

ثقافة الإبداع كمدخل لتحقيق التميز

أ. سرير الحرتسي حياة
جامعة البليدة 2

أ. ربحي كريمة
جامعة البليدة 2

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التحري عن الأسباب الإستراتيجية والتنظيمية وراء تفوق مجموعة من المنظمات وذلك من خلال البحث عن التميز من خلال الاهتمام بقيمة الإبداع وجعله أول الأولويات، خاصة في ظل التنافس المرتفع بين المنظمات من أجل النمو والبقاء تصبح وظيفة الخلق والابتكار من الوظائف ذات الأهمية لإدارة المنظمة وأن معظم المنظمات التي حققت تطورا وتقدما كان العامل المميز فيها هي قدرتها على الابتكار والتحديد.

ولأنه لا يمكن إرجاع التفوق للدول المتقدمة إلى الفروق في التكنولوجيا، أو وفرة رأس المال أو السوق، فلقد اهتمدى الباحثون إلى استنتاج أن السبب الرئيسي وراء هذه التفوق يكمن في الترتيبات التنظيمية ومدى تشجيع هذه الدول المتقدمة للإبداع والمبادرة الفردية وتقدير واحترام العاملين إلى غيرها من القيم الإيجابية داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الثقافة التنظيمية، المنظمات الجزائرية .

مقدمة:

من أهم العلامات المميزة للعصر الذي نعيشه ازدياد التغير المتلاحق الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنواعه و تعدد مجالاته و يرجع ذلك إلى الانفجار العلمي و التسارع الرهيب في الاكتشافات و تطبيقاتها و التقدم التكنولوجي و تقادم معارفنا و مهارتنا بسرعة مذهلة، و ينطبق نفس القول على نظامنا و أساليبنا الإدارية ... ما يعكس أهمية إحداث التغيير في المنظمات لتتوافق مع الأوضاع الجديدة.

و في ظل التنافس المرتفع بين المنظمات من أجل النمو و البقاء تصبح وظيفة الخلق و الإبداع من الوظائف ذات الأهمية لإدارة المنظمة و أن معظم المنظمات التي حققت تطورا و إنتاجية مرتفعة كان العامل المميز فيها هي قدرتها على الإبداع و التحديد. و يكمن الإبداع و الابتكار بين طيات التغيير المستمر مما يعكس أهمية إحداث التغيير لذلك تهتم منظمات إدارة الجودة الشاملة بإحداث التغيير في كافة مجالات العمل.

إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل للتغيير الإداري، ينادي بمشاركة جميع العاملين لإحداث تغيرات و تحسينات في كافة مجالات العمل لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تشمل كل فرد في المنظمة. و هي ليست مسؤولية فرد معين أو قسم معين و إنما مسؤولية الجميع. لذلك فإن الشركات تحتاج إلى طاقات إبداعية و ابتكارية و أفكار جديدة و بناءة من أجل إحداث تطوير و تحسين يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

إشكالية البحث :

نحاول من خلال هذه الدراسة أن نجيب على الإشكالية الرئيسية التالية: ما الذي يحفز العاملين حتى يكونوا مبدعين في عملهم و يحققون ما يطلب منهم على أحسن وجه؟

فرضيات الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكالية السابقة سننطلق من الفرضيات التالية :

✓ تعمل الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية على تهيئة الظروف المناسبة لتشجيع العمال على الإبداع.

✓ يكون الإبداع أكثر في المؤسسات الجزائرية التي تولي اهتمام أكبر للعمال خاصة من حيث الشعور بالمسؤولية .

أهمية البحث:

إن هناك شبه اتفاق على أن الترتيبات التنظيمية هي ما تجعل المؤسسات تتفوق وتميز وبصفة خاصة:

✓ هي المنظمات على نحو أفضل للوفاء باحتياجات العاملين بها، ومن ثم فهي تجتذب الأفضل من العاملين الذين يعملون لدى منافسيها، كما أن هؤلاء العاملين أكثر حماسا لإنجاز أعمالهم بصورة ممتازة للغاية، بصرف النظر عما يعملونه.

✓ هي المنظمة على نحو أفضل للوفاء باحتياجات العملاء ذلك لأن هذه الشركات إما أن تكون أكثر ابتكارا في توقع احتياجات العملاء، والمقدرة على الوفاء بتوقعات العميل، أو أفضل في تسليم منتجها أو خدمتها على نحو أرخص من غيرها، أو أن هذه الشركات تتمتع بتوليفة من كل ذلك.

الهدف من البحث :

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- التعرف على مفهوم الإبداع ومراحله وكيفية تنميته داخل المنظمات.
 - التعرف على مدلول الثقافة التنظيمية وكيفية بناء وتشكل هذه الثقافة داخل المنظمة.
 - التعرف على ما يحفز العاملين حتى يكونون مبدعين في عملهم.
 - تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج دراسة Clinique Amina " عيادة أمينة " بما يساعد على إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع.

1. مفهوم الإبداع:

يرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي جوزيف شومبيتر ، كما يتضح في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي " لسنة 1912 . وقد عرف جوزيف شومبيتر الإبداع أنه (الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج ، و كيفية تصميمه) ¹.

و لم يتفق المفكرين في تحديد تعريف واحد للإبداع ، لذلك توجد عدة تعاريف للإبداع ، ندرج أهمها فيما يلي :

أ. تعريف الإبداع:

الإبداع لغة مشتق من الفعل " أبدع " الشيء أي اخترعه لا على مثال ، والله بديع السموات والأرض أي مبدعهما ، وأبداع الشاعر أي جاء بالبديع ، وأبداع الله الخلق إبداعا خلقه لا على مثال ، وأبدعت الشيء وابتدعته أي استخرجته وأحدثته. ²

أما اصطلاحا فلقد اخترنا التعاريف التالية :

تعريف gowan : الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل. ³ حيث يتطلب الإبداع مجموعة من الخصائص الشخصية يجب أن تتوفر في بيئة ملائمة.

تعريف torance : الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام ونقص المعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين. ⁴

ويعرف الإبداع :على أنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية، ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائة. ⁵

ويعرف الإبداع أنه عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية ، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد و الجماعة ، و الإبداع بمعناه الواسع يعني

إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج.⁶ أي أن الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات .

وهناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقا لمعايير مختلفة، فقد يكون إبداع إداري أو علمي أو فني أو أدبي أو الإدارة بالإبداع، فالإبداع الإداري هو الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما يتيح عنه اكتشاف أفكار أو نظريات عمل جديدة أما إدارة الإبداع فتهم بتنمية الأفكار والإبداعات وعليه نقدم التعريفات التالية :

الإبداع الإداري : يطلق عليه أحيانا الإبداع التنظيمي ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة، سواء أكانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة أم تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أم تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد.⁷

وعليه الإبداع الإداري هو أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات و أداء العمل بأساليب و طرق جديدة.

إدارة الإبداع : الإبداع هو العنصر الوحيد الخلاق في المنظمة وإدارة الإبداع هي العملية التي ترعى الإبداع وتنميته، من خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الواقعة على المبدعين وأنشطتهم الإبداعية، وتوفير الموقف الإبداعي مثل : إيجاد الآليات المساعدة على الإبداع، واستثمار النواتج الإبداعية، فإدارة الإبداع تنصب على إدارة الأفكار والمفاهيم وإبداعات الأفراد الجديدة.⁸

ويتضح من هذه التعاريف صعوبة الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الإبداع ويرجع ذلك لشمولية وتميز هذا المفهوم. ويمكن أن نعرف الإبداع على أنه إيجاد و تطبيق فكرة جديدة من أجل إنتاج شيء جديد أو إدخال تحسين معتبر على شيء موجود سابقا.

ب. خصائص الإبداع في المنظمة :

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما

يلي⁹ :

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة .

- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها .
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة
- الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه .
- الإبداع علم نظري تجريبي ليس نمائياً، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع "الله سبحانه وتعالى" القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصلتها .
- أما صفات المبدع فتتمثل في:
- قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة .
- قابل للانتقال والتطبيق
- حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها .
- قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة .
- المبدع لا يفكر في حل الجديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المألوف والشائع خلال منظور جديد .

ج. مراحل الإبداع في المنظمة:

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنسوج الذهني، ويقترح العالم النفس الأمريكي فهو يحدد مراحل الإبداع فيما يلي:¹⁰

الاهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.

الإعداد: وتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير.

الاحتضان: هي مرحلة تفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تولد الحلول الممكنة.

البيزوغ / الشروق: وفيها تنبثق بشكل مفاجئ المفكرة الجوهرية، ويتمكن فيها الإنسان من إعادة ترتيب أفكاره وبما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.

التحقق: ونشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في المفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها.

د. تنمية الإبداع الإداري داخل المنظمة:

إن الإبداع كمورد من الموارد الثمينة الموضوعة تحت تصرف القيادات الإدارية يحتاج إلى إدارة فعالة، حتى يتمكن المجتمع بواسطة المنظمات من استثماره على أفضل وجه، فالإبداع مثله مثل أي مورد آخر غير ملموس، كالثقافة، والشهرة، ورأس المال الفكري - يحتاج إلى إدارة تتمتع بالكفاءة والفعالية في استثماره وتوظيفه في خدمة تحقيق التقدم للمنظمة و الرفاه لأفرادها وللمجتمع، فتركيزنا سينصب على كيفية تنمية الإبداع الإداري على مستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، ولكن لنبدأ بالمناخ الذي يشجع على الإبداع و يهيئ شروطه: ¹¹

أولا: توفير المناخ الإبداعي وشروطه

- ✓ مناخ الإبداع: يتكون من تفاعل مجموعة العناصر المكونة للإبداع وتنتج عن هذا التفاعل مجموعة من القيم والمعايير والممارسات التي تسود المنظمة أو المجتمع فتحدد مساراتها الإبداعية.
- ✓ شروط المناخ التنظيمي الداعم للإبداع: إن الإبداع كما أكدنا هو ظاهرة إنسانية فردية وجماعية، ولتوافر مناخ الإبداع لا بد من الظروف الدينامكية الدافعة للإبداع وتتمثل في خمس مجموعات هي: الحرية، التجانس النسبي، القيادة الفعالة، تماسك الجماعة، الهيكل التنظيمي.

ثانيا: مقومات المنظمات الإبداعية

الدراسات تشير إلى أنه ليس هناك نموذج مثالي لمقومات المنظمة الإبداعية أو حتى المتفوقة، يمكن تطبيقه في جميع الحالات، قد يكون البحث عن مثل هذا النموذج أو عن هذه القيم والمبادئ المحددة والتفوق عندها هو أمر مناقضا للإبداع نفسه لأن الإبداع هو كل شيء جديد لم يسبق أن كان معروفا، وتكمن أهم القيم والمبادئ التي تحكم المنظمات الإبداعية هي الآتية: إعلان القيم والاتجاهات الإبداعية، تشجيع البحث والتطوير، اعتماد إستراتيجية التعلم والتدريب المستمر، وضع

معايير تقييم موضوعية، إتاحة المشاركة واللامركزية، وجود قيادة إدارية إبداعية، التفاعل الديناميكي مع البيئة الخارجية.

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تتركز في خلق الظروف حتى يمكن أن تصل مساهمات الأفراد إلى أقصى طاقاتهم الكامنة الإبداعية التي أودعها الله في الإنسان ، و الإستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد.

5. المعوقات التنظيمية للإبداع:

هناك عدد من المعوقات التنظيمية التي تؤدي إلى إحباط التفكير الإبداعي منها على سبيل المثال مايلي: الاهتمام بالفوائد العاجلة، نقص الثقة في الآخرين، غياب الأهداف بعيدة المدى، عدم استقرار المنظمة، الرسمية في التنظيم و عدم المرونة و الأوتوقراطية، قلة الاعتراف بالجهودات الابتكارية و مكافئتها، عدم استعداد المنظمة لتحمل المخاطرة، البرمجة الشديدة لوقت العمل، عدم فعالية الإتصالات.

إذن على المنظمة أن تكون على علم بهذه المعوقات مع أجل تجنبها و أخذ كل الاحتياطات من أجل توفر البيئة و الفرصة التي تمكن الأفراد ببذل كل جهودهم و تقديم أحسن ما يملكون من ملكات إبداعية. و بالتالي يتمكنوا من تحقيق القيم التي تتضمن هذا البعد الثقافي و المتمثلة في الاستجابة السريعة للفرص الجديدة، و الميل إلى التجربة و تقبل المخاطر و التي ترتبط بمسألة الإبداع ارتباطا طرديا بحيث كلما زاد التحمل و تقبل المخاطر كلما تحقق و ارتفع الإبداع داخل المنظمة.

2. بناء ثقافة الإبداع في المنظمة:

تحتاج المنظمات إلى ثقافة مساندة للتطوير تساعد على زيادة قدرتها على الإبداع والابتكار و تدعم و تنمي المشاركة و الارتباط و التضامن بين العاملين في المنظمة و الشعور بأن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا بتضافر جهود العاملين في المنظمة مجتمعة و كذلك تدعيم قدرتها على التعامل مع المتغيرات الداخلية و الخارجية مما يزيد من فرصة نموها و يساعدها على المنافسة .

أ. مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية هام عند إدارة أي منظمة مثله مثل إستراتيجية و الهيكل التنظيمي و العاملين حيث تتكون الثقافة التنظيمية من القيم و المعتقدات و الاتجاهات و قواعد السلوك التي تستخدم كأساس لتبرير القرارات و السلوك . و بالتالي فإن لها تأثير قوي على السلوك التنظيمي و الأداء اليومي للأفراد. و الثقافة القوية يمكن أن تساعد في الاستجابة سواء للمشكلات الداخلية أو الخارجية كما أن القواعد و الأدوار الثقافية تحدد السلوك المتوقع في المنظمة و تقود لتناسق سلوك العاملين فيها .

ب. مفهوم الثقافة التنظيمية:

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانيات من القرن الماضي حيث تزايد الاهتمام بها، ولقد عرفت الثقافة التنظيمية بعدة تعريف تختلف من اقتصادي لآخر إلا أنه يمكننا تقديم أهم التعاريف وهي كالتالي:

عرفه **PETERS ET WATERMAN** ثقافة المنظمة بأنها : نظام القيم داخل المنظمة ، الذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها و يحدد الحكايات والأساطير و الشعارات الموجودة في المنظمة¹²

كما عرف **HOFSTEDE** ثقافة المنظمة بأنها : مجموعة الرموز و المثل العليا و الطقوس و الشعائر و القيم الموجودة داخل المنظمة¹³ .

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد داخل المنظمة و يؤمنون بها ثم يدافعون عنها فيما بعد و تصبح جزءا من مكوناتهم الفكرية التي تحركهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة ككل.

ومهما تعددت تعريف الثقافة التنظيمية إلا أن هناك مجموعة من الخصائص التي ترتبط بالثقافة التنظيمية ومن هذه الخصائص نجد:

- انتظام و تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات و الطقوس.
- معايير تنعكس في عناصر معينة كحجم العمل الواجب إنجازه ودرجة التعاون بين الإدارة و العمال.

- قيم متحركة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك مثل تحقيق جودة عالية.
- فلسفة تتمثل في الاعتقادات فيما يتعلق بطرق التعامل مع العمال.
- قواعد تحدد سلوكيات العمال المقبولة وغير المقبولة.
- المناخ التنظيمي وهو الجو العام للمنظمة الذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وكيفية تصرف العمال مع العملاء وما هو شعورهم فيما يخص طريقة معاملة الإدارة لهم.

تنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات وطريقة معالجة الأفراد للمشاكل القائمة واتخاذ القرارات، لذا فإن الإدارة العليا في المنظمة هي المسؤولة عن وضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة. وتتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية والرموز¹⁴. ومن أهم تصنيفات مستويات الثقافة التنظيمية نجد¹⁵ الافتراضات الرئيسية، القيم والقواعد، الأشياء التي هي من صنع الإنسان، السلوكيات الشخصية لأفراد المنظمة، الاحتفالات والشعائر، القصص، الطقوس.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحديد كل من خصائص الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكياتهم، فكما أن الثقافة الوطنية تساهم في تكوين شخصية الأفراد، فللمنظمات الناجحة أيضا ثقافة عميقة التأثير، بطينة التغيير، تساهم في تكوين جوانب مهمة في شخصيات وسلوكيات العمال¹⁶

كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور بالغ الأهمية في بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها وذلك من خلال ما يلي:¹⁷

- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.
- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكنات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

- تقوم الثقافة التنظيمية بمزج الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا المزج ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققة المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا هاما لنجاح عمليات التحول والتطوير فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التحديد سوف تكون مقنعة للأفراد، لذا فإن الثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد هوية الأعضاء في المنظمة حيث أنها تساهم في انسجام المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة المنظمة وأهدافها كما تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام. هذا وإضافة إلى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق العناصر التالية:¹⁸

- ترسيم الحدود بين التنظيم وسواه.

- توحيد هوية الأعضاء في المنظمة.

- تسهيل الانتماء والولاء للتنظيم.

- تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي.

- أداة رقابة وتوجيه للمواقف والسلوك.

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا للتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العمال وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العمال ويستطيعون تعلمها كما يمكن أن تورث لهم.¹⁹

ب. بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

قسم SCHEIN²⁰ مراحل تطور الثقافة التنظيمية اعتمادا على مراحل تطور المؤسسة حيث يعتبر أن كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة ثقافة خاصة بها . (الولادة ، النمو، الرشد) ففي مرحلة تكوين الثقافة و المرافقة زمنيا مع ولادة المنظمة و بدايتها يفترض بالثقافة أن تلعب دور دعم و إسناد للمنظمة . خاصة و أن مرحلة التأسيس في مسار المنظمة تعني الكثير ، فهي ستمثل فيما بعد ماضي المنظمة الذي يؤثر على حاضرها و مستقبلها و يبقى لصيقا بما بكل ما يحمله من معطيات. هذا وناقش مراحل بناء الثقافة التنظيمية من خلال طرح النقاط التالية :

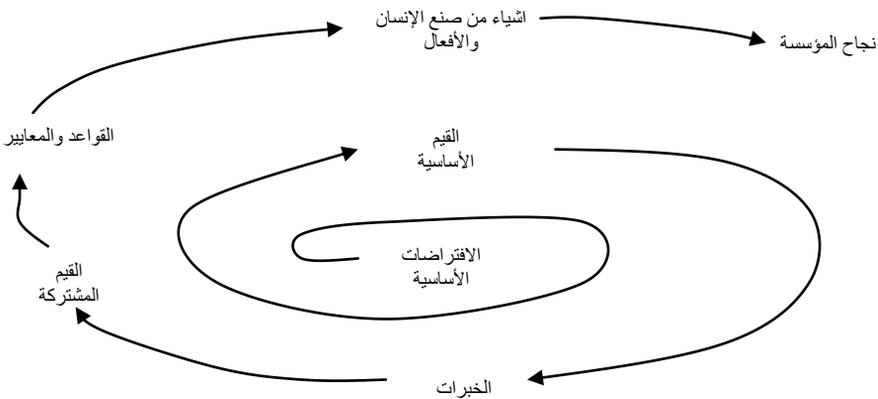
نشأة الثقافة التنظيمية و تطورها:

إن عملية بناء الثقافة التنظيمية تبدأ مع بداية تكوين المنظمة أو مجموعة العمل. حيث لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتواجد الثقافة التنظيمية إلا بوجود مجموعة تتجمع حولها و ترضى بها و تتفاعل معها . ومع بداية تكوين الثقافة التنظيمية يكون للمؤسسين الدور الهام و الحيوي في تشكيل المنظمة لثقافتها الأولية و خاصة في المنظمات الصغيرة حيث تزداد قدراتهم على فرض رؤيتهم على كافة أعضاء المنظمة²¹

هذا و تتكون الثقافة التنظيمية الأولية من مجموعة الافتراضات الأساسية حول العلاقة مع البيئة و طبيعة الواقع و طبيعة العنصر البشري و طبيعة النشاط البشري و أخيرا طبيعة العلاقات الإنسانية و التي يأتي بها المؤسسين من واقع خيرايم الثقافية لكي تحدد لأعضاء المنظمة الكيفية التي يتم بها التعامل مع المشاكل المختلفة²²

إن الثقافة التنظيمية تتشكل من الافتراضات الأساسية، القيم و القواعد و الأشياء من صنع الإنسان كما يرى **JEAN MARCEL KOBI** فإنها تكون نتيجة لمجموعة من التصرفات و السلوكيات التي تمارسها داخل المؤسسة . ولقد قام بتصنيفها من خلال الشكل التالي²³:

الشكل رقم (2): مراحل تشكيل الثقافة التنظيمية .



Source: Jean m kobi : culture d'entreprise : mode d'action _ diagnostique et intervention ; édition nathan ; paris ; 1991 p : 21 –23

الافتراضات الأساسية : وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك و فهم و تفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها أو الأشياء المحيطة بهم و تقع في مستوى أدنى من القيم .

القيم : وهي المستوى الثاني و الأكثر عمقا للثقافة التنظيمية فهي التي تحدد ما يجب أن يكون في المنظمة إذ تعتبر المرشد نحو العمل المرغوب .

التجربة : وهي تراكم مجموعة من الخبرات لدى المؤسسين متعلقة بطريقة التعامل مع المشاكل نتيجة لما اكتسبوه من تجربة في العمل

القيم المشتركة : وهي السلوكيات الشخصية للأفراد المنظمة و التي تعكس القيم التنظيمية التي يمكن فهم الثقافة التنظيمية من خلالها .

القواعد و المعايير : وهو الدليل الذي يحدد سلوك أفراد المنظمة في مواقف محددة و تكون في العادة غير مكتوبة.

أشياء من صنع الإنسان : تتمثل في نظم القيم و السلوكيات الشخصية للمديرين التي تظهر في النماذج الموجهة لسلوكهم ، و التي تتمثل في نفس الوقت معيار الحكم على تصرفاتهم ، وعلى طريقة ممارستهم للسلطة و علاقتهم بالمرؤوسين.

و الجدير بالذكر أن عملية البناء الثقافي التنظيمي لا تتوقف عند مجرد تكوين المنظمة لثقافتها. بل هي عملية ممتدة على مدار الزمن مع تتابع الأجيال المتعاقبة من القيادات و رجال الإدارة. لذا فإن الثقافة التنظيمية في صورتها النهائية ستظل دائما و أبدا انعكاسا لتفاعل معقد بين مجموعة الافتراضات الأساسية و التي جاء بها مؤسسين المنظمة في بداية تكوينها و بين ما يتعلمه أعضاء المنظمة بعد ذلك من واقع خبراتهم الشخصية .²⁴

تدعيم الثقافة التنظيمية:

يرتبط قيام المنظمة بتدعيم بنائها الثقافي بقدم أعضاء جد للمنظمة حيث قد يكون هؤلاء قيم أو تفضيلات تختلف عن تلك المستقرة بالمنظمة .و هو ما يحمل في طياته خطرا كبيرا لذا عليها النظر لما يترتب عن هذا الاختلاف من آثار سلبية على كثير من المتغيرات ذات الصلة بسلوك الفرد مثل الرضاء الوظيفي و الأداء و الالتزام التنظيمي و غيرها. ويمكن التمييز بين ثلاث جوانب لعملية التدعيم الثقافي و التي نراها بأنها جوانب مترابطة و بصورة متتابعة بحيث يقود كل منها للأخر.

فالأول يتمثل في المقدمات الواجب توافرها حتى يتم البدء في التنفيذ الفعلي لعملية التدعيم الثقافي ، و الثاني يتمثل في التنفيذ الفعلي لعملية التدعيم الثقافي انطلاقا من توافر مقدماته . أما الثالث و الأخير فيتمثل في تحقيق الهدف من وراء التنفيذ الفعلي لعملية التدعيم الثقافي.²⁵

إن هذه الإجراءات التي يجب على كل منظمة أن تلتزم بها قبل التفكير في عملية التدعيم لثقافتها تعتبر ضرورية و ذلك من أجل تجنب التصادم الثقافي أو التناقض الثقافي الذي يمكن أن تتأثر به المنظمات التي لا تراعي الحيطه و الحذر في اختيار موظفيها الجدد و يمكن تحديد هاتين النقطتين من خلال ما يلي:

✓ التناقض الثقافي داخل المنظمة: قد يحدث أثناء عملية بناء الثقافة التنظيمية ويعني حالة عدم التجانس بين الرسائل الثقافية داخل نفس المنظمة، ويتقسم إلى التناقض الداخلي أثناء البناء الممتد للثقافة التنظيمية الذي يحدث نتيجة تتابع الأجيال المتعاقبة من القيادات، وإلى التناقض الداخلي في إطار الثقافة التنظيمية الأولية الذي يقع في إطار الثقافة التنظيمية الأولية و التي وضعها المؤسسين مع بداية تكوين المنظمة²⁶.

✓ التصادم الثقافي بين المنظمات: يرتبط بالحالة التي تكون عليها ثقافة المنظمات من حيث القوة و الاختلاف، فمع تمتع ثقافة المنظمات بالقوة يكون وقوع التصادم الثقافي وارد تماما .

إن ما يمكن الإشارة إليه هو أن وقوع التصادم الثقافي مسألة غاية في الخطورة حيث يكون السبب الرئيسي وراء فشل الكثير من حالات الشراء و الاندماج بين المنظمات نظرا لما يترتب عليه من مشاكل في التكامل و التنسيق والرقابة و بتالي مشاكل في الأداء، فلا بد أن يتم اتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معه و التي يمكن أن نضعها في اتجاهين هما:²⁷

– الاتجاه الوقائي: مضمون هذا الاتجاه قيام إدارة المنظمة بقضاء وقت كافي في دراسة و تقييم ثقافة المنظمة الأخرى قبل اتخاذ القرار بشرائها أو الاندماج معها.

– الاتجاه العلاجي: مضمون هذا الاتجاه قيام إدارة المنظمة بعد الشراء أو الاندماج باتخاذ التحضير اللازم لتحقيق التوافق الثقافي.

📌 تغيير الثقافة التنظيمية:

لقد أصبح من الضروري توفر الظروف الملائمة للقيام بعملية تغيير الثقافة و هي عوامل تسهل عملية التغيير و التي نحددها كما يلي:²⁸

- تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن تتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع و كذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار . تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن.
- حجم المنظمة : من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- قوة الثقافة الحالية : كلما زادة إجماع العاملين و شدة تمسكهم بالثقافة.
- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية .

وعندما تتوفر الظروف الملائمة لتغيير ثقافة المنظمة فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة و منسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، يتم ذلك عن طريق توعية العاملين بضرورة التغيير و نقل و توصيل القيم الجديدة للعاملين و تغيير و تعديل القيم و المعايير الثقافية المرسخة من خلال تعديل و تغيير العناصر الظاهرة لثقافة المنظمة التي يستخدمها أفراد المنظمة للتعبير عن المعاني و المفاهيم و نقلها ، مثل الرموز و اللغة و الحكايات و المراسيم و الاحتفالات و الطقوس و التصريحات العلنية عن الرؤية المستقبلية للمنظمة، و إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات معينة أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة، فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير، وإعادة النظر في نظم و إجراءات إدارة الموارد البشرية من تعيين و تقييم نظم العوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة .

ج. الأبعاد الثقافية للإبداع في المنظمة:

بعد دراسة أجريت في أمريكا على مجموعة كبيرة من الشركات ولقد تم فيها الحديث إلى العمال والمديرين ورجال الإدارة العليا وعلماء النفس و المستشارين المهنيين وجد الباحث عدد من العوامل المشتركة: الحاجة إلى الشعور بالسيطرة، الحاجة للإيمان بقيمة المنظمة، الحاجة للشعور بالتحدي، التعلم المستمر طوال الحياة العملية، تقدير الإنجازات الشخصية.

📖 **الحاجة إلى الشعور بالسيطرة:** يميل هؤلاء الذين يشعرون بالسيطرة ولو على جزء بسيط من حياتهم إلى أن يكون أكثر صحة وسعادة وفاعلية.

ولقد ظن الطراز القديم من المديرين أن وظيفتهم هي السيطرة على الآخرين .ولكن قادة اليوم يتفهمون جيدا أنه يجب عليهم التحلي عن التحكم والسيطرة لكي يحصلون على نتائج كطيبة . وهذا هو محور الحديث عن التفويض أو السلطة أو التمكين من السلطة.

☞ **الحاجة للإيمان بقيمة المنظمة:** يقرر العاملون أنهم بحاجة إلى الشعور بأن المنظمة التي يعملون بها تعمل من اجل شئ مهم.فهم يميلون إلى الاعتقاد بان عملهم مدة أربعين ساعة في الأسبوع أمر له أهميته.

☞ **الحاجة إلى الشعور بالتحدي:** كثيرون منا يزدرون ويتقدمون نتيجة التحديات التي تواجههم. ولقد عبر عن ذلك بطريقة طيبة جون جاردنر في كتابه (الروح المعنوية) moral يقول: نحن نبحث عن المشاكل ... وعندما لاتلوح المشاكل في الأفق ، فأنا نلجأ إلى اختراعها ، ومعظم الألعاب ما هي آلا مشاكل من اختراعنا ، ويشغل عدد كبير من الناس أوقات فراغهم بأنشطة لا تختلف عن العمل ألا من حيث أنهم اختراعوها بأنفسهم ولا يتلقون أجرا مقابلها. فأني شخص يقضي وقت فراغه مطاردا كرة بيضاء صغيرة في ساحة ملعب الجولف يفهم ما اعني .

☞ **التعلم المستمر طوال الحياة العملية:** ترتبط فكرة ترتيب العاملين بالتحديات في العمل ارتباطا وثيقا بالفكرة الباهرة التي تقول أن العاملون يحبون أن يتعلموا ويمكنهم إن يستمروا في التعلم طوال حياتهم العملية والمهنية ، فالتعلم يعني الانتقال لموقع آخر للمساعدة في بناء المنظمة التي ينتمون إليها.

☞ **تقدير الانجازات الشخصية:** نحن لانريد فقط أن نتميز كأفراد ولكن نريد الاعتراف بمساهمتنا وتقديرها ، غير أن العكس هو الشائع لأننا نحصل فقط على الاهتمام عندما نخطئ.وذلك بالطبع من أكبر مصادر عدم رضانا .ويمكن بالطبع من المال أحد وسائل التقدير ولكن ألا يكون الوسيلة الوحيدة.

3. دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية " عيادة أمينة " :

سنحاول تحليل آراء الباحثين المتمثلين في أطباء وممرضين وإداريين في عيادة أمينة Clinique Amina وهي عيادة خاصة تأسست في 19 فيفري 2004 الموافق في 28 ذو الحجة 1424 . يبلغ عدد عملها 343. تقع غرب بلدية شفة بولاية البلدية .

✓ عينة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، أخذنا عينة مكونة من أطباء وممرضين وإداريين في عيادة أمينة والبالغ عددهم 343. وبناء عليه قمنا بتقدير حجم العينة العشوائية 80 مفردة وهو ما يمثل نسبة 23 % من إجمالي مجتمع البحث وعلى الرغم من ذلك نرى أنها نسبة كافية لتعميم نتائج الدراسة .

المحور الأول : ما مدى توفر محفزات الإبداع في المؤسسة ؟

ضم هذا المحور 7 أسئلة متعلقة بمدى توفر محفزات والأجواء المناسبة لتعزيز الإبداع في المؤسسة، وقد جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لأراء أفراد العينة إتجاه هذه الأسئلة كآتي :

الجدول رقم (1): النتائج الإحصائية للمحور الأول

عبارات المحور الأول	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يتفق رؤسائك بقدراتك على القيام بعملك دون الحاجة إلى الرقابة	التكرار	1	6	7	37	29	4.0875	0.93041	موافق
	النسبة	1.2	7.5	8.8	46.2	3.62			
يسمح لك بوضع أهداف وظيفتك	التكرار	2	17	16	24	21	3.5625	1.16753	موافق
	النسبة	2.5	21.2	20	30	26.2			
تشعر بأن رؤسائك مهتمون جدا بأفكارك	التكرار	10	7	21	28	14	3.3625	1.23497	محايد
	النسبة	12.5	8.8	26.2	35	17.5			
تلقي أفكارك أذانا صاغية من رؤسائك	التكرار	6	8	36	24	12	3.3500	1.09197	محايد
	النسبة	7.5	10	37.5	30	15			
تلقي تشجيعا على الإبداع في عملك	التكرار	6	12	22	27	13	3.3625	1.15006	محايد
	النسبة	7.5	15	27.5	33.8	16.2			
توجد وحدة متخصصة في رعاية الإبداع	التكرار	18	14	15	27	6	2.8625	1.30959	محايد
	النسبة	22.5	17.5	18.8	33.8	7.5			
تم منحك السلطة الكافية للقيام بعملك على خير وجه	التكرار	1	12	6	37	25	3.9250	1.0284	موافق
	النسبة	1.2	13.8	7.5	46.2	31.2			

يتم تحديد نسبة الموافقة أو المحايدة أو عدم الموافقة بالنظر إلى المتوسط الحسابي حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2) : مستوى المتوسط المرجح

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق إطلاقاً	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

يتضح من الجدول رقم (1) أن إتجاهات معظم أفراد مجتمع الدراسة حول توفر محفزات الإبداع تميل نحو وجود هذه الأخيرة ، فالعلاجية الإحصائية لهذا المحور أظهرت موافقة على مختلف العبارات المتعلقة بالمحور ، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.50 الدال على توفر محفزات الإبداع وانحراف معياري كبير قدره 1.13 والذي يعكس تباعد مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي :

جاءت إجابة موافق على العبارة 1 " يثق رؤسائك بقدراتك على القيام بعملك دون الحاجة إلى الرقابة " بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.93 ، بمعنى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على ثقة الرؤساء بهم .

وجاءت الإجابة موافق على العبارة 2 " يسمح لك بوضع أهداف وظيفتك " بمتوسط حسابي 3.56 و إنحراف معياري 1.17 ، وهذا يعني أن الموظفين يسمح لهم بتحديد أهداف وظائفهم وتحقيقها بحرية، وهذا مايساعد بدرجة الأولى في الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

جاء في العبارات رقم 3 ورقم 4 ورقم 5 " تشعر بأن رؤسائك مهتمون جدا بأفكارك " و" تلقى أفكارك أذانا صاغية من رؤسائك " و" تلقى تشجيعاً على الإبداع في عملك " إجابة حيادية بمتوسط حسابي 3.36 و 3.35 و 3.36 و إنحراف معياري 1.23 و 1.09 و 1.15 على

التوالي ، وهذا يعني أن الموظفين لم يلاحظوا اهتمام أمن قبل رؤسائهم حول أفكارهم ، بمعنى آخر لا يوجد تحفيز أو تشجيع من قبل الرؤساء لمروسيهم على الإبداع وتقديم أفكار جديدة .

جاء في العبارة رقم 6 " توجد وحدة متخصصة في رعاية الإبداع " حياد بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 1.30 ، هذا يعني أن المؤسسة لا يوجد بها وحدة متخصصة تشجيع على خلق الأفكار الجديدة وتطويرها وتهتم بتنمية الإبداع في المؤسسة .

أبدى أفراد العينة درجة موافقة إتجاه العبارة رقم 7 " تم منحك السلطة الكافية للقيام بعملك على خير وجه " إذ بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لهذه العبارة 3.92 و 1.102 على التوالي ، حيث أن المؤسسة منحت لموظفيها من أطباء وممرضين وإداريين السلطة الكافية لأداء أعمالهم على أحسن وجه .

مما سبق نستطيع الإجابة على السؤال الأول بأن محفزات الإبداع تتوفر في **Clinique Amina** ولكن لا يوجد اهتمام بالإبداع بصورة واضحة ، حيث كشفت الدراسة عن توفر محفزات الإبداع بالعيادة و من أهم المحفزات المتوفرة :ثقة الرؤساء بقدرة الموظفين على قيام بأعمالهم دون رقابة ، و يسمح لهم بوضع أهداف وظائفهم ، كما تمنح لهم السلطة الكافية لأداء أعماله على أكمل وجه .

المحور الثاني : ما مدى توفر خصائص الإداري المبدع ؟

ضم هذا المحور 6 أسئلة متعلقة بالخصائص والصفات التي يجب توفرها في الإداري حتى يكون مبدع وقد جاءت نتائج المعالجة الإحصائية لأراء أفراد العينة كالتالي :

الجدول رقم (3) : النتائج الإحصائية للمحور الثاني

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غ. موافق تماما	المقياس	عبارات المحور الثاني
موافق	1.28870	3.4000	20	20	20	12	8	التكرار	لديك شعور بالسيطرة
			25	25	25	15	10	النسبة	
موافق	0.96119	4.0125	27	35	12	4	2	التكرار	لديك إيمان بقيمة المنظمة
			33.8	43.8	15	5	2.5	النسبة	
موافق بشدة	0.6541	4.5500	50	25	4	1	0	التكرار	لديك رغبة في التحدي والإنجاز
			64.5	31.2	5	1.2	0	النسبة	
موافق بشدة	0.6575	4.6125	54	21	5	0	0	التكرار	تسعى إلى التعلم المستمر طوال الحياة العملية الشخصية
			67.5	26.2	6.2	0	0	النسبة	
موافق	1.1027	3.6125	10	35	24	8	3	التكرار	يتم تقدير إنجازاتك ومبادراتك
			12.5	43.8	30	10	3.8	النسبة	
موافق	1.10207	3.5250	18	24	22	14	2	التكرار	يتميز المدبرون بالكفاءة والمرونة والتطلع الدائم إلى التغيير
			22.5	30	27.5	17.5	2.5	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (3) أن إجابات معظم أفراد مجتمع الدراسة حول توفر خصائص وصفات الإبداع تميل نحو وجود هذه الأخيرة ، فالمعالجة الإحصائية لهذا المحور أظهرت موافقة على مختلف العبارات المتعلقة بالمحور ، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.95 الدال على وجود خصائص الإداري المبدع و انحراف معياري صغير قدره 0.96 والذي يعكس تقارب مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي :

جاءت إجابة موافقة على العبارتان 1 و 2 " لديك شعور بالسيطرة " و " لديك إيمان بقيمة المنظمة " بمتوسط حسابي 3.40 و 4.01 وانحراف معياري 1.29 و 0.96 على التوالي. جاء في العبارتان رقم 3 و 4 " لديك رغبة في التحدي والإنجاز " و " تسعى إلى التعلم المستمر طوال الحياة العملية الشخصية " الإجابة بموافقة بشدة وذلك بمتوسط حسابي 4.55 و 4.61 و انحراف معياري 0.65 و 0.66 على التوالي ، وهذا يعني يوجد لدى كل أفراد مجتمع الدراسة الرغبة في تحقيق الذات من خلال التحدي والإنجاز وتسعى إلى التعلم المستمر مدى الحياة .

جاءت إجابة موافقة على العبارتان 5 و 6 " يتم تقدير إنجازاتك ومبادراتك " و " يتميز المديرون بالكفاءة والمرونة والتطلع الدائم إلى التغيير " بمتوسط حسابي 3.61 و3.52 وانحراف معياري 0.96 و 1.102 على التوالي ، يلاحظ من إجابات المبحوثين أنه يتم تقدير الإنجازات ومبادرات في Clinique Amina كما يتميز مديروها بالكفاءة والمهارات العالية والمرونة في مواجهة الصعوبات .

ونستطيع الإجابة على سؤال المتعلق بمدى توفر خصائص الإبداع لموظفي Clinique Amina، بأنها تتوفر على هذه الخصائص بدرجة كبيرة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.95 والانحراف المعياري قدره 0.96، حيث كشفت الدراسة عن توفر خصائص الإبداع بعبادة أمينة و من أهم الخصائص الإبداعية المتوفرة هي: الرغبة في التحدي والإنجاز والسعي إلى التعلم المستمر مدى الحياة .

المحور الثالث: ما هي أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع في المؤسسة ؟

الجدول رقم (4) : النتائج الإحصائية للمحور الثاني

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غ.موا فق تماما	المقياس	عبارات المحور الثاني
موافق بشدة	0.97565	4.4000	50	20	4	4	2	التكرار	هناك إشغال كبير بأعمال الروتينية على حساب الإبداعية
			62.5	25	5	5	2.5	النسبة	
محايد	1.38476	3.1375	14	24	17	19	16	التكرار	الميزانية المتخصصة للوحدة قليلة ولا تسمح بالقيام بأعمال الإبداعية
			17.5	30	21	11.2	20	النسبة	
محايد	1.26391	3.1500	12	28	6	28	6	التكرار	ليس هناك إتساع في الوقت خلال العمل للقيام بأعمال إبداعية
			15	35	7.5	35	7.5	النسبة	
موافق	1.18261	3.7625	23	34	10	7	6	التكرار	ليس هناك فعالية في الاتصالات
			28.8	42.5	12	8.8	7.5	النسبة	
موافق	1.20021	4.0500	37	26	7	4	6	التكرار	قلة الإعراف بالجهودات الإبتكارية ومكافأتها
			46.2	32.5	8.8	5	7.5	النسبة	
محايد	1.35385	3.3000	16	30	6	18	10	التكرار	طبيعة الوظائف التي تشغلها في الوحدة لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية
			20	37.5	7.5	22.5	12.5	النسبة	

يتضح من الجدول رقم (4) أن اتجاهات معظم أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع تميل نحو وجود هذه الأخيرة ، فالمعالجة الإحصائية لهذا المحور أظهرت موافقة على مختلف العبارات المتعلقة بالمحور ، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.63 الدال على وجود معوقات على الإبداع، وانحراف معياري كبير قدره 1.22 والذي يعكس تباعد مختلف الآراء وقد جاء ترتيب العبارات كآتي:

جاءت إجابة موافق بشدة على العبارة 1 " هناك إنشغال كبير بأعمال الروتينية على حساب الإبداعية" بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.97، بمعنى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على أن هناك إنشغال واهتمام بأعمال الروتينية على حساب الأعمال الروتينية .
جاء في العبارتان رقم 2 و 3 " الميزانية المخصصة للوحدة قليلة ولا تسمح بالقيام بأعمال الإبداعية" و " ليس هناك اتساع في الوقت خلال العمل للقيام بأعمال إبداعية" الإجابة حيادية وذلك بمتوسط حسابي 3.13 و 3.15 وانحراف معياري 1.38 و 1.26 على التوالي .
جاء في العبارتان رقم 4 و 5 " ليس هناك فعالية في الاتصالات " و " قلة الاعتراف بالجهودات الابتكارية ومكافأتهما " الإجابة بالموافقة وذلك بمتوسط حسابي 3.76 و 4.05 وانحراف معياري 1.18 و 1.20 على التوالي .

و جاءت الإجابة موافق على العبارة 6 " طبيعة الوظائف التي تشغلها في الوحدة لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية " بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.35 .
مما سبق نستطيع الإجابة على السؤال الثالث بأن معوقات الإبداع تتواجد في **Clinique Amina**، حيث كشفت الدراسة عن توفرها بالعبادة و من أهم هذه المعوقات المتواجدة: هناك إنشغال بأعمال الروتينية على حساب الإبداعية، وليس هناك فعالية في الاتصالات ، وقلة الاعتراف بالجهودات الابتكارية ومكافأتهما .

الخلاصة

تحتاج المنظمات إلى ثقافة مساندة للتطوير تساعد على زيادة قدرتها على الإبداع والابتكار و تدعم و تنمي المشاركة و الارتباط و التضامن بين العاملين في المنظمة و الشعور بأن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا بتضافر جهود العاملين في المنظمة مجتمعة و كذلك تدعيم قدرتها على التعامل مع المتغيرات الداخلية و الخارجية مما يزيد من فرصة نموها و يساعدها على المنافسة و على هذا فإن ثقافة المنظمة تعمل على:

- ربط أعضاء المنظمة ببعض من خلال قيم مشتركة و أهداف جماعية و توجيههم نحو تطوير الأداء بالمنظمة.
- تلعب دور كبيرا في تحقيق الجودة إذ تعني تلك الثقافة مشاركة كل من الإدارة العليا والعاملين في تدعيم مفهوم الجودة حيث أكد كثير من علماء الجودة على أن ثقافة المجتمع الياباني والمنظمات اليابانية كان لها تأثير في تحقيق التفوق والريادة التي تشتهر بها تلك المنظمات فالفرد الياباني من خلال ثقافة مجتمعه الذي يعيش فيه يعتبر قدوة في سلوكه و تصرفه و محاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره و حبه للعمل و الحرص على أداء دوره بروح من الجدية و الإلزام و التفاني و الإخلاص بحيث أصبح إحسان العمل و تطويره و تجويده جزءا من مقومات الإنسان الياباني و تدعم هذا السلوك الانضباطي الذي يسهم في تحقيق مزيد من الانسجام و الترابط اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- تعطي شخصية مميزة لأفراد المنظمة.
- تعرف حدود الدور الذي يجب أن يقوم به الفرد في المنظمة.
- بالتعرف عليها يمكن التعرف على البيئة الداخلية للمنظمة حيث يمكن اكتشاف المحاور التي تعرقل أو تزيد من أداء المنظمة.
- تعمل الثقافة كمرشد للسلوك الملائم و إيجاد الالتزام بين العاملين.
- يعتبر تفهم ثقافة المنظمة ضروري و هام إذ كانت المنظمة تدار إستراتيجيا إذ لا يمكن أن تنجح إدارة التغير و التطوير في المهمة و الأهداف و الاستراتيجيات إذ كان يتعارض مع الثقافة القبول للمنظمة.
- تتيح ثقافة المنظمة نظام للمحاسبة عن النتائج و التقييم ، و بذلك تخلق الرغبة في إتباعه في ضوء إجراءات تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

التوصيات والاقتراحات :

- على ضوء النتائج السابقة نقدم جملة من التوصيات هي كما يلي :
- ضرورة الاهتمام بإنجاد نظام لتشجيع والتحفيز مبني على إستمالة وتشجيع مكافأة المبدعين وفق معايير موضوعية تقوم على تأكيد الثقة في العاملين وتمتعهم بمامش أكبر من الحرية في التصرف وتنمية الدافعية للمحاولات المتكررة إستكشافا وتقصيا لأسلوب الأفضل ووضع الأسبقية متميزة للمبادرة و الإبتكار وإقامة الفرص للتطوير الوظيفي والحصول على الترقية على أساس الإسهام في تحقيق الأهداف والتميز في الأداء وإعطاء الأفكار والجديدة ووضع تنظيم للحوافز وتأمين المكافأة المادية والمعنوية للمبدعين الذين يسهمون بأفكار جديدة لتطوير الأداء.
 - المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح وضرورة تطويرها حتى تكون مواكبة للمتغيرات المعاصرة مما يشجع على الإبداع.
 - العمل على تنمية وتطوير القيادات الإدارية الحالية حيث أثبتت الدراسات أن وجود قيادات إدارية فعالة تؤدي إلى الكثير من النتائج من أهميها تحقيق الإبداع.
 - الإهتمام بالكفاءات العلمية في العبادة وعقد دورات تدريبية التي من شأنها زيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها.

المراجع:

- 1 Jean La chman, Le financement des stratégies de l'innovation, Paris, 1993 ,p110.
- 2 عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية الإبداع دراسة في تنمية السمات الإبداعية، دار النهضة العربية، بيروت، ص:19.
- 3 جمال خير الله: الإبداع الإداري، طبعة 1، دار أسامة للنشر، الأردن 2009، ص: 6.
- 4 نفس المرجع أعلاه. ص: 6.
- 5 سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبودي: إدارة الإبداع والابتكار ،دون طبعة ،دار كنوز المعرفة ،الأردن ،2006 ،ص:21.
- 6 طارق السويدان، محمد العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، الطبعة الثانية، 2002، ص 18.
- 7 سليم إبراهيم الحسينة: الإدارة بالإبداع ،دون طبعة ،المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص: 7.
- 8 نفس المرجع أعلاه .
- 9 جمال خير الله: المرجع سبق ذكره، ص: 18/17.
- 10 سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبودي: المرجع سبق ذكره، ص: 43 .
- 11 سليم إبراهيم الحسينة : المرجع سبق ذكره، ص: 304/299 .
- 12 I. J. Peters Et R. H. Waterman : Le Prix D'excellence : Edition Dunod ; Paris :1999 ; P :2
- 13 GEERT HOFSTEDE ;&AL :measuring organizational cultures ; a qualitative and quantitative study acrosses twenty .cases; administrative science quarterly ;june 1990,p:290
- 14 المدهون موسى / الجزائر اوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي ،المركز العربي للخدمات الطلابية ،عمان، 1995، ص: 399 .
- 15 عبد الرحمان فالح العبادلة :الأغماط القادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن ،رسالة ماجستير (غير منشورة) ،جامعة مؤتة ،2003. ص:39/38.
- 16 سعاد نايف برونوطي : إدارة الموارد البشرية ، طبعة 2 ،دار وائل للنشر ، 2004 ،ص: 480/479 .
- 17 عبد الرحمان فالح العبادلة : المرجع سبق ذكره ،ص:36/35 .
- 18 محمد الصبيري :التطور التنظيمي ،طبعة 1،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،2006، ص: 261 .
- 19 محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص: 314 .
- 20 EDGAR H . SCHEIN; organizational culture and leadership, Op Cit , P :243.
- 21 - M. BOSCHE, la culture sans histoire, revue française de gestion, N°:47, Octo 1984.
- 22 EDGAR .H.SCHEIN : Op Cit , P :244.
- 23 JEAN M KOBI : Culture D' Entreprise ; Edition Nathan ; Paris ; 1991 P : 23
- 24 EDGAR .H.SCHEIN : Op Cit , P: .22 .
- 25 طارق كمال الشاذلي: مصدر سبق ذكره ، ص:15.
- 26 EDGAR .H.SCHEIN : Op Cit , P :12
- 27 حسين حريم : مصدر سبق ذكره ، ص: 336—337
- 28 طارق كمال الشاذلي: مصدر سبق ذكره، ص: 19