثر ذلك سلباً على أداء العمل حيث أن رأس المال البشري يعتبر هو المحرك الأول في تحقيق أهداف مراكز الشباب (حجازي، ٢٠٠٦، ص ٢٩٢).

كما تعتبر عملية إعداد وتنمية الموارد البشرية بمختلف المؤسسات الاجتماعية مسئولية العديد من المهن فقد أخذت مهنة الخدمة الاجتماعية جانبا كبيرا من هذه المسئولية، وذلك من خلال طريقة تنظيم المجتمع التي تعمل على تنمية الأفراد العاملين بالمؤسسات الاجتماعية من خلال تحسين أدائهم ومداهم بالمعلومات والمعارف وإكسابهم العديد من الخبرات (سعد، جاب الله، ٢٠٠٥، ص ١٦٨).

لذا يستخدم المنظم الاجتماعي خبراته ومهاراته المهنية في مساعدة العاملين بمراكز الشباب علي تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي لديهم لكي يستطيعوا مواكبة كل ما هو جديد في مجال العمل، وكذلك مساعدة الادارة علي تبني الثقافة التنظيمية المرنة التي تساعد في تطوير وتحسين أداء العاملين بمراكز الشباب وهذا كان دافعا للباحثة لاجراء دراستها.

**ثانيا: الموجّهات النظرية للدراسة: تستند الدراسة علي:**

#### (١) نظرية التفاعل التنظيمي:

تصف تلك النظرية نشوء الثقافة التنظيمية بكونها ناتج من التفاعل بين الوظائف الإدارية والخصائص التنظيمية (سلوك المنظمة والهيكل التنظيمي والعمليات)، حيث تسهم العملية الإدارية في تطوير الثقافة ونقلها عبر ما تتضمنه من قيم ومعتقدات وإفتراسات تترجم بآليات رمزية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والدافعية، وتمثل هذه العمليات أدوات رسمية لنقل ونشر ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين، ويسهم المديرون في تهيئة العاملين لتبني وقبول المعتقدات والقيم المهمة عبر الإجراءات والقواعد المكونة للثقافة (العزاوي، ٢٠٠٩، ص ٨٨).

ويري أصحاب تلك النظرية بأن الثقافة التنظيمية تعكس العديد من الحقائق أهمها: (تزايد الإهتمام بالثقافة التنظيمية نتيجة لإدراك مدى تأثيرها على المنظمة والعاملين بها، تتعدد الرؤى والتصورات حول مضامين الثقافة التنظيمية وموضوعاتها نظراً لحدائث طرح موضوع الثقافة

التنظيمية للدراسة وعدم إتفاق العلماء على بعض مفاهيمها، خصوصية الثقافة حيث تختلف مكوناتها ومظاهرها من مجتمع للآخر، طبيعة الثقافة التنظيمية من حيث كونها تشمل مكونات مادية ملموسة وأخرى أكثر عمقاً غير ملاحظة بشكل محدد وقد يختلف إدراكها من شخص لآخر).

وقد استفادت الباحثة من هذه النظرية في تحديد مؤشرات الثقافة التنظيمية المتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وأيضاً المؤشرات المرتبطة بتمية مهارات الابتكار الاجتماعي والمتمثلة في مهارة (الطلاقة، المرونة، الإصالة، الحساسية للمشكلات).

(٢) نموذج العمل مع مجتمع المنظمة: تعتبر المنظمة نظاماً بشرياً يعيش ويعمل ويتفاعل بمكوناته الكلية والفرعية بالشكل الذي يحقق له أهدافه من خلال تكامل أجزائه وترابط تقسيماته وانسجام حركاته وتمثل مسيرته (المليجي، ٢٠٠٢، ص ٢٢١).

كما أنها وحدات اجتماعية مخططة أنشئت عن قصد وذلك لتحقيق أهداف معينة (عبداللطيف، ٢٠٠١، ص ٢٢١).

ويتعامل نموذج العمل مع مجتمع المنظمة مباشرة مع المنظمة الاجتماعية كوحدة اجتماعية قائمة بذاتها، وقد حدد النموذج عدد من العمليات تتمثل في (عبدالعال، ٢٠٠٦، ص ٢٧٧):

١. تطوير المنظمة ذاتها كي تتمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها.
٢. وجود علاقة متوازنة بين الجهاز الإداري والمهني بالمنظمة.
٣. التعرف على آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات أي إيجاد عملية محاسبية اجتماعية للمنظمة.
٤. ضمان تأثير سياسة المنظمة بآراء المهنيين ونتائج عملية المحاسبية الاجتماعية.
٥. العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات والارتقاء بالتنسيق فيما بينها.
٦. دراسة احتياجات أفراد المنظمة حتى تعمل المنظمة على المساعدة في إشباعها.
٧. التأثير في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة لصالح الأعضاء المكونين للمنظمة والمنتفعين من خدماتها للارتقاء بالعمل المهني بها.
٨. دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها.

وسوف تستفيد الباحثة من هذا النموذج في الدراسة الحالية في:-

- سعي مراكز الشباب لتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بها.
- العمل علي زيادة إنتاجية العاملين بمراكز الشباب.
- اهتمام مراكز الشباب بتدريب العاملين، وتعزيز الولاء والانتماء التنظيمي لديهم، وتعزيز مشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرار.
- سعي مراكز الشباب لضمان التطوير المستمر للوائح والسياسات المرتبطة بتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي.
- الاهتمام بتبني ثقافة الإبداع والابتكار الاجتماعي بين العاملين بمراكز الشباب.
- السعي لتوفير بيئة عمل مناسبة بمراكز الشباب لضمان تنمية مهارات الابتكار الاجتماعيين للعاملين بها.

ثالثا: صياغة مشكلة الدراسة:

في ضوء ما تم عرضه من أدبيات نظرية معنية بأهمية الثقافة التنظيمية، وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب، وانطلاقاً من الأطر النظرية وكذلك في ضوء نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين، والدراسات السابقة المرتبطة بالثقافة التنظيمية، وتأسيساً على ما تقدم تسعي الدراسة الحالية للاجابة علي التساؤلات التالية: ما مستوي الثقافة التنظيمية بمراكز الشباب ؟، ما مستوي تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب ؟، ما الصعوبات التي تواجه الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب؟، ما مقترحات تفعيل الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب؟.

رابعا: أهمية الدراسة: -

- (١) أهمية مراكز الشباب كإحدى أهم مؤسسات تنشئة الشباب التي تهتم باستثمار طاقاتهم وشغل أوقات فراغهم بشكل إيجابي وأيضاً اكسابهم القيم والاتجاهات الإيجابية تجاه مجتمعهم.
- (٢) اهتمام مراكز الشباب بتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بها للارتقاء بمستوي تقديم الخدمات للمستفيدين وتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية.

- (٣) اهتمام مراكز الشباب بالثقافة التنظيمية وتوضيح اهميتها لتطوير العمل.  
 (٤) اثراء البناء المعرفي للخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة  
 فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب.  
**خامسا: أهداف الدراسة:-**

١. تحديد مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بمراكز الشباب.
٢. تحديد مستوى تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب.
٣. تحديد الصعوبات التي تواجه الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب.
٤. تحديد مقترحات تفعيل الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب.
٥. التوصل إلي رؤية مستقبلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب.

**سادسا: فروض الدراسة:**

- (١) **الفرض الأول للدراسة:** " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بمراكز الشباب مرتفعاً "

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. القيم التنظيمية.
  ٢. المعتقدات التنظيمية.
  ٣. الاعراف التنظيمية.
  ٤. التوقعات التنظيمية.
- (٢) **الفرض الثاني للدراسة:** " من المتوقع أن يكون مستوى تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب مرتفعاً "
- ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. مهارة المرونة.
  ٢. مهارة الحاسية للمشكلات.
  ٣. مهارة الطلاقة.
  ٤. مهارة الاصاله.
- (٣) **الفرض الثالث للدراسة:** " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب.

سابعاً: مفاهيم الدراسة: -

### (١) مفهوم الثقافة التنظيمية:

وردت كلمة ثقافة في قواميس اللغة العربية بعدة معاني متباينة منها ثقف بفتح الثاء والفاء، وكسر القاف: بمعنى صار حاذقاً فطناً (مذكور، ١٩٩٩، ص ٢٣٥٣).  
والثقافة التنظيمية إصطلاحاً تعرف بأنها " إطار معرفي مكون من الإتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة (جوينبرج & بارون، ٢٠١٠، ص ٦٢٧).

كما تعرف الثقافة التنظيمية علي أنها: مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات، إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة (الدويلة، ٢٠٠٨، ص ١٣).

وأيضاً تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من التباير المختلفة من منظمة لأخرى، ويتم النظر إليها علي أنها التفكير الجماعي الذي يكون بين العاملين داخل المؤسسة، وتتمثل في القيم والسلوكيات التي قد تعتبر دليل للنجاح وتحقيق الأهداف (Fakhar, 2012, p976).

وتتحدد الثقافة التنظيمية في: نمط من الافتراضات الأساسية والقيم التي تحدد أنماط السلوك والأعمال الفنية داخل المؤسسات، حيث يتم بناء الثقافة التنظيمية من خلال التفاعل والعلاقات بين الأفراد، وبناء الخبرات المشتركة، حيث تختلف الثقافة من كل مؤسسة إلى أخرى، فهي نسبية وطبيعة وعرضه للتغيير المستمر (Jennifer, 2019, p4).

وتقصد الباحثة بالثقافة التنظيمية في ضوء هذه الدراسة بأنها " مجموعة المعايير والقيم والمعتقدات المشتركة التي تعتبر البنيات الأساسية للثقافة التنظيمية ومستمدة إما من قادة المنظمة او من التقاليد التنظيمية بما ينعكس علي تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب".

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلي (Belias, D et al , 2017, p67):

١. توفير مبادئ توجيهية وحدود منظمة لسلوك أعضاء المنظمات.
٢. تحقيق نتائج إيجابية، عن طريق الاهتمام باحتياجات أعضاء المنظمة.
٣. الاهتمام بطبيعة وأسلوب تنفيذ المهام المختلفة في المنظمات.

٤. تضم مجموعة متكاملة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تعمل علي تحقيق مستوى أعلى من الأداء، ويترتب على ذلك زيادة كفاءة المنظمة.  
٥. تدعيم القدرات الابتكارية، وتحقيق المرونة، وضمان جودة بيئة العمل داخل وخارج المنظمة.

وتتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها ما يلي (المدهون والجزراوي، ٢٠٢٠، ص٣٩٩):

١. القيم التنظيمية: وهي التي تعكس وتمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل علي توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
٢. المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة.
٣. التوقعات التنظيمية: وهي ما يتوقعة التنظيم من الموظف كما تشمل توقعات المرؤوسين والزملاء من الآخرين.
٤. الرموز: تستخدم الرموز دلالة علي فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منظومة لإيصال ثقافة المنظمة.

## (٢) مفهوم مهارات الابتكار الاجتماعي:

المهارة في اللغة تعني الحذق في القيام بالشيء، وهي مشتقة من الفعل "مهر" الشيء أي أحكمة وصار به حاذقا فهو ماهر. (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٠، ص٥٩٣)  
وتعرف بأنها براعة الشخص في استخدام قدراته ومعارفه ومواهبه وكافة ما لديه من إمكانيات وقدرات وخصائص ذاتية مميزة. (Barker, 1987, p216)  
كما تعرف بأنها استعداد فطري ومكتسب يحتاج لمعرفة وتعليم وتدريب لاكتسابها، وتجعل الفرد مالكا لقدرة الأداء سواء الجسمي أو العقلي، ولها مستويات معينة لتحقيق هدف محدد، وبالتالي فهي تتضمن القدرة على تقييم المواقف والتأثير على سلوك الآخرين والقدرة على إقامة تفاعل اجتماعي ناجح مع مواصلة هذا التفاعل. (احمد، ٢٠٠٣، ص١٢)  
بينما يعرف الابتكار الاجتماعي بأنه عملية يتم بموجبها تحويل الافكار إلي ممارسات من شأنها تحسين نتائج الواقع وتغيير السلوك الذي ينبع من فكرة (Coffman, J. & Beer, 2011, p32).

كما يعرف بأنه شكل من أشكال عمليات الابتكار تهدف لتنمية مهارات الادارة الديناميكية، وتطبيق أشكال مرنة من التنظيم، وتحقيق الجودة العالية في عمليات التوظيف بهدف كفاءة نوعية العمل وزيادة الانتاجية في المنظمات (Hamerlink, 2010,p152).

وبناء على ما سبق تقصد الباحثة بمهارات الابتكار الاجتماعي بأنها "مجموعة من المهارات الابتكارية التي يجب أن يمتلكها العاملون بمراكز الشباب للقيام بأدوارهم وتحسين مستوي عملهم بتلك المراكز وهي مهارة (الطلاقة - المرونة - الاصاله - الحساسية للمشكلات)".

وتتمثل مهارات الابتكار الاجتماعي في:

أ. **الطلاقة:** تعني القدرة علي استدعاء أكبر قدر من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير، وإيجاد عدد كبير من البدائل والمتراذفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في ايجادها وهي سهولة إنتاج الأفكار في وقت محدد وهي قدرة الفرد علي استدعاء أو توليد الأفكار أو المعلومات بسهولة ويسر في وحدة زمنية معينة عند الاستجابة لمثير معين أو حل مشكلة ما، حيث ينصب الاهتمام هنا عل الجانب الكمي من الأفكار (الحيزان، ٢٠٠٢، ص٥٧).

ب. **المرونة:** هي القدرة علي التفكير في أكثر من اتجاه لإنتاج استجابات مختلفة لمشكلة ما وهي قدرة الفرد عل إنتاج أفكار متنوعة ليست متوقعة في العادة وفاقا للمشكلة أو الموقف الذي يتعرض له، حيث يتحول مسار التفكير حسب تغير الموقف أو المثير ويتغلب الفرد هنا علي الجمود الذهني والتصلب العقلي الذي يبني علي أفكار محددة سلفا وثابتة حيث يغير الفرد الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها للأشياء والمواقف وكما هو ملاحظ فإن الاهتمام هنا منصب علي تنوع الأفكار، في حين تركز الطلاقة علي القدرة عل إنتاج أفكار الاستدعاء الكمي للأفكار (سرور، ٢٠٠٢، ص١١٨).

ج. **الأصاله:** هي قدرة الفرد عل إعطاء فكرة جديدة وخارجة عن نطاق المؤلف، أو مخالفة لما هو شائع "وهي" الجدة والتفرد وعدم التقليد"، وهي الميل إلى تقديم تداعيات بعيدة، فهي من ناحية تعني وجود الأفكار، ومن ناحية ثانية تعني النفاذ إلى تداعيات بعيدة ومن ناحية ثالثة تعني الجدة وعدم الشيعوع فيما يتعلق بمنبه معين، وهي الإنتاج غير المؤلف الذي لم يسبق إليه أحد، وتسمي الفكرة اصيلة إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة

وتتصف بالتميز وهي القدرة على إنتاج أفكار واستجابات ماهرة غير مسبوقه، أو غير شائعة، فريدة ومفيدة للفرد والمجتمع، كأن يقدم عناوين مميزة لقصة أو يفكر في عدد من النتائج المترتبة على حدوث شيء غير عادي(منصور، ١٩٩٠، ص١١٢).

د. الحساسية للمشكلات: حيث لا يكون المبدع مبدعا إذا رأى الأمور كما يراها الإنسان العادي، لذلك من أهم الصفات التي يجب أن يتحل بها المبدع حساسيته للمشكلات، فهو يرى المشكلة ويحلها دون أن يشعر الإنسان العادي بوجود المشكلة اصلا (الكناني، ١٩٩٠، ص١٥٧).

#### ثامنا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(١) نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تهدف الى وصف موضوع أو مشكلة البحث وتقرير خصائصها وتحديدها تحديدا كفييا وكميا، حيث تصف الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب.

(٢) المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل للعاملين بمراكز الشباب محل الدراسة.

(٣) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استمارة استبيان للعاملين بمراكز الشباب حول الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب:
- وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

١. بناء الأداة في صورتها الأولية اعتماداً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة إلى جانب الاستفادة من بعض المقاييس واستمارات الاستبيان المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل متغير من المتغيرات الخاصة بالدراسة.

٢. صدق الأداة:

(أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين): حيث تم عرض الأداة على عدد (٥) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بمتغيرات الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%)، وقد تم حذف بعض

العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

(ب) **صدق المحتوي " الصدق المنطقي "**: وللتحقق من هذا النوع من الصدق قامت الباحثة بما يلي:

- الإطلاع علي الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت متغير الدراسة بصفة عامة.

- تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، من حيث تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب.

(ج) **الصدق الإحصائي (الصدق الذاتي)**: بالإشارة إلى نتائج جدول (٢) و(٣) يمكن تحديد قيمة معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان المسئولين بالمنظمات غير الحكومية، ويُعرف معامل الصدق الإحصائي بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وذلك كما يلي:

**جدول (١) معاملات الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان المسئولين (ن=١٠)**

م	المتغيرات	معامل الثبات المعتمد عليه	معامل الصدق الذاتي
١	استمارة استبيان العاملين ككل.	معامل (ألفا - كرونباخ)	٠,٩٥٣
		معادلة سبيرمان براون	٠,٩٧٤

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان

العاملين مرتفعة ومقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

٣. **ثبات الأداة**: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان العاملين، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين بمراكز الشباب مجتمع الدراسة. وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

**جدول (٢) نتائج ثبات استمارة استبيان العاملين باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ)(ن=١٠)**

م	المتغيرات	معامل	معامل (ألفا - كرونباخ)
١	ثبات استمارة استبيان العاملين ككل.		٠,٨٧

وتعتبر هذه المستويات مقبولة ويمكن الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة،

وللوصول إلى نتائج أكثر صدقاً وموضوعية لاستمارة استبيان العاملين، فقد تم استخدام طريقة ثانية لحساب ثبات الأداة وذلك باستخدام معادلة سبيرمان - براون Brown - Spearman

للتجزئة النصفية Split – half، حيث تم تقسيم عبارات كل متغير إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وجاءت نتائج الاختبار كالتالي:

جدول (٣) نتائج ثبات استمارة استبيان العاملين باستخدام معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية (ن=١٠)

م	المتغيرات	معادلة سبيرمان براون
١	ثبات استمارة استبيان العاملين ككل.	٠,٩١

ويتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الثبات للمتغيرات تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(٤) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني: تحدد المجال المكاني بمراكز الشباب بمحافظة الغربية - مركز سمود

كما يلي:

م	اسم المركز	عدد العاملين
١	مركز شباب سمود	٢٠
٢	مركز شباب الناوية	١٥
٣	مركز شباب ميت عساس	١٠
٤	مركز شباب الراهبين	١١
٥	مركز شباب كفر حسان	٩
٦	مركز شباب بهييت الحجارة	٧
٧	مركز شباب محلة زياد	١١
	المجموع	٨٣

وترجع مبررات اختيار المجال المكاني وتلك المراكز الي:

١. تنفيذ تلك المراكز برامج تدريبية مختلفة لتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين.
٢. موافقة المسؤولين علي اجراء الباحثة وتشجيعهم للباحثة.
٣. توافر عين الدراسة من العاملين.

(ب) المجال البشري: حصر شامل لجميع العاملين بمراكز الشباب محل الدراسة وعددهم (٨٣) مفردة.

(ج) المجال الزمني: ويتحدد في الفترة الزمنية من ٨ / ٨ / ٢٠٢٤م إلى ١٩ / ١٠ / ٢٠٢٤م لجمع البيانات من ميدان الدراسة.

(٥) أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج ( SPSS.V. 17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي: للحكم على مستوى الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ( $٣/٢ = ١,٦٧$ ) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (٤) مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى أقل من ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٥
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣

٣. الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي، حيث أنه في حالة تساوي العبارات في المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأعلى.

٤. المدى: ويتم حسابه من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة.
٥. معامل ثبات (ألفا. كرونباخ): لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة.
٦. الصدق الإحصائي: الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
٧. اختبار كاي<sup>٢</sup> لعينة واحدة، اختبار حسن أو جودة التطابق Goodness - of - Fit Tests

وذلك للتحقق من أن الفروق في النسب الخاصة بالعينة حول الاستجابات " نعم، إلي حد ما، لا " هي نفسها الخاصة بالمجتمع، مما يفيد في تعميم نتائج الدراسة، وتفسير النتائج في ضوء هذا الاختبار يمكن أن تكون يقينية.

٨. تحليل الانحدار البسيط: لدراسة تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد، (اختبار فروض الدراسة).
٩. معامل ارتباط بيرسون R: وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرين كميين، وكذلك دراسة علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، (اختبار فروض الدراسة).
١٠. معامل التحديد R<sup>2</sup>: وذلك لتفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع نتيجة تأثير المتغير المستقل، (اختبار فروض الدراسة).
١١. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent – Samples T-Test: وذلك لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية، وذلك في المتغيرات التي تقسم إلي مجموعتين فقط، (اختبار فروض الدراسة).
١٢. تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA: للتعرف علي الفروق ودلالاتها الإحصائية، وذلك وفقاً لمتغير معين (يسمى متغير التجزئة)، وبشرط أن يكون عدد المجموعات أكثر من مجموعتين، (اختبار فروض الدراسة).

تاسعا: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف مجتمع الدراسة:

جدول (٥) وصف المسؤولين بالمنظمات غير الحكومية مجتمع الدراسة (ن=٨٣)

م	المتغيرات الكمية	س	σ
١	السن	٤٥	٧
٢	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	٨	٤
م	النوع	ك	%
١	ذكر	٤٣	٥١,٨
٢	أنثى	٤٠	٤٨,٢
	المجموع	٨٣	١٠٠
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل متوسط	١٢	١٤,٥
٢	مؤهل جامعي	٤٩	٥٩,٠
٣	دراسات عليا	٢٢	٢٦,٥
	المجموع	٨٣	١٠٠
م	الوظيفة	ك	%
١	مدير المركز	٧	٨,٤
٢	موظف	٢٤	٢٨,٩
٣	أخصائي اجتماعي	٣١	٣٩,٨
٤	أخصائي نشاط	٢١	٣٧,٣
	المجموع	٨٣	١٠٠

**يوضح الجدول السابق أن:**

- متوسط سن العاملين (٤٥) سنة، وبانحراف معياري (٧) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين (٨) سنوات، وبانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين ذكور بنسبة (٥١,٨%)، بينما الإناث بنسبة (٤٨,٢%).
- أكبر نسبة من العاملين حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (٥٩,٠%)، ثم الحاصلين علي دراسات عليا بنسبة (٢٦,٥%)، يليها الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (١٤,٥%).
- أكبر نسبة من العاملين وظيفتهم أخصائي اجتماعي بنسبة (٣٩,٨%)، ثم موظف بنسبة (٢٨,٩%)، وأخيراً مدير المركز بنسبة (٨,٤%).

**المحور الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية بمراكز الشباب:**

**(١) القيم التنظيمية:**

**جدول (٦): القيم التنظيمية (ن=٨٣)**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
١	يستطيع العاملون ممارسة عملهم تحت ضغط من اجل مصلحة العمل	٢,٦٢	٠,٥٦	**٤٩,٨٥٩	٣
٢	يخضع العاملون إلى الإشراف المستمر في أداء المهام المكلفون بها	٢,٧٠	٠,٥٥	**٧٠,٣٢٩	٢
٣	يشارك العاملون في وضع خطط العمل الخاصة بهم	٢,٧١	٠,٤٨	**٦٥,٠٣٥	١
٤	يتم وضع خطط إستراتيجية قابلة للتنفيذ	٢,٦	٠,٦٤	**٤٩,٥٧٦	٥
٥	يتعرف العاملون على نتائج تقييم عملهم	٢,٥٦	٠,٦١	**٤٠,٧٥٣	٤
	المتغير ككل	٢,٦٤	٠,٤		مستوى مرتفع

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

\* معنوي عند (٠,٠٥)

**يوضح الجدول السابق أن:**

- مستوى القيم التنظيمية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يشارك العاملون في وضع خطط العمل الخاصة بهم بمتوسط حسابي (٢,٧١)، وجاء بالترتيب الثاني يخضع

العاملون إلى الإشراف المستمر في أداء المهام المكلفون بها بمتوسط حسابي (٢,٧٠)، وجاء في النهاية يتم وضع خطط إستراتيجية قابلة للتنفيذ بمتوسط حسابي (٢,٦).  
- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر القيم التنظيمية كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. فقد أكد (Jason,2013) أنه لكي يكون التغيير إيجابياً لابد من استخدام الثقافة التنظيمية لصالح القائمين على التغيير، لتحقيق فهم أعمق وأقوى للجوانب الإدارية من خلال تعزيز القيم، حيث تعتبر القيم أساس الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن للأعضاء الذين يحملون قيم تنظيمية أن يدعموا التغيير الإيجابي، وينبغي أن يرتبط التغيير بمستقبل المنظمة من خلال التأكيد على نمو واستدامة المنظمة.

## (٢) المعتقدات التنظيمية:

جدول (٧): المعتقدات التنظيمية (ن=٨٣)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
١	يشارك العاملون في اقتراح آليات لتنفيذ القرارات	٢,٥٨	٠,٦٤	**٤٤,٤٩٤	٢
٢	يتبادل العاملون الأفكار والمقترحات مع فريق العمل	٢,٦	٠,٦٢	**٤٨,٠٢٤	١
٣	تزيد العلاقات غير الرسمية بين العاملين من جودة أدائهم للعمل	٢,٣٢	٠,٨	**١٤,٩٨٨	٥
٤	تشجيع الابتكار والتجديد في أساليب العمل	٢,٥٥	٠,٦٦	**٤١,١٠٦	٣
٥	يوجد تنسيق بين إدارات العمل المختلفة من أجل مصلحة العمل	٢,٥٣	٠,٦٧	**٣٦,٧٢٩	٤
	المتغير ككل	٢,٥٢	٠,٤٣	مستوى مرتفع	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى المعتقدات التنظيمية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يتبادل العاملون الأفكار والمقترحات مع فريق العمل بمتوسط حسابي (٢,٦)، وجاء بالترتيب الثاني يشارك العاملون في اقتراح آليات لتنفيذ القرارات بمتوسط حسابي (٢,٥٨)، وجاء

في النهاية تزيد العلاقات غير الرسمية بين العاملين من جودة أدائهم للعمل بمتوسط حسابي (٢,٣٢).

- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر المعتقدات التنظيمية كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، فقد أكدت نتائج دراسة (Lunenborg,2011) أن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة، تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير، شعور، وسلوك الموظفين في مكان العمل. كما أن الثقافة عادة ما تنقل إلى أعضاء المنظمة من خلال التأهيل للحياة الاجتماعية، التدريب، شبكات الاتصال، الطقوس، الشعائر، والرموز، فهي عادة ما تمنح للأفراد حس التعريف، تقوية ولائهم لها، تعزيز قيمهم، والعمل كنظام رقابة في تعديل السلوك.

### (٣) الاعراف التنظيمية:

جدول (٨): الاعراف التنظيمية (ن=٨٣)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
١	يسعى العاملون إلي مواكبة التغييرات التكنولوجية المتطورة	٢,٤٧	٠,٧٥	**٣٢,٨٤٧	١
٢	يلتزم العاملون بمعايير تساعد علي تهيئة مناخ يساعد علي الابتكار والإبداع	٢,١٣	٠,٨٣	٢,٤٢٤	٥
٣	يلتزم العاملون بمعايير عمل تساعد علي تشجيع التعاون وخلق علاقات عمل جديدة	٢,٢٨	٠,٧٧	**١٠,١٨٨	٤
٤	تتميز العلاقة بين المديرين والعاملون بالاحترام المتبادل	٢,٣٥	٠,٧٧	**١٦,٤٧١	٣
٥	تهتم الإدارة بتطوير أداء العاملون من خلال الدورات التدريبية	٢,٤٤	٠,٧١	**٢٤,٤٤٧	٢
المتغير ككل		٢,٣٣	٠,٥٨	مستوى متوسط	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الاعراف التنظيمية كما يحددها العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يسعى العاملون إلي مواكبة التغييرات التكنولوجية المتطورة بمتوسط حسابي (٢,٤٧)، وجاء

بالترتيب الثاني تهتم الإدارة بتطوير أداء العاملون من خلال الدورات التدريبية بمتوسط حسابي (٢,٤٤), وجاء في النهاية يلتزم العاملون بمعايير تساعد علي تهيئة مناخ يساعد علي الابتكار والإبداع بمتوسط حسابي (٢,١٣).

- وبمراجعة قيمة كماً لكل عنصر من عناصر الاعراف التنظيمية كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، فقد أكدت نتائج دراسة (Bokor,2017) ودراسة (osaf,2016) ودراسة (Danette,2011) أن الثقافة التنظيمية بمثابة قاعدة تعريفية تنفيذية أساسية داخل المنظمات، فهي تفسر العوامل والأسباب لحدوث سلوك معين داخل المنظمة، وتعزز السلوك الاخلاقي، والقيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، والممارسات الاخلاقية داخل المنظمة.

#### (٤) التوقعات التنظيمية:

جدول (٩) التوقعات التنظيمية (ن=٨٣)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
١	تسود روح التعاون بين العاملون وفريق العمل بمراكز الشباب	٢,٦٢	٠,٦	**٥١,٦٩٤	٣
٢	تستخدم الأساليب العلمية لتقييم الأداء	٢,٥٤	٠,٦٦	**٣٨,٨٤٧	٥
٣	توضع خطة لدعم نقاط القوة في الأداء	٢,٥٨	٠,٧	**٥٠,٤٢٤	٤
٤	يتم وضع خطة لتفادي نقاط الضعف لتطوير الأداء	٢,٦٥	٠,٥٧	**٥٥,٥٠٦	١
٥	يتوقع العاملون أن الإدارة توفر لهم الأمان الوظيفي	٢,٦٢	٠,٥٨	**٥٠,٥٦٥	٢
	المتغير ككل	٢,٦	٠,٣٦	مستوى مرتفع	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى التوقعات التنظيمية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يتم وضع خطة لتفادي نقاط الضعف لتطوير الأداء بمتوسط حسابي (٢,٦٥), وجاء بالترتيب الثاني

يتوقع العاملون أن الإدارة توفر لهم الأمان الوظيفي بمتوسط حسابي (٢,٦٢), وجاء في النهاية تستخدم الأساليب العلمية لتقييم الأداء بمتوسط حسابي (٢,٥٤).

- وبمراجعة قيمة ك<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر التوقعات التنظيمية كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، فقد أكدت نتائج دراسة الينا (Elena, 2015) تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وأن المعتقدات التنظيمية ترتبط بوضع خطط مناسبة للتوقع بالمستقبل وإدارة الموارد البشرية وتحسين النتائج التنظيمية بالمؤسسات.

**المحور الثالث: مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب:**

**(١) مهارة المرونة:**

**جدول (١٠): مهارة المرونة (ن=٨٣)**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
١	تمكين العاملون من تجاوز كل ما هو نمطي ومتوقع في مجال عملهم	٢,٧٢	٠,٥	**٦٩,٣٤١	٣
٢	مراعاة مرونة اللوائح عند رغبة العاملون في تنفيذ البرامج	٢,٨١	٠,٣٩	**٣٣,٠٤٧	١
٣	مساعدة العاملون علي إدراك متغيرات المواقف التي يتعرضون لها بمراكز الشباب	٢,٦٩	٠,٤٩	**٦٢,٤٢٤	٤
٤	تقديم خيارات متعددة لإدارة مراكز الشباب لحل مشكلات العاملون	٢,٥١	٠,٧	**٣٤,٧٥٣	٥
٥	تحفيز العاملون علي إجراء نشاط عملي بأكثر من طريقة	٢,٧٨	٠,٥	**٨٩,٣١٨	٢
	المتغير ككل	٢,٧	٠,٣٥	مستوى مرتفع	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

**يوضح الجدول السابق أن:**

- مستوى مهارة المرونة كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول مراعاة مرونة اللوائح عند رغبة العاملون في تنفيذ البرامج بمتوسط حسابي (٢,٨١), وجاء بالترتيب الثاني تحفيز العاملون علي إجراء نشاط عملي بأكثر من طريقة بمتوسط حسابي (٢,٧٨), وجاء

في النهاية تقديم خيارات متعددة لإدارة مراكز الشباب لحل مشكلات العاملون بمتوسط حسابي (٢,٥١).

- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر مهارة المرونة كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (فتحي، ٢٠٢٢) التي اكدت أن هناك عدد من السمات التي لها دور في تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين والتي تتمثل في تفهم المشكلات والمرونة وتركيز الانتباه واستخدام الأسلوب العلمي في إنجاز الأعمال وإنتاج الأفكار الجديدة، وإشراك العاملين في إيجاد حلول إبداعية جديدة تخدم العمل، كذلك أن يكون النمط القيادي المتبع ديمقراطي.

## (٢) مهارة الحساسية للمشكلات:

جدول (١١): مهارة الحساسية للمشكلات (ن=٨٣)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
١	تمكين العاملون من معرفة كافة التفاصيل الدقيقة للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ عملهم	٢,٦	٠,٥٤	**٤٦,٠٤٧	٤
٢	إكساب العاملون مهارة اختيار الحلول المناسبة لمواجهة مشكلاتهم بأقل وقت وتكلفة ممكنة	٢,٦٥	٠,٥	**٥٣,٣٨٨	١
٣	مساعدة العاملون علي تجاوز الصعوبات التي تعترض تحقيق أهدافهم بمراكز الشباب	٢,٦	٠,٦٢	**٤٨,٠٢٤	٥
٤	مساعدة العاملون على اتخاذ خطوات جديدة لمنع تكرار المشكلات	٢,٦٤	٠,٦١	**٥٦,٠٧١	٢
٥	مساعدة العاملون علي اكتشاف أوجه القصور والضعف في مجريات الأمور قبل حدوثها بفترة معينة	٢,٦٢	٠,٦٢	**٥٣,٢٤٧	٣
	المتغير ككل	٢,٦٢	٠,٣١	مستوى مرتفع	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى مهارة الحساسية للمشكلات كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول إكساب العاملون مهارة اختيار الحلول المناسبة لمواجهة مشكلاتهم بأقل وقت وتكلفة ممكنة

بمتوسط حسابي (٢,٦٥), وجاء بالترتيب الثاني مساعدة العاملون على اتخاذ خطوات جدية لمنع تكرار المشكلات بمتوسط حسابي (٢,٦٤), وجاء في النهاية مساعدة العاملون على تجاوز الصعوبات التي تعترض تحقيق أهدافهم بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٦).

- وبمراجعة قيمة كلاً لكل عنصر من عناصر مهارة الحساسية للمشكلات كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، فقد أكدت دراسة (Norman, 2005) أن امتلاك العاملين مهارة الحساسية للمشكلات تمكنهم من تحقيق أهداف مراكز الشباب واكتساب الثقة والتشجيع الإيجابي من جانب المسؤولين وإيجاد بيئة داعمة للإبداع "

### (٣) مهارة الطلاقة:

جدول (١٢): مهارة الطلاقة (ن=٨٣)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كاً ودلالاتها	الترتيب
١	احترام حرية العاملون في التفكير والتعبير عن آرائهم	٢,٤٨	٠,٦٣	**٣٠,٣٧٦	٣
٢	تمكين العاملين من صياغة أفكار خاصة بتطوير العمل بمراكز الشباب	٢,٥٣	٠,٥٥	**٣٨,٨٤٧	٢
٣	تشجيع العاملون علي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة المبتكرة	٢,٥٦	٠,٦٣	**٤١,٢٤٧	١
٤	تمكين العاملون من استخدام البدائل المعروفة أثناء ممارسة عملهم	٢,٤٧	٠,٦٧	**٢٩,٦٧١	٤
٥	مساعدة العاملون علي استدعاء الأفكار استجابة لمشكلة أو موقف محدد	٢,٤٤	٠,٦٤	**٢٥,٨٥٩	٥
المتغير ككل		٢,٥٠	٠,٣٦	مستوى مرتفع	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى مهارة الطلاقة كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٠)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تشجيع العاملون

علي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة المبتكرة بمتوسط حسابي (٢,٥٦)، وجاء بالترتيب الثاني تمكين العاملين من صياغة أفكار خاصة بتطوير العمل بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، وجاء في النهاية مساعدة العاملون علي استدعاء الأفكار استجابة لمشكلة أو موقف محدد بمتوسط حسابي (٢,٤٤).

- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر مهارة الطلاقة كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهذا يتفق مع دراسة (Norman, 2005) التي أكدت علي أن امتلاك العاملين مهارة الطلاقة تمكن هؤلاء العاملين من تحقيق أهداف مراكز الشباب واكتساب الثقة والتشجيع الإيجابي من جانب المسؤولين وإيجاد بيئة داعمة للإبداع."

#### (٤) مهارة الاصاله:

جدول (١٣): مهارة الاصاله (ن=٨٣)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
١	إكساب العاملون أفكار غير مسبوقه عن ممارسة عملهم بكفاءة بمراكز الشباب	٢,٧٣	٠,٤٥	**١٧,٨٩٤	١
٢	تنمية الخيال النشط لدي كل عامل بشكل يفيد في تطوير برامج مراكز الشباب	٢,٣٢	٠,٦٥	**٢٠,٠٧١	٥
٣	تحويل العاملون من أداة لتنفيذ اللوائح إلي أداة مبتكرة للحلول والبرامج	٢,٤٨	٠,٦١	**٣١,٣٦٥	٤
٤	تنمية أفكار العاملون الإبداعية التي تثير دهشة زملائهم والمسؤولين	٢,٤٩	٠,٥٩	**٣٣,٤٨٢	٣
٥	مساعدة العاملون علي تنفيذ أفكارهم المقترحة بحيث لا تخطر ببال زملائهم	٢,٧١	٠,٥١	**٦٦,٣٧٦	٢
	المتغير ككل	٢,٥٥	٠,٣٤	مستوى مرتفع	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى مهارة الاصاله كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول إكساب العاملون أفكار غير مسبوقه عن ممارسة عملهم بكفاءة بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٧٣)،

وجاء بالترتيب الثاني مساعدة العاملون علي تنفيذ أفكارهم المقترحة بحيث لا تخطر ببال زملائهم بمتوسط حسابي (٢,٧١), وجاء في النهاية تنمية الخيال النشط لدي كل عامل بشكل يفيد في تطوير برامج مراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٣٢).

- وبمراجعة قيمة كا<sup>٢</sup> لكل عنصر من عناصر مهارة الاصاله كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، فقد أكدت نتائج دراسة (عشوي، ١٩٩٤، ص ٢٠٤) أنه لاكتشاف مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين يجب علي المسؤولين تبني الافكار الجديدة والحلول المبتكرة التي يأتي بها العاملين، وتنمية مرونة التفكير واستقلاليته واصلته.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه تواجده الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب:

جدول (١٤): الصعوبات التي تواجه الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب (ن=٨٣)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
١	اختيار القيادة غير الملائمة للمناصب الإدارية بالمركز	٢,١٤	٠,٨٢	٢,٦٣٥	٢
٢	ضعف قيم الثقافة التنظيمية التي تزيد من إخلاص العاملين للمركز	٢,٠٨	٠,٨٣	١,١٥٣	٣
٣	تجاهل توجيه سلوكيات الأفراد المعارضة لسياسة المركز	١,٩٣	٠,٨٤	١,٢٢٤	٥
٤	المشاركة بين العاملين في الحفاظ على سياسة المركز لتحقيق أهدافه	١,٨٤	٠,٩١	**١٥,٩٠٦	٨
٥	ضعف وضوح معنى الثقافة التنظيمية للعاملين بالمركز	١,٨٤	٠,٨٨	**١٠,٢٥٩	٧
٦	قلة جهود المسؤولين لمساعدة العاملين على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمركز	٢,٤٦	٠,٧٣	**٢٨,٩٦٥	١
٧	ضعف القواعد المشتركة للسلوك التنظيمي للعمل بالمركز	٢,٠٥	٠,٨٧	٣,١٢٩	٤
٨	ضعف تأثير الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرارات بالمركز	١,٨٥	٠,٨٨	*٨,٦٣٥	٦
	الصعوبات ككل	٢,٠٢	٠,٥٧	مستوى متوسط	

\*\* معنوي عند (٠,٠١) \* معنوي عند (٠,٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الصعوبات التي تواجه الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب كما يحددها العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول قلة جهود

المسؤولين لمساعدة العاملين على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمركز بمتوسط حسابي (٢,٤٦), وجاء بالترتيب الثاني اختيار القيادة غير الملائمة للمناصب الإدارية بالمركز بمتوسط حسابي (٢,١٤). وجاء في النهاية المشاركة بين العاملين في الحفاظ على سياسة المركز لتحقيق أهدافه بمتوسط حسابي (١,٨٤).

- وبمراجعة قيمة كماً لكل عنصر من عناصر الصعوبات التي تواجه الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

**المحور الخامس: مقترحات تفعيل الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب:**

**جدول (١٥): مقترحات تفعيل الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب (ن=٨٣)**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا <sup>٢</sup> ودلالاتها	الترتيب
١	اختيار القيادة المناسبة للعمل بالمركز	٢,٧٦	٠,٤٨	**٨٢,٦١٢	٣
٢	زيادة معرفة العاملين عن الثقافة التنظيمية التي تحقق الفعالية للمركز	٢,٦٩	٠,٦٢	**٧٥,٥٥٣	٥
٣	تبني المسئولين الثقافة القوية لتوجيه سلوك الأفراد بالمركز	٢,٦٨	٠,٥٢	**٦٠,٨٧١	٧
٤	زيادة اهتمام المركز بوضع التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد	٢,٨٢	٠,٤١	**٩٨,٩١٨	١
٥	نشر قيم الثقافة التنظيمية التي تزيد من إخلاص العاملين للمنظمة	٢,٧٨	٠,٤٥	**٨٣,٦٧١	٢
٦	مساعدة العاملين على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمركز	٢,٦٩	٠,٥٨	**٦٩,٤٨٢	٤
٧	تحديد القواعد المشتركة للسلوك التنظيمي للعمل	٢,٦٥	٠,٥٥	**٥٤,٣٧٦	٨
٨	تنمية الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمركز	٢,٦٨	٠,٤٧	**١١,٣٠٦	٦
	الصعوبات ككل	٢,٧٢	٠,٦٢	مستوى مرتفع	

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى مقترحات تفعيل الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول اختيار القيادة المناسبة للعمل بالمنظمة بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وجاء بالترتيب الثاني زيادة اهتمام المنظمة بوضع التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وجاء في النهاية تبنى المسؤولين الثقافة القوية لتوجيه سلوك الأفراد بالمنظمة بمتوسط حسابي (٢,٥٦).

- وبمراجعة قيمة كلاً لكل عنصر من عناصر مقترحات تفعيل الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب كما يحددها العاملون يتضح أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(١) اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بمراكز الشباب مرتفعاً":

جدول (١٦): مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بمراكز الشباب (ن=٨٣)

م	أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	القيم التنظيمية	٢,٦٤	٠,٤	مرتفع	١
٢	المعتقدات التنظيمية	٢,٥٢	٠,٤٣	مرتفع	٣
٣	الاعراف التنظيمية	٢,٣٣	٠,٥٨	متوسط	٤
٤	التوقعات التنظيمية	٢,٦	٠,٣٦	مرتفع	٢
	أبعاد الثقافة التنظيمية ككل	٢,٥٢	٠,٢٨	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بمراكز الشباب كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط العام (٢,٥٢)، ومؤشرات ذلك كالتالي: الترتيب الأول القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (٢,٦٤)، وجاء في الترتيب الثاني التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي (٢,٦)، وجاء في الترتيب الأخير الاعراف التنظيمية بمتوسط حسابي (٢,٣٣). مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بمراكز الشباب مرتفعاً.

(٢) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب مرتفعاً:

جدول (١٧): مستوى تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب (ن=٨٣)

م	المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	مهارة المرونة	٢,٧	٠,٣٥	مرتفع	١
٢	مهارة الحساسية للمشكلات	٢,٦٢	٠,٣١	مرتفع	٢
٣	مهارة الطلاقة	٢,٥٠	٠,٣٦	مرتفع	٤
٤	مهارة الاصالة	٢,٥٥	٠,٣٤	مرتفع	٣
	المهارات ككل	٢,٥٩	٠,٢٦	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط العام (٢,٥٩)، ومؤشرات ذلك كالتالي: الترتيب الأول مهارة المرونة بمتوسط حسابي (٢,٧)، وجاء في الترتيب الثاني مهارة الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (٢,٦٢)، وجاء في الترتيب الأخير مهارة الطلاقة بمتوسط حسابي (٢,٥٠)، مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب مرتفعاً.

(٣) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب ":

جدول (١٨): العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين

بمراكز الشباب (ن=٨٣)

م	المهارات	المرونة	الحساسية للمشكلات	الطلاقة	الاصالة	تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي ككل
١	القيم التنظيمية	**٠,٤٤٤	**٠,٣٢٣	**٠,٣٤٩	**٠,٣٥٦	**٠,٦٧٩
٢	المعتقدات التنظيمية	*٠,٢١٣	**٠,٥٦٦	**٠,٤٢٥	**٠,٣٢٩	**٠,٥٥١
٣	الاعراف التنظيمية	**٠,٤٥٠	**٠,٣٢٢	**٠,٥٠٩	٠,٠٠١	**٠,٤٢٩
٤	التوقعات التنظيمية	**٠,٥١٣	**٠,٢٧١	*٠,٢١٩	**٠,٤٣٨	**٠,٤٧٣
	أبعاد الثقافة التنظيمية ككل	**٠,٤٥٠	**٠,٣٢٨	**٠,٥١٢	**٠,٤٣٧	**٠,٥٤١

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01) بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب كما يحددها العاملون، وأن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية ارتباطاً بتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب هي بالترتيب: القسم التنظيمية، ثم المعتقدات التنظيمية، يليها التوقعات التنظيمية، وأخيراً الاعراف التنظيمية. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه المتغيرات وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة إلى تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب".

جدول (19): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب (ن=83)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R		اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
0,324	0,00	0,57	0,00	40,22	0,00	5,33	0,497	أبعاد الثقافة التنظيمية ككل
	0	1	1	3	1	5		

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد الثقافة التنظيمية ككل " والمتغير التابع " وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب ككل " كما يحددها العاملون (0,571)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01)، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=40.236$  ,  $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,324)، أي أن أبعاد الثقافة التنظيمية ككل يفسر (34,5)% من التغيرات في تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب ككل.
- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0,497)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار (ت) ( $T=6.236$  ,

(Sig=0.000) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً

وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

عاشرا: النتائج العامة للدراسة:

المحور الاول: وصف العاملون مجتمع الدراسة: أثبتت نتائج الدراسة أن:

- متوسط سن العاملين (٤٥) سنة، وبانحراف معياري (٧) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين (٨) سنوات، وبانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين ذكور بنسبة (٥١,٨%)، بينما الإناث بنسبة (٤٨,٢%).
- أكبر نسبة من العاملين حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (٥٩,٠%)، ثم حاصلين علي دراسات عليا بنسبة (٢٦,٥%)، يليها حاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (١٤,٥%).
- أكبر نسبة من العاملين وظيفتهم أخصائي اجتماعي بنسبة (٣٩,٨%)، ثم موظف بنسبة (٢٨,٩%)، وأخيرا مدير المركز بنسبة (٦,٠%).

المحور الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية بمراكز الشباب: أثبتت نتائج الدراسة أن:

- مستوى القيم التنظيمية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يشارك العاملون في وضع خطط العمل الخاصة بهم بمتوسط حسابي (٢,٧١)، وجاء بالترتيب الثاني يخضع العاملون إلى الإشراف المستمر في أداء المهام المكلفون بها بمتوسط حسابي (٢,٧٠)، وجاء في النهاية يتم وضع خطط إستراتيجية قابلة للتنفيذ بمتوسط حسابي (٢,٦).
- مستوى المعتقدات التنظيمية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يتبادل العاملون الأفكار والمقترحات مع فريق العمل بمتوسط حسابي (٢,٦)، وجاء بالترتيب الثاني يشارك العاملون في اقتراح آليات لتنفيذ القرارات بمتوسط حسابي (٢,٥٨)، وجاء في النهاية تزيد العلاقات غير الرسمية بين العاملين من جودة أدائهم للعمل بمتوسط حسابي (٢,٣٢).
- مستوى الاعراف التنظيمية كما يحددها العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يسعى العاملون إلي مواكبة التغييرات التكنولوجية المتطورة بمتوسط حسابي (٢,٤٧)، وجاء بالترتيب الثاني تهتم الإدارة بتطوير أداء العاملون من خلال الدورات التدريبية بمتوسط

- حسابي (٢,٤٤), وجاء في النهاية يلتزم العاملون بمعايير تساعد علي تهيئة مناخ يساعد علي الابتكار والإبداع بمتوسط حسابي (٢,١٣).
- مستوى التوقعات التنظيمية كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦), ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يتم وضع خطة لتقادي نقاط الضعف لتطوير الأداء بمتوسط حسابي (٢,٦٥), وجاء بالترتيب الثاني يتوقع العاملون أن الإدارة توفر لهم الأمان الوظيفي بمتوسط حسابي (٢,٦٢), وجاء في النهاية تستخدم الأساليب العلمية لتقييم الأداء بمتوسط حسابي (٢,٥٤).
- المحور الثالث: مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب: أثبتت نتائج الدراسة أن:**
- مستوى مهارة المرونة كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧), ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول مراعاة مرونة اللوائح عند رغبة العاملون في تنفيذ البرامج بمتوسط حسابي (٢,٨١), وجاء بالترتيب الثاني تحفيز العاملون علي إجراء نشاط عملي بأكثر من طريقة بمتوسط حسابي (٢,٧٨), وجاء في النهاية تقديم خيارات متعددة لإدارة مراكز الشباب لحل مشكلات العاملون بمتوسط حسابي (٢,٥١).
  - مستوى مهارة الحساسية للمشكلات كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٢), ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول إكساب العاملون مهارة اختيار الحلول المناسبة لمواجهة مشكلاتهم بأقل وقت وتكلفة ممكنه بمتوسط حسابي (٢,٦٥), وجاء بالترتيب الثاني مساعدة العاملون على اتخاذ خطوات جدية لمنع تكرار المشكلات بمتوسط حسابي (٢,٦٤), وجاء في النهاية مساعدة العاملون علي تجاوز الصعوبات التي تعترض تحقيق أهدافهم بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٦).
  - مستوى مهارة الطلاقة كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٠), ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تشجيع العاملون علي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة المبتكرة بمتوسط حسابي (٢,٥٦), وجاء بالترتيب الثاني تمكين العاملين من صياغة أفكار خاصة بتطوير العمل بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٥٣), وجاء في النهاية مساعدة العاملون علي استدعاء الأفكار استجابة لمشكلة أو موقف محدد بمتوسط حسابي (٢,٤٤).

- مستوى مهارة الاصاله كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول إكساب العاملون أفكار غير مسبوقه عن ممارسة عملهم بكفاءة بمراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وجاء بالترتيب الثاني مساعدة العاملون علي تنفيذ أفكارهم المقترحة بحيث لا تخطر ببال زملائهم بمتوسط حسابي (٢,٧١)، وجاء في النهاية تنمية الخيال النشط لدي كل عامل بشكل يفيد في تطوير برامج مراكز الشباب بمتوسط حسابي (٢,٣٢).
- المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب: أثبتت نتائج الدراسة أن:**
- مستوى الصعوبات التي تواجه الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب كما يحددها العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول قلة جهود المسؤولين لمساعدة العاملين على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمركز بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، وجاء بالترتيب الثاني اختيار القيادة غير الملائمة للمناصب الإدارية بالمركز بمتوسط حسابي (٢,١٤)، وجاء في النهاية المشاركة بين العاملين في الحفاظ على سياسة المركز لتحقيق أهدافه بمتوسط حسابي (١,٨٤).
- المحور الخامس: مقترحات تفعيل الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب:**
- مستوى مقترحات تفعيل الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول اختيار القيادة المناسبة للعمل بالمنظمة بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وجاء بالترتيب الثاني زيادة اهتمام المنظمة بوضع التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وجاء في النهاية تبنى المسؤولين الثقافة القوية لتوجيه سلوك الأفراد بالمنظمة بمتوسط حسابي (٢,٥٦).
- المحور السادس: اختبار فروض الدراسة: أثبتت نتائج الدراسة أن:**
- مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بمراكز الشباب كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط العام (٢,٥٢)، ومؤشرات ذلك كالتالي: الترتيب الأول القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (٢,٦٤)، وجاء في الترتيب الثاني التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي (٢,٦)،

وجاء في الترتيب الاخير الاعراف التنظيمية بمتوسط حسابي (٢,٣٣). مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة.

- مستوى تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط العام (٢,٥٩)، ومؤشرات ذلك كالتالي: الترتيب الأول مهارة المرونة بمتوسط حسابي (٢,٧)، وجاء في الترتيب الثاني مهارة الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (٢,٦٢)، وجاء في الترتيب الاخير مهارة الطلاقة بمتوسط حسابي (٢,٥٠)، مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة.

- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب كما يحددها العاملون، وأن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية ارتباطاً بتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب هي بالترتيب: القسم التنظيمية، ثم المعتقدات التنظيمية، يليها التوقعات التنظيمية، وأخيراً الاعراف التنظيمية. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه المتغيرات وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة إلى تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة.

الحادي عشر: التوصل إلي رؤية مستقبلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب:  
(أ) الأسس التي تقوم عليها الرؤية المستقبلية:

١. تحليل الدراسات السابقة في مجال الدراسة وما توصلت إليه من نتائج حول الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي بمراكز الشباب.
٢. نتائج الدراسة الحالية.
٣. الإطار النظري الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية.

(ب) أهداف الرؤية المستقبلية:

- تفعيل الثقافة التنظيمية بمراكز الشباب.
- تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب.
- (ج) الاستراتيجيات التي تستند عليها الرؤية المستقبلية:
- إستراتيجية الإقناع: يقوم أخصائى تنظيم المجتمع من خلال هذه الإستراتيجية بالإتفاق فى الرأى مع العاملين بالمنظمة على القيم المكونة الثقافة التنظيمية (القيم - المعتقدات - الاعراف التنظيمية).

إستراتيجية التفاوض: يستطيع أخصائى تنظيم المجتمع من خلال هذه الإستراتيجية أن يتناقش مع المسؤولين فى المنظمة حول عرض مقترحات لمشكلات وإحتياجات المركز وإتاحة الفرصة

للتفاوض حول هذه المشكلات وإتخاذ القرارات لصالح العمل، وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي.

- إستراتيجية تغيير السلوك: يقوم أخصائى تنظيم المجتمع من خلال هذه الإستراتيجية بتغيير إتجاهات الأفراد التى تتعارض مع مصلحة المركز وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين.

(د) التكتيكات التي تستند عليها الرؤية المستقبلية:

- تكتيك الاتصال: يمارس من خلال التواصل بين العاملين وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين.

- تكتيك الاعتماد المتبادل: يمارس من خلال دعم العمل الفريقى بين أفراد المركز.

- تكتيك جمع البيانات والحقائق: يمارس من خلال جمع المعلومات والحقائق عن كيفية إختيار العاملين بالمركز ووضع معايير تتمتع بالمصداقية ومتفق عليها بين جميع العاملين لإختيار تلك العاملين.

- تكتيك الشرح والتوضيح : يمارس من خلال عرض مكونات الثقافة التنظيمية على العاملين وكيف تساهم فى تنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين.

(هـ) المهارات التي تستند عليها الرؤية المستقبلية:

- مهارة الاتصال: يمارس أخصائى تنظيم المجتمع دوره بفاعلية بهذه المهارة عن طريق توفير قدر ملائم من الأفعال والسلوكيات داخل وخارج المركز والتي تنبع من ثقافة المجتمع وتعكس تأثيرات عديدة فى تحسين العلاقات وتبادل الموارد والامكانيات بين مركز الشباب وبعضها.

- مهارة الإقناع: يمارس أخصائى تنظيم المجتمع دوره بفاعلية بهذه المهارة بالإتفاق فى الرأى مع العاملين على قيم الثقافة التنظيمية وأتفاق جميع مستويات المركز على هذه القيم المكونة للثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين.

(و) الأدوار التي تستند عليها الرؤية المستقبلية:

- الخبير: يقوم أخصائى تنظيم المجتمع بتزويد العاملين بالحقائق والمعلومات التي تمكنهم من فهم قيم الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي لديهم.

- المرشد: يقوم أخصائى تنظيم المجتمع بتوجيه العاملين نحو تنمية قيم الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي لديهم.

- مديربر نامج: يقوم أخصائى تنظيم المجتمع بالإشتراك فى وضع وتنفيذ البرامج التى تدعم العمل الفريقى بين العاملين وتساهم فى تنمية مهارات الابتكار الاجتماعى للعاملين.

#### المراجع:

إبراهيم، نسمة عبدالحليم.(٢٠١٤). متطلبات العلاقة بين الإشراف الأكاديمي والإشراف المؤسسي وجودة الإعداد المهني للأخصائي الاجتماعي , رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة حلوان.

ابو حطب، فؤاد.(١٩٩٠). القدرات العقلية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.  
جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت.(٢٠١٠) إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد؛ وإسماعيل علي، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء.(٢٠٢١). الكتاب الاحصائي السنوي، مصر .  
حجازي، سناء محمد. (٢٠٠٦). العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحقيق جودة مشروعات الجمعيات الأهلية، بحث منشور المؤتمر العلمي التاسع عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مجلد ٥.

الحيزان، عبدالاله.(٢٠٠٢). لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض، مطابع أضواء المنتدى.

الدويلة، فهد يوسف.(٢٠٠٧). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

سرور، ناديا هائل.(٢٠٠٢). مقدمة في الإبداع، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر .  
سعد، محمد نبيل؛ جاب الله، محمد محمد.(٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، دار الطباعة الحرة، ط.١.

السكرانة، بلال خلف. (٢٠٠٨). التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة.  
شحاته، عصام محمود.(٢٠٠٦). التدخل المهني بطريقة تنظيم المجتمع لتنمية وعي الشباب بالمشاركة في الانتخابات البرلمانية، المؤتمر العلمي التاسع عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

الشربيني، مرفت مصطفى. (٢٠١١). متطلبات تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين للقيام بدور المدير التنفيذي بمراكز الشباب، بحث منشورالمؤتمر العلمي الرابع والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مجلد ١١.

- عبد العال، عبد الحليم رضا (٢٠٠٦): تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق ، القاهرة، دار المهندس للطباعة.
- عبد اللطيف، رشاد أحمد. (٢٠٠١). أسس طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية "مدخل دراسة المجتمع"، القاهرة، دار جليدي.
- العزاوي، سامي فياض. (٢٠٠٩). ثقافة منظمات الاعمال "المفاهيم، الأسس، التطبيقات"، الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة.
- عشوي، مصطفى. (١٩٩٤). مدخل علم النفس المعاصر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- العلقامي، نبيه. (١٩٩٧). مقدمة في السياسات والإدارة "مراكز الشباب"، القاهرة، مركز كتاب النشر.
- فتحي، فتحي توفيق. (٢٠٢٢). تطوير مهارات الابداع الإداري لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة الجيزة، بحث منشور بمجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة مدينة السادات، عدد ١، مجلد ٣٧.
- الكناني، ممدوح. (١٩٩٠). الاسس النفسية للابتكار، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- محمود، رشا. (٢٠١٦). اسهامات مراكز الشباب في تنمية المشاركة المدنية لدى الشباب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.
- مذكور، ابراهيم. (١٩٩٩). المعجم الوجيز، تونس، مكتبة دار الشباب.
- المدهون، موسي توفيق والجزراوي، ابراهيم محمد علي. (٢٠٢٠). تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
- المشرفي، انشراح. (٢٠٠٣). "فاعلية برنامج مقترح لتنمية كفايات تعليم التفكير الإبداعي، مجلة الطالب الجامعي، المجلس العربي الجامعي.
- المليجي، إبراهيم عبدالهادي. (٢٠٠٢). استراتيجيات وعمليات، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث
- منصور، احمد. (١٩٩٠). تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة علي التفكير الابتكاري، المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الهوري، زيد. (٢٠٠٤). الإبداع: ماهيته-اكتشافه-تنميته، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

- Belias, D. et al . (2017). The Role of Organizational Culture in the Greek Higher Tourism Quality, USA, Springer International Publishing
- Bokor, Attila.(2017). organizational culture and knowledge integration, the case of new product development ,gvula, Bakacis, Department,of,management, and organization.
- Coffman, J. and Beer, T. C. (Jun, 2011). Evaluation to support strategic learning: Principles and practices. Center for Evaluation innovation: California
- Danette, L.(2011).A study of the relationship between organizational culture and job satisfaction in small nonprofit organizations, United States – Minnesota, Ph.D. , Capella UniversityProQuest Dissertations Publishing.
- Dunarea, de.(2015). The Components Of The Organizational Culture, Romania, University from Galati.
- Elena, A. Platonova.(2015). The relationship among human resource managemen9oo0, organizational culture, and organizational performance, United States – Alabama , Ph.D.
- Fakhar, shahzad.(2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview,Pakistan, institute of interdiscinlinary Business Research.
- Garo, D. Reisman.(2016). Neuro Organizational Culture A new approach to understanding human behavior and interaction in the workplace, New York, Springer International Publishing.
- Hagspiel, Verena, et al, (2021), "Capacity optimization of an innovating firm." International Journal of Production Economics, Vol 233,
- Hamerlinck, Laurens R.E. (2010). Social Innovation: beyond the hype. Master thesis Unpublished. Master Organization Studies Tilburg School of Social and Behavioral Sciences Tilburg University: Netherlands
- Jason Martin.(2013). Organizational Culture and Organizational Change: How Shared Values, Rituals, and Sagas can Facilitate Change in an Academic Library ,USA, duPont-Ball Library.
- Jennifer, Bellot.(2019). Defining and Assessing Organizational Culture, South Africa, School of Nursing Faculty Papers & Presentations, Volume46, Issue,1.
- John Bamber.(2012). Developing the creative and innovative potential of young people through non-formal learning in ways that are relevant to employability (Ireland: Centre, for Effective Services.

- John M. Davis and others.(2012). Enabling Creativity in Learning Environments: Lessons From the CREANOVA Project, " , University of Edinburgh: Learning Landscapes. Autumn.
- Latukha, M.(2016). Training and Development Talent Management in Emerging Market firms: Global strategy and Local challenges, London, Palgrave Macmillan UK
- Lean HGinsberg.(2016). The Practice of social work in public welfare , the press. N.Y.
- Lok, Craw.(2014). The Effect Organisationnal Culture and Leadership Style On Job Satisfaction and Organizational Commitment, Hong Kong.
- Lunenburg,F.C.(2011).OrganizationalCulture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol 29, No 04.
- Mashal, Ahmed & Saima, Shafiq.(2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector, Global Journals Inc. (USA), Volume 14, Issue 3, Version 1.
- Norman Jackson, Hilary Burgess.(2005). Creativity in social work and social work education, (Higher Education Academy, October.
- Osafo, E.(2016). Interaction between national culture and ethical organizational culture and its impact on organizational level performance: A case study of a multi-national nonprofit organization in Ghana, United States – Minnesota ,University of Minnesota,ProQuest Dissertations Publishing.
- Sena, Ozdemira (2019), Vertical stakeholder collaborations for firm innovativeness in new product development: The moderating roles of legal bonds and operational linkages, Journal of Business Research, Vol 33, No 2.