

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

الأستاذة سهام شهباني

جامعة سعد دحلب بالبلدية- الجزائر

ملخص:

تعمل المؤسسات حاليا في بيئة متغيرة مضطربة، و التي تفرضها المعطيات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والتطور السريع للمعرفة والتكنولوجيا ، مما فرض الحاجة إلى الإبداع حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في عالم تتسارع فيه خطى التغيير، و الذي يعتبر الآن الأداة الأساسية لتطور ونمو المؤسسة، و لا شك في أن خلق وتطوير الإبداع التنظيمي لا بد له من مناخ ملائم لتعزيزه، و الذي يتجسد من خلال ثقافة المؤسسة، فتعمل المؤسسة على غرس الإبداع كقيم ثقافية أساسية لخلق ثقافة مؤسسية تؤدي إلى اقتناع و مشاركة جميع العاملين في العملية الإبداعية بالمؤسسة، والحد من المعوقات الثقافية التي تحول دون تقديم الأفكار الإبداعية.

Résumé

Les entreprises actuellement travaillent dans un environnement changeant et turbulent caractérisé par l'incertitude, qui est imposé par des données économiques, sociales et culturelles, en plus le développement rapide des connaissances et de la technologie, ce qui impose la nécessité d'innover pour le développement et la croissance de l'entreprise, Il ne fait aucun doute que la création et le développement de l'innovation organisationnelle nécessite un environnement favorable pour la renforcer, ce qui est illustré par la culture de l'organisation, donc l'entreprise cherche d'inculquer l'innovation en tant que valeurs culturelles fondamentales pour créer une culture d'entreprise conduit à la conviction et la participation de tous les travailleurs dans le processus d'innovation de l'entreprise, et de réduire les contraintes culturelles qui empêchent la présentation des idées innovatrices.

يشهد العالم في الوقت الراهن تقدما علميا وتقنيا، انفجرت فيه المعرفة بشكل انعكس على الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها و اتسعت ظاهرة العولمة و أثرت بشكل كبير على المنظمات هذا ما خلق جوا من عدم الثبات والاستقرار وظروف عدم التأكد، فأصبح لزاما على المنظمة أن تحصل على ميزات تنافسية تمكنها من البقاء والتطور وتحقق السبق التنافسي .

وبما أن المعرفة أصبحت السلاح والميزة التي يجب التحلي بها للإستجابة الكفؤة لمتطلبات المرحلة الراهنة، فهي ثروة غير أنها ليست حكرا لمنظمة خلافا على الأخرى فمع الثورة المعلوماتية صارت المعلومات متوفرة يمكن الحصول عليها بسهولة، هذا ما ولد الحاجة إلى قوة أخرى تعمل على تحويل و ترجمة المعلومات و المعرفة إلى قيمة (سلع، خدمات، عمليات جديدة و مطورة ...) تحقق الميزة التنافسية للمنظمة وهذا لا يكون إلا عن طريق الإبداع، حيث يعد أحد المتطلبات الضرورية و الأساسية في الإدارة المعاصرة فلم يعد كافيا أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية و التي تؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا أصبح عليها أن لا تقف عند حدود الكفاءة و الفعالية، و إنما تسعى إلى الإبداع الذي يجب أن يكون سمة مميزة لها .

وبما أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة به و خاصة و أن بيئة الأعمال دائمة التغير في جميع المجالات، لزم على المنظمة أن تستجيب لهذا التغير، وهذا الذي يرتبط بحد كبير بالثقافة المنظمة التي تميز منظمة عن أخرى و التي تحدد أنماط التصرف و سلوكيات الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض و مع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا، و لعل من بين التغيرات التي يجب أن تتكيف المؤسسة و خاصة الجزائرية معها سعي مختلف المؤسسات إلى إكتساب الميزات التنافسية من خلال الإبداع .

و بما أن الجانب الثقافي للمؤسسة جانب مهم في حياتها و نجاحها لا يجب إغفاله، فقد ثبت فشل فكرة تحقيق الفعالية الإقتصادية للمؤسسات من خلال استخدام الوسائل المادية المتطورة دون أن تربط ذلك بأهمية عنصر الإدارة و التنظيم

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

التي تؤثر فيها العوامل البيئية و الثقافية المحيطة ، حيث تتميز ثقافة المؤسسة بخصائص وسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمال، وبالتالي فلها دور مهم في التأثير على سلوك العاملين وتصرفاتهم وانتمائهم للمؤسسة، ولذلك فإن ضعف الثقافة للمؤسسة ينعكس سلبا على أنشطتها وأدائها، و على النقيض فإن قوة ثقافة المؤسسة تقلل من مشكلاتها وترفع من فعاليتها في أداء أنشطتها واستجابتها للتغيرات البيئية التي تفرض التخلي عن الأساليب التقليدية في تأدية مهامها وإتباع أساليب جديدة تقوم على الإبداع والابتكار.

و من أبرز القطاعات في العالم الذي عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، قطاع الاتصالات وخاصة في مجال الهاتف النقال، و الناتج عن تطور استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات المبدعة والمبتكرة، حيث "انتقل عدد المشتركين في الهاتف النقال في العالم من 16 مليون سنة 1991 إلى أكثر من مليار وثلاثمائة مليون مشترك سنة 2003"¹ هذا التطور الذي شمل الجزائر حيث انتقل عدد مشركي الهاتف النقال من 86 ألف سنة 2000 إلى أكثر من 22.9 مليون في سنة 2007، و ذلك نتيجة للإصلاحات التي قامت بها الحكومة الجزائرية في قطاع الاتصالات و فتح المنافسة ببيع عدة رخص لتشغيل الهاتف النقال مما سمح بدخول متعامل أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA في 2001 (جازي)، و المتعامل الوطنية تيليكوم الجزائر WTA في 2003 (نجمة)، بالإضافة إلى فتح رأسمال مؤسسة موبيليس العمومية، التي تعتبر أحد فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

من خلال كل ما سبق تأتي هذه الدراسة للبحث في ثنائية "ثقافة المؤسسة والإبداع التنظيمي" بتسليط الضوء على مجال الهاتف النقال في الجزائر و ذلك من خلال مؤسسة موبيليس بطرح الإشكال التالي:

ما هو دور و مكانة ثقافة المؤسسة في تطوير إبداعها التنظيمي في مجال

الهاتف النقال ؟

بناء على ما سبق تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

الأستاذة سهام شهباني

1. ما هي مميزات ثقافة المؤسسة الخدمية موبيليس ؟
2. وما مدى تأثير الثقافة السائدة في المؤسسة على إبداعها التنظيمي ؟
3. كيف يمكن للمؤسسة تطوير إبداعها التنظيمي من خلال تغيير ثقافتها التنظيمية؟

الفرضيات:

1. هنالك علاقة بين نوعية ثقافة المؤسسة وإبداعها التنظيمي.
2. كلما كانت ثقافة المؤسسة مساعدة على الإبداع انعكس ذلك تطور نظامها الإبداعي.
3. تغيير ثقافة المؤسسة من خلال إستراتيجية محددة يمكن من تطوير الإبداع التنظيمي لها.

أهداف الدراسة: ترمي هذه الدراسة إلى:

1. إبراز أهمية الإبداع للمؤسسة و دوره في تطورها كاستجابة منها للتغيرات البيئية المحيطة والتي أوجبت التأقلم معها.
2. تحقيق هدف رئيسي يتمثل في تحليل العلاقة بين ثقافة المؤسسة" و الإبداع التنظيمي و تبين دور و تأثير الثقافة السائدة على الإبداع التنظيمي.
3. تحديد خصائص و مميزات ثقافة مؤسسة موبيليس و كذا الدور الذي تلعبه في تطوير إبداعها التنظيمي في ظل المنافسة التي تعرفها مع القطاع الخاص.
4. تحديد أهمية التغيير الثقافي و ضرورة خلق ثقافة إبداعية لدعم و تطوير السلوكيات الإبداعية للعاملين في المؤسسة.

المقاربة المنهجية:

تقوم هذه الدراسة على مقارنة وصفية تحليلية تعتمد على دراسة الحالة و التي تتوافق مع طبيعة الموضوع، و كذا مقارنة تديرية تنظيمية تعتمد على مدخل التغيير التنظيمي من خلال الإبداع.

1.الإطار النظري للدراسة:

1.1. مفهوم الإبداع التنظيمي: إن كلمة الإبداع في اللغة العربية هي من فعل "بدع" أي "بدع الشيء" و الذي يعني "صنعه دون سابق مثال"² أما عن مفهومه الاقتصادي فقد اختلف المختصون في إعطاء تعريف محدد فلا يوجد اتفاق واضح ، فهناك من عرف الإبداع "أنه يحتوي على خلق أفكار جديدة وتطبيقها في سلع جديدة أو عمليات أو خدمات تؤدي إلى نمو حركي للاقتصاد و زيادة للعمالة"³ و أنه " الجهود التي تستهدف تنمية سلع و خدمات جديدة أو خلق استخدامات جديدة للسلع و الخدمات القائمة"⁴، كما اعتبره البعض " أنه الإنتاج الناجح واستيعاب واستثمار شيء جديد يعرض حلولاً جديدة للمشاكل وبذلك يجعل بالإمكان تلبية احتياجات الأفراد والمجتمع"⁵ وهناك أيضا من ينظر إليه كعملية " الإبداع هو جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، تتسم بالأصالة، الطلاقة المرونة المخاطرة، القدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها و الحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة"⁶، اما بالنسبة ل J.A.Shumpeter الذي يعتبر أول من قدم تعريفا للإبداع سنة 1939، حيث عرفه على أنه " النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب في الإنتاج تعمل على خلق منتج جديد، تطوير أو تحسين منتج قديم، توفيق مختلف عوامل الإنتاج"⁷ مما تقدم نلاحظ الاختلاف في إعطاء تعريف محدد للإبداع، فهناك من عبر عنه مركزا على كونه عملية تمر بمراحل متعددة، و هناك من يرى الإبداع توليد أو تبني أفكار جديدة و تطبيقها، و بالتالي يمكن أن نستخلص هذا التعريف الإجرائي للإبداع التنظيمي: " الإبداع التنظيمي هو جهود المنظمة من خلال تطبيق طرق أساليب جديدة مبتكرة لحل المشاكل و أداء العمل و التي تهدف إلى تنمية سلع و خدمات جديدة تضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق للاستجابة الأفضل لزيائنها "

الأستاذة سهام شهباني

2.1.. مصادر الإبداع التنظيمي: لكي تتميز المنظمة بالإبداع و التطور المستمر فلا بد لها من البحث عن المصادر الأساسية للإبداع لذلك فقد حدد بيتر دراكر P.F.Drucker سبعة مصادر محتملة للإبداع وهي:⁸

(1) المصدر الفجائي أو غير المتوقع: ويشتمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.

(2) مصدر التعارض بين الواقع كما هو و كما يفترض أن يكون: حيث أن هذا التعارض يؤثر أن هناك فرصة للإبداع. و يضم هذا المصدر على الوقائع الاقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، تعارض الواقع و الافتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم و توقعات المستهلكين المدركة و الواقعية .

(3) الإبداع على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات.

(4) بنية الصناعة أو السوق: لابد للسوق أن تتغير سواء بفعل المنافسة أو التغير في حاجات و توقعات الزبائن و هذا التغير يعتبر فرصة إبداعية. يضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة، و مؤشرات تغير الصناعة.

(5) العوامل السكانية: التحولات التي تطرأ على السكان و حجمهم و هيكل أعمارهم...، هذا التبدل يأتي بتغيرات تمثل فرصا من أجل الإبداع و لأسواق و قطاعات سوقية جديدة.

(6) تبدل الإدراك و الرؤية: إن تبدل إدراك و رؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا للإبداع و الأهم أن يأتي الإبداع في التوقيت الملائم و في السوق الفعلية، وهذا ما يمثل الفرصة الحقيقية.

(7) المعرفة الجيدة: إن الإبداع القائم على المعرفة بكل جوانبها العلمية و التقنية والاجتماعية يمثل مصدرا للإتيان بالأفكار و المنتجات و الخدمات و المشروعات الجديدة.

3.1. خصائص الإبداع التنظيمي : إن الإبداع كغيره من الأنشطة له سمات وخصائص تميزه، و يمكن تجسيده من خلال كونه عملية مركبة، هادفة و ديناميكية،

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

وأيضاً كمنتج إبداعي، فإذا نظرنا إلى الإبداع كعملية فهو يتميز بمجموعة من الخصائص، فالمنتج الإبداعي يجب أن يتصف بالخصائص التالية:⁹

(1) الجديدة والحداثة : المنتج الإبداعي سواء كان فكرة أو أسلوب أو تقنية عمل أو سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد وحديث ولم يكن تم الوصول إليه سابقاً، وتكلم هنا عن الجديدة والحداثة من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها الشيء الجديد، وحتى الأسلوب والتركيب .

(2) المنفعة أو القيمة: أي يجب أن يكون الشيء المبدع ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن الأشياء التي كانت من قبل.

(3) الجاذبية أو القبول: يجب أن يتمتع الإبداع بقدر كاف من القبول والافتناع من طرف الفرد والمنظمة والمجتمع، إذ يشترط لكي تتحقق خاصية الجاذبية والقبول في الجهد الإبداعي:¹⁰ التوافق مع مفاهيم ومعتقدات الفرد المعني وكذلك المستفيدين منه هذا المنتج أو الجهد الإبداعي التوافق مع الميول المهنية لدى الفرد المعني بهذا الجهد الإبداعي، التوافق مع النتائج والأهداف والغايات الذاتية لدى الفرد المعني بالعمل.

(4) المرجعية والتراكمية: إذ يجب أن يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة ويكون خلاصة الجهود التراكمية التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع، حيث يتم تحليلها ومعالجتها من أجل الخروج بشيء جديد وحديث.

(5) المواءمة الزمنية: يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب إذ مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم حيث يأتي كحل للمشاكل، فلذلك من شروط الإبداع الوقت المناسب للانتفاع منه .

(6) التكامل والترابط: يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح الترابط والتكامل بين الأبعاد والمكونات حيث يتضح أنه لا يوجد شيء من الغموض أو النقص أو الضعف في أحد جوانب هذا العمل، ويتم تحقيق الترابط والتكامل بين مكونات الجهد أو العمل ومراحله وبين جهود الأطراف المعنية بهذا المنتج التنسيق فيما بينهم.

الأستاذة سهام شهباني

7) المخاطرة: أين تكون المنظمة على استعداد لتحمل النتائج والمسؤوليات الناتجة عن تبني الأفكار والأساليب الجديدة في حالة فشل الإبداع.

4.1. مفهوم ثقافة المؤسسة والتغيير الثقافي:

يقصد بثقافة المؤسسة ذلك المزيج من القيم والافتراضات والاعتقادات والمعاني والتوقعات يشترك فيها الأفراد العاملون في المؤسسة ، والتي توجه سلوك الأفراد أثناء العمل وعلاقاتهم ببعضهم البعض و حتى مع خارج المؤسسة و ذلك باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، حيث تعمل ثقافة المؤسسة على:

(1) الإحساس بالهوية: فتزود الثقافة العاملين في المؤسسة الإحساس بالهوية، " والهوية تمثل كل ما يشعر به الأفراد و ما يحملونه من اتجاهات و رؤى مشتركة تجاه مؤسستهم"¹¹ ، فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة كلما كان ارتباط العاملين برسالة المؤسسة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

(2) خلق و تقوية الالتزام برسالة المؤسسة: إن شعور الأفراد بالانتماء القوي للمؤسسة بفعل الثقافة المسيطرة يشجع الالتزام القوي برسالتها و ذلك من خلال الشعور بأن اهتمامات المؤسسة التي ينتمي إليها الأفراد أكبر من اهتماماتهم الشخصية.

(3) دعم و توضيح معايير السلوك: حيث توجه الثقافة أقوال و أفعال الأفراد في كل حالة من حالات العمل و بذلك تستطيع المؤسسة التنبؤ بسلوك أفرادها.

أما عن التغيير الثقافي فهو عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير للمؤسسة أي تطوير المواقف و المعتقدات و القيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها و مناخها و تكنولوجياتها، و الهدف من التغيير الثقافي هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي و أسلوب الإدارة و أسلوب التصرف الذي يساند المؤسسة مساندة ايجابية لتحقيق أهدافها¹²، و حول إمكانية تغيير الثقافة ، دار جدل بين مختلف الباحثين فهناك من يرى أنه لا يمكن تغيير ثقافة المؤسسة و خصوصا إذا كان التغيير جذريا و عميقا و هناك من يرى إمكانية تغيير ثقافة المؤسسة حتى و لو كان جذريا، و في الواقع العملي أصبح تعديل ثقافة المؤسسة أمر حتى لأجل بقاء و استمرار المؤسسة في السوق

5.1. عوامل الثقافة المؤثرة في الإبداع التنظيمي: تساهم ثقافة المؤسسة في عملية تبني وخلق الإبداعات التنظيمية، حيث يتوقف نجاح هذه الإبداعات على وجود ثقافة قوية تدعم جهود و أنشطة العاملين في المؤسسة لخلق و تطوير الإبداع، و هذا ما يتطلب من المؤسسة تكوين و إيجاد ثقافة تعزز و تساند و تحفز الأفراد على الابتكار و الإبداع و تشجيعهم و مكافأة الخطأ و السلوك الايجابي، "إن إيجاد هذا النوع من التثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين و النظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم و ضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم و توفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين و إتاحة لهم المشاركة في القرار والعمل"¹²، ومن بين أهم العوامل الثقافية المؤثرة في الإبداع التنظيمي نجد:

(1) **الثقة:** إن الثقافة القائمة على الثقة بين أفرادها تؤثر إيجاباً على الإبداع، فعندما يثق الأفراد ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد و رغبة أكبر لتبادل مواردهم، حيث تعمل الثقة على بناء عقول متفتحة على جميع الحقائق و تؤمن بالاتصال و الحوار، و تجعل العاملين أكثر استعداداً للمخاطرة في طرح أفكارهم بجديّة، و تزيل الخوف من إلحاق الضرر بأصحاب الأفكار الجديدة الخطرة و تحميلهم لمسؤولية الفشل.

(2) **الثقافة الجماعية:** " إن مبادرة الأفراد بالإبداع و طرح أفكارهم يحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث تخضع أهدافه و مصالحه و أفعاله الشخصية لأهداف الجماعة و أعمالها، ثقافة تؤكد على وضع أهداف جماعية و العمل الجماعي لتحقيقها و تنمي لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة سوف تفيده بشكل غير مباشر"¹³، و يتطلب تطوير و دعم الإبداع العمل بروح الفريق و العمليات الجماعية التعاونية و ذلك نتيجة للتفاعل بين الأفراد و تبادل الرأي و الخبرة و مساعدة بعضهم البعض.

الأستاذة سهام شهباني

(3) الرؤية المشتركة: حينما يشترك الأفراد في أهداف و تطلعات و مدركات و مصالح جماعية فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل مواردهم، حيث " تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم و أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة" ¹⁴ فوجود رؤية و أهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات و تصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم و خبراتهم بحرية.

(4) اللغة و القصص و الحكايات المشتركة: تلعب اللغة المشتركة و القصص و المراسم و الطقوس دورا هاما في خلق و تطوير الإبداع، فاللغة المشتركة تزيد من مقدرة الأفراد على إيصال أفكارهم للآخرين و توفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الأفكار و تبادلها بين الأفراد، أما القصص و الروايات فهي توفر وسيلة قوية في الجماعات لتبادل المعاني و الحفاظ عليها و القصص المشتركة في الجماعة تعزز و تسهل تبادل الممارسات و اكتسابها و تطويرها.

6.1. الخصائص الثقافية للمؤسسات المبدعة

المؤسسات المبدعة هي مؤسسات داعمة و مشجعة على الابتكار و الإبداع، حيث تمتاز باستراتيجيات و ثقافات و هياكل و قيادات محفزة و داعمة له، و لديها القدرة الفائقة في حشد الطاقات الفكرية و المهنية لدعم القابلية على الإبداع و الريادة ، فهي تختلف عن غيرها من المؤسسات بمجموعة من الخصائص، هذه الخصائص التي قدم أهمها John R.Schermerhorn وهي: ¹⁵

- هياكل تنظيمية داعمة للإبداع، فالمؤسسات الكبيرة تجعل هيكلها التنظيمي هيكلا مرنا يعمل كأنه هيكل مؤسسة صغيرة حيث يتميز باتصالات فعالة و فرق عمل و فرق مهمات متفاعلة فيما بينها.
- إدارة عليها لها الدور الأساسي في تنمية الإبداع و القابلية له و ذلك بفضل قناعتها التامة و دعمها المستمر له.
- إستراتيجية و ثقافة موجهة للإبداع، فرؤية المؤسسة و سياستها موجهة لخلق الروح الإبداعية.

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

حيث تعتبر الثقافة أحد العوامل المهمة المؤثرة في إبداع المؤسسات و ذلك لأنها تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات الابتكار " فالثقافات التي تقدر و تشجع السلوكيات الداعمة للإبداع مثل القدرة على تحمل المخاطرة ، التفكير المستقل، تساعد على الترويج لإمكانيات حدوث تغييرات و إبداعات جذرية في المؤسسة، في حين أن الثقافات التي تدعم مفاهيم الرقابة و الطاعة لا يتوقع أن تنتشر فيها سلوكيات القدرة على تحمل المخاطرة و السلوكيات الريادية"¹⁶

"فتركز ثقافة المؤسسة على العاملين و سلوكهم و النظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب على رب الأسرة الاهتمام بها و إيجاد القيم و الأهداف المشتركة بينهم وترسيخ معايير أداء مميزة و توفر قدر من الاحترام و إتاحة المجال له للمشاركة"¹⁷، لذلك يجب على كافة المؤسسات خلق ثقافة إبداعية لتصل إلى تحقيق إدارة فعالة للابتكار و الإبداع و كسبها ميزة تنافسية.

2. الإطار التطبيقي:

لقد وقع اختيارنا كحالة لاثبات أو نفي فرضيات الدراسة على مؤسسة موبيليس، وذلك لعدة أسباب منها القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة و هو قطاع الاتصالات والذي يعتبر قطاعا حيويا سريع التطور و التغير بتميز بالمنافسة الشديدة ، هذا ما يستدعي الإبداع المستمر، كون مؤسسة موبيليس مؤسسة عمومية تحتل المرتبة الثانية في الحصة السوقية لقطاعها و استطاعت أن تثبت تواجدها في السوق كمنافس قوي للقطاع الخاص كمؤسسة جازي و مؤسسة نجمة و كذلك الإبداعات التي تقدمها المؤسسة خاصة في تنوع خدماتها (مثل موبيبوست، راسيمو...).

مجتمع و عينة الدراسة: اعتمدنا في اختيار مجتمع الدراسة على العينة الطبقية متساوية النسب و كانت نسبة السبر الداخلي 10 % من المجتمع الأصلي الذي يمثل كل عاملي مؤسسة موبيليس ، لقد قمنا بتوزيع 309 استمارة على مختلف العاملين و تم استرجاع 289 استمارة بمعدل 93.53٪، أما عن محاور الأسئلة الموجود في الاستمارة فقد قسمت إلى ثلاث محاور، المحور الأول حول الخصائص الثقافية لمؤسسة

الأستاذة سهام شهباني

موبيليس، و الثاني حول تحليل أثر ثقافة مؤسسة موبيليس على الإبداع، و أخيرا دور التغيير الثقافي في التحفيز على الإبداع في مؤسسة موبيليس.

و الجدول التالي يمثل عدد عمال العينة المدروسة حسب الفئات المهنية:

جدول(01): توزيع العينة المدروسة حسب الفئات المهنية

العينة بعد استرجاع الاستمارة	العينة المدروسة	نسبة النسبة %	المجتمع الأصلي		الفئة المهنية
			التكرار	النسبة %	
13	13	10	137	4.40	إطارات سامية
164	164	10	1638	53.17	إطارات
47	47	10	472	15.14	عمال تحكم
65	85	10	850	27.27	عمال تنفيذ
289	309	/	3117	100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاستمارات التي تعذر علينا استرجاعها كلها من فئة عمال التنفيذ و هذا راجع إلى أن أغليتهم يعملون في أقسام الصيانة و هندسة وتطوير الشبكة، و هذه الفئة من العمال دائمو التنقل خارج مكاتهم لصيانة، تطوير و تصليح الشبكات، بعد جمع البيانات و المعطيات تأتي مرحلة المعالجة، و التي استعملت فيها برمجية إدخال البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية (SPSS Statistical Package for Social Sciences). لتصبح بذلك معطيات الاستمارة كبيانات ذات دلالة تعتبر كمعلومات جاهزة للاستخدام و التحليل.

حدود الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على مختلف مديريات مؤسسة موبيليس و ذلك بمقرها الاجتماعي بحيدرة - الجزائر العاصمة، و قد استغرقت هذه

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

الدراسة مدة شهر ونصف (بداية من النصف الثاني لشهر أفريل لتنتهي مع أواخر شهر ماي لسنة 2008) .

1.2. خصائص الثقافة التنظيمية لمؤسسة موبيليس:

من خلال الدراسة النظرية توصلنا أن ثقافة المؤسسة هي مزيج من القيم والاعتقادات والمعاني التي يشترك فيها أفراد المؤسسة والتي توجه سلوكهم أثناء العمل وعلاقتهم ببعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة ، و محاولة منا للتطرق إلى الخصائص الثقافية لمؤسسة موبيليس ، سوف نتطرق إلى أهم العناصر المميزة لها وهي كالتالي:

- مدى معرفة المبحوثين لمعنى اسم مؤسسة موبيليس Mobilis ورمزها:

أثناء قيامنا بالدراسة التطبيقية حاولنا التعرف على معنى اسم " Mobilis " ومن أين اشتق هذا الاسم فلاحظنا جهل نسبة من أفراد المؤسسة لمعنى اسم موبيليس ورمزها ونسبة أخرى تقدم لنا تخمينات لا أكثر، فحاولنا التحصل على المعلومة الصحيحة من المسؤولين، وتوجهنا إلى مدير العلامة والاتصال و طرحنا عليه هذا التساؤل، فكانت إجابته أن هذا الاسم مشتق من كلمة Mobilité والتي تعني الحركة والتغير وعدم الثبات.



شكل (01): رمز مؤسسة موبيليس

أما عن رمز المؤسسة Logo فهو مشتق من رمز المؤسسة الأم اتصالات الجزائر ، فهو متكون من: هاتف و المحدد بالون الأزرق، أما عن الخطوط الخضراء فهي تدل على الشبكة Réseau .

و بالنسبة للنتائج الإحصائية لمدى معرفة أفراد العينة لمعنى اسم ورمز المؤسسة فهي ممثلة في الجدول التالي:

الأستاذة سهام شهباني

جدول(02): إدراك المبحوثين لاسم ورمز مؤسسة Mobilis

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	الإجابات	
65	22.5	8	12.3	15	32	36	22	6	46	يعرف	معنى اسم مؤسسة Mobilis
224	77.5	57	87.7	32	68	128	78	7	54	لا يعرف	
289	100	65	100	47	100	164	100	13	100	المجموع	
63	21.8	13	20	40	15	34	21	9	69	يعرف	ماذا يمثل رمز Mobilis
226	78.2	52	80	7	85	130	79	4	31	لا يعرف	
289	100	65	100	47	100	164	100	13	100	المجموع	

من خلال تفحصنا للنتائج المبينة في الجدول، نجد أن 77.5 % من المبحوثين لا يعرفون معنى اسم موبيليس مقابل 22.5% الذين يعرفون، أما بالنسبة لما يمثل رمز أو Logo موبيليس فقد أظهرت النتائج أن 78.2% لا يعرفون أيضا ماذا يمثل هذا الرمز مقابل 21.8% من يعرف، و كل هذه النسب تتوزع على 54% من الإطارات السامية لا يعلمون معنى اسم مؤسستهم و 31% لا يعلمون ماذا يمثل رمز موبيليس، أما الإطارات نجد 78 % لا يعلمون معنى اسم مؤسستهم 79% لا يعلمون ماذا يمثل رمز موبيليس، و بالنسبة لعمال التحكم و عمال التنفيذ نجد 68 % و 87.7% منهم من يعرف معنى اسم مؤسسة موبيليس، و 85 % و 80% منهم من لا يعرف ما يمثل رمز موبيليس، هذا الذي يدل على عدم اهتمام المؤسسة بجوانبها المعنوية كالرموز و الشعارات و إيصالها إلى عمالها، و اهتمامها فقط بإيصال التعليمات،

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

هذا ما ذهب بنا إلى طرح سؤال آخر والمتعلق بما يمثله لهم العمل بمؤسسة موبيليس ومدى ارتباطهم بها، فكانت الإجابات ممثلة في الشكل التالي :

جدول(03) : ارتباط العامل بالمؤسسة

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية الإيجابية	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
9.7	28	7.7	5	8.5	4	8.5	14	38.5	5	قوية جدا	درجة الارتباط بمؤسسة موبيليس
32.5	95	29.3	19	25.5	12	38	62	15.3	2	قوية	
45.7	131	47.7	31	53	25	42.5	70	38.5	5	متوسطة	
12.1	35	15.3	10	13	6	11	18	7.7	1	ضعيفة	
67.1	194	64.6	42	70	33	66	108	84.6	11	نعم	يغادر المؤسسة بأجر أعلى
32.9	95	35.4	23	30	14	34	56	15.4	2	لا	

تظهر النتائج المبينة في الجدول أن نسبة 45.7% من المبحوثين ارتباطهم بالمؤسسة متوسط و نسبة 32.5% ارتباطهم قوي، في حين نجد نسبة 12.1% من المبحوثين ارتباطهم ضعيف بالمؤسسة و 9.7% ارتباطهم قوي جدا. أما بالنسبة لتوزيع هذه النسب على الفئات المهنية نجد 53% من عمال التحكم، 47.7% من عمال التنفيذ و 42.5% من الإطارات ارتباطهم متوسط بالمؤسسة، و بالنسبة للإطارات السامية فنلاحظ 38.5% منهم ارتباطهم قوي و أيضا متوسط، و نلاحظ أيضا أن 38% من الإطارات ارتباطهم قوي، لتتخفف النسبة عند عمال التحكم و عمال التنفيذ لتصل إلى 25.5% و 29.3% على الترتيب، و هذا ما يثبت أن درجة ارتباط العامل بالمؤسسة ناتج عن دوره ومكانته بها و أهمية المهام

الأستاذة سهام شهباني

والمسؤوليات الموكلة له، أما بالنسبة لإمكانية مغادرة أفراد العينة مؤسسة موبيليس بمجرد الزيادة في الأجر، فمن خلال النتائج نلاحظ أن 84.6% من الإطارات السامية فضلوا المغادرة وذلك مع مراعاة المكانة و الرتبة الأحسن لقدراتهم و معارفهم، فحسب ما صرحوا لنا به أثناء توزيع و جمع الاستمارة أنه ما زال لديهم قدرات لم تستغل و لم تتح لهم الفرصة لاستغلالها، أما نسب الإطارات، عمال التحكم و عمال التنفيذ جاءت متقاربة و هي 66%، 70%، 64.6% على الترتيب ، و بهذا فالعامل المادي (الأجر) يلعب دور هام في ولاء العاملين و انتمائهم لمؤسسة موبيليس ، بالإضافة إلى المكانة الوظيفية طبعاً، بالإضافة إلى ما سبق، فملاحظتي اليومية أثناء الدراسة وجدت أن أغلبية الأفراد الذين صرحوا بعدم المغادرة إناث، و كان السبب في ذلك هو الاستقرار الذي توفره لهم المؤسسة، و من جهة ثانية تعبر هذه النتائج على الارتباط المتوسط للعمال و الذي يدل على ضعف الثقافة السائدة التي كانت سبباً وراء ضعف عدم قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بأفرادها و كفاءاتها.

فإذا كان الأجر يلعب دوراً في انتماء العامل لمؤسسة موبيليس فهل لجو العمل بها دور أيضاً ؟ و كيف ينظر المبحوثين إلى هذا الجو؟ فكانت إجابات المبحوثين ممثلة في الجدول التالي:

جدول (04): جو العمل بمؤسسة موبيليس

الإجابات جو العمل	تسود الثقة		لا تسود الثقة		يساعد الجو على تبادل الخبرات		لا يساعد الجو على تبادل الخبرات		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
الحيوية و النشاط	115	57	24	19.3	126	71.5	13	8.6	139	42.6
الملل و الروتين	58	28.7	58	46.7	30	17	86	57.4	116	35.5
التوتر الدائم	29	14.3	42	33.8	20	11.5	51	34	71	21.9
المجموع	202	100	124	100	176	100	150	100	326	100

(مع العلم أن إجابات المبحوثين تعدت الإجابة الواحدة).

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

لقد حاولنا في القسم الأول من الجدول الربط بين متغيرين وهما جو العمل بالمؤسسة و الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة ، بهدف التوصل إلى مدى أو درجة تأثير أحدهما على الآخر، فتوصلنا إلى النتائج التالية ، 57% من الذين يشعرون بالثقة المتبادلة بينهم و بين زملائهم يرون أن جو العمل يتميز بالحيوية و النشاط ، في حين 28% منهم يرون أنه يتميز بالملل و الروتين و 14.3% يرون أنه يتميز بالتوتر الدائم، أما 46.7% من إجابات المبحوثين الذين لا يشعرون بالثقة المتبادلة بينهم و بين باقي العاملين يرون أن جو العمل يتميز بالملل و الروتين و 33.8% منهم يرونه يتميز بالتوتر الدائم، مقابل 19.3 % يرون أنه يتميز بالحيوية و النشاط، و منه نستنتج أن وجود الثقة المتبادلة بين أفراد مؤسسة موبيليس له دور في الجو السائد فيها فكلما تواجدت الثقة كلما تميز جو العمل بالحيوية و النشاط.

أما في القسم الثاني من الجدول و الذي يرتبط بطبيعة الجو السائد في المؤسسة و مدى مساعدة هذا الجو في تبادل الخبرات و الأفكار، فكانت النتائج: 71.6% من إجابات المبحوثين و الذين يرون أن الجو يتميز بالحيوية و النشاط يساعد على تبادل الخبرات و 8.6% لا يساعدهم على تبادل الخبرات، أما المبحوثين الذين يرون أن الجو ممل و روتيني فنجد 57.4% منهم لا يساعدهم على تبادل الأفكار و 17 % منهم يساعدهم، و بالنسبة للذين يرون أن الجو دائم التوتر، 34 % منهم يرون أن الجو مساعد لتبادل الأفكار، و 11.5% لا يساعدهم على تبادل الآراء و الأفكار. و منه نستخلص أن جو العمل يعمل على توجيه الأفراد و يساعدهم على تبادل خبراتهم و كذا زيادة الثقة بينهم.

2.2. تحليل علاقة ثقافة المؤسسة بالإبداع التنظيمي

الإبداع في مؤسسة موبيليس : إن المنافسة الحادة التي يشهدها القطاع الذي تنشط فيه مؤسسة موبيليس فرضت عليها تبني مجموعة من الاستراتيجيات والأهداف (منها استرجاع الحصة في السوق و الريادة كونها المتعامل الأول و التاريخي للهاتف النقال في الجزائر، ترقية القدرة التنافسية ، الإبداع ،...)، فمن خلال تبني

الأستاذة سهام شهباني

إستراتيجية الإبداع و التجديد في بيئة سريعة التغير، و التحسين المستمر للخدمات المقدمة و التكنولوجيات المستعملة يمكن المؤسسة من أن تضمن البقاء و الاستمرارية. و محاولة منا لمعرفة سيورة الإبداع في المؤسسة و أهم الإبداعات التنظيمية التي قامت بها لتبقى و تستمر في المنافسة قمنا بطرح السؤال التالي على أفراد العينة: هل يمكن ذكر أهم الإبداعات التي عرفتها المؤسسة؟ و التي شاركوا فيها؟ و قبل عرض النتائج الإحصائية المتحصل عليها ارتأينا أن نقوم بتقديم لأهم الإبداعات و الخدمات الجديدة التي طرحتها موبيليس في الفترة الأخيرة من إجراء الاستقصاء: خدمة بلاك بيري **Black Berry** : تم إطلاق هذه الخدمة ابتداء من يوم 07 سبتمبر 2007 والتي تعتمد على استعمال جهاز بلاك بيري الذي يعتبر في قمة الهواتف النقالة لما يقترحه من خدمات عبر شبكة الانترنت كإدارة الرسائل الالكترونية و المعطيات الشخصية، خدمة راسيمو **Racimo** : تم الاعلان عن هذه الخدمة في يوم 17 سبتمبر 2007، و تخص هذه الخدمة مشتركى الدفع المسبق، أطلق عليها تسمية Racimo ، و الذي تتمثل في التعبئة الأتوماتيكية لأرصدة الدفع المسبق من أي مكان و في أي وقت مباشرة من الحساب البريدي الجاري، عرض **MobiConnect** : المتعلق بشبكة الانترنت، تم طرح هذا العرض في 24 جانفي 2008 حيث يسمح بالدخول على شبكة الانترنت بكل سهولة من خلال اشتراك جزافي شهري، أما بالنسبة للنتائج الإحصائية الخاصة بمعرفة عمال موبيليس لإبداعات مؤسستهم فقد كانت الإجابات المسترجعة 129 إجابة نبيها في الجدول التالي:

جدول (04): معرفة المبحوثين لإبداعات المؤسسة

الإجابة	التكرار	%
Black Berry	179	49.3
MobiConnect	99	27.3
Racimo	40	11
Naghmati	45	12.4
المجموع	363	100

(علما أن إجابة المبحوث قد تتجاوز الإجابة الواحدة).

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

تمحورت الإجابات الممثلة في الجدول حول الخدمات الجديدة و المبدعة التي طرحتها موبيليس حديثا للسوق، بحيث نجد 49.3% من الإجابات حول خدمة Black Berry في حين نسبة 27.3 % حول خدمة MobiConnect مقابل 11% لخدمة Racimo و 12.4% لخدمة Naghmati ، هذه الأخيرة التي طرحت في السوق يوم 06 فيفري 2008 مع العلم أن المؤسسة المنافسة جيزي قد سبقت موبيليس في طرح هذه الخدمة باسم "زنتي".

نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول الإبداع لم تتعدى الخدمات المقدمة من طرف موبيليس، و الذي يدل على اهتمام المؤسسة الكبير بالإبداعات التجارية والتسويقية، و الخدمة المبدعة نفاجئ بها كأى زبون خارجي، أما عن مشاركة أفراد العينة في الإبداع المقدم، فلم نسجل أي إجابة من طرف المبحوثين و الذي يدل على ضعف المشاركات الإبداعية من طرف العمال. فإذا كان أفراد العينة لا يشاركون بإبداعاتهم للمؤسسة، فهل يرون أنها تسعى للإبداع ؟
هذا ما سنبينه في الجدول التالي:

جدول(05): سعي المؤسسة للإبداع

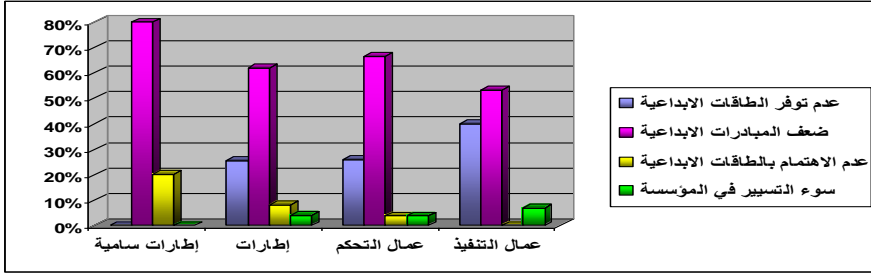
المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية الإيجابية	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
61	177	64.6	42	48.9	23	63.4	104	61.5	8	نعم	المؤسسة تسعى إلى الإبداع
39	112	35.4	23	51.1	24	36.6	60	38.5	5	لا	
100	289	100	65	100	47	100	164	100	13		المجموع

يظهر لنا الجدول أن 61% من المبحوثين يرون أن مؤسسة موبيليس تسعى إلى الإبداع مقابل 39 % لا يرون أنها تسعى إلى الإبداع، كما يظهر أن توزيع هذه النسب متقاربة بالنسبة للإطارات السامية و الإطارات و عمال التنفيذ في حين نلاحظ ارتفاع نسبة عمال التحكم الذين يرون أن المؤسسة لا تسعى إلى الإبداع إلى 51.1% ، ويرجع

الأستاذة سهام شهباني

أفراد العينة أسباب عزوف المؤسسة عن المبادرات الإبداعية إلى عدة عوامل هذا ما نبينه في الشكل التالي:

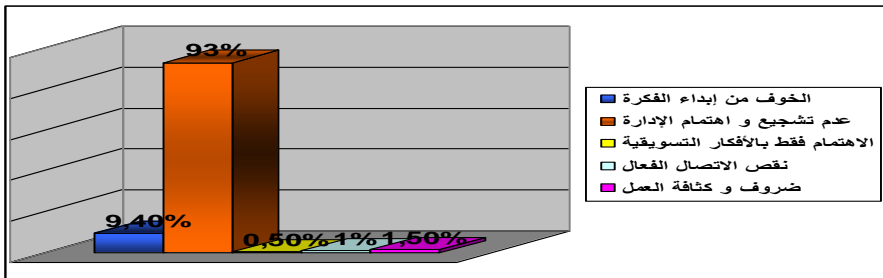
شكل (02): أسباب ضعف الإبداع في مؤسسة موبيليس



(علما أن إجابة المبحوث قد تتجاوز الإجابة الواحدة).

نلاحظ من الشكل أعلاه أن كل الفئات المهنية أجمعوا على أن ضعف المبادرات الإبداعية من أهم الأسباب التي أدت بالمؤسسة إلى عزوفها عن الإبداع بالنسبة، 80% للإطارات السامية، 66.6% لعمال التحكم 62% للإطارات و 53.3% لعمال التنفيذ، في حين نلاحظ وجود 40% من عمال التنفيذ 26% من عمال التحكم و 25.4% من إطارات أرجعوا ذلك إلى عدم توفر الطاقات الإبداعية، ووجود 20% من إطارات السامية 8% من إطارات و 3.7% من عمال التحكم يرون أن عدم الاهتمام بالطاقات الإبداعية سببا أيضا وراء ضعف الإبداع في المؤسسة، و أيضا نسبة ضئيلة نوعا ما ترتفع في عمال التنفيذ بنسبة 6.7% لسوء التسيير بالمؤسسة. و محاولة منا لمعرفة أسباب عزف الأفراد عن تقديم أفكارهم فكانت النتائج المبينة في الشكل التالي:

شكل (03): أسباب ضعف المشاركات الإبداعية للعمال



(مع العلم أن إجابات المبحوث قد تعدت الإجابة الواحدة)

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

يتبين لنا من الشكل أن 93% من المبحوثين الذين لا يقدمون اقتراحاتهم أو نادرا ما يقدمونها يرون أن السبب يعود إلى عدم تشجيع واهتمام الإدارة بأفكارهم، و 9.4 % يشعرون بالخوف من إبداء أفكارهم، في حين نجد أن 1.5% برروا ذلك بكثافة عملهم وضيق الوقت، و 1 % منهم يعانون من نقص الاتصال الفعال الذي قد يوصل بأفكارهم إلى الإدارة، مقابل 0.5% من المبحوثين من فسر ذلك باهتمام الإدارة فقط بأفكار القسم التسويقي والتجاري.

إن النتائج التي توصلنا إليها تضعنا أمام تناقض بين سعي المؤسسة للحفاظ على حصصها السوقية وسط بيئة تنافسية حادة تستلزم التجديد والتطوير من خلال الأفكار الجديدة ، و عدم أو نقص الاهتمام بأفكار كفاءاتها و عمالها، و هذا أيضا ما يظهر لنا عدم وجود نظام لتبني الأفكار الجديدة و تقييمها، ولكن من خلال تواجدي و دراستي الميدانية بالمؤسسة تبين لي وجود صندوق أفكار إلكتروني و المتواجد على الشبكة الداخلية للاتصال Intranet (Lotus) بالمؤسسة أين يستطيع العامل أن يبدي بأفكاره الجديدة فيه، ولكن هذه النسب العالية من النتائج السلبية تثبت فشل هذه المبادرة ووجودها الشكلي على مستوى المؤسسة.

فهل هناك معوقات تعرقل و تعيق الإبداع في مؤسسة موبيليس، هذا سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

جدول (06): درجة تبادل الأفراد للأفكار لتطوير خدمة، عملية

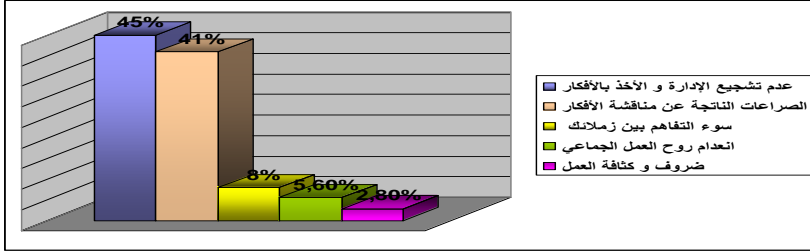
الإجابة	التكرار	%
دائما	86	30
معظم الأحيان	133	45
نادرا	48	17
أبدا	22	8
المجموع	289	100

تظهر النتائج أن 45% من المبحوثين يتبادلون مع زملائهم الأفكار لتطوير عملية، خدمة، و 30% منهم دائما ما يتبادلون الأفكار مع زملائهم مقابل 17% و 8% نادرا و أبدا (على الترتيب) ما يتبادلون الأفكار، و يمكن تفسير هذه النتائج بتواجد قيمة

الأستاذة سهام شهباني

روح العمل الجماعي التي تتوفر بين أفراد المؤسسة والتي أثبتناها سابقا، أما عن أسباب عزوف العمال عن تبادل الأفكار والتي كانت نسبة قليلة نوعا ما، نبيها في الشكل التالي:

شكل(04): أسباب ضعف تبادل الأفكار بين العاملين



(مع العلم أن إجابات المبحوث قد تعدت الإجابة الواحدة)

يوضح الشكل أن نسبة 45% من المبحوثين يرون أن السبب في انعدام تشجيع الإدارة و الأخذ بهذه الأفكار التي يقدمونها و يتناقشون فيها لتطوير خدمات المؤسسة، و 41% من المبحوثين فسروا ذلك بالصراعات التي تنتج بين الزملاء في العمل و 5.6% ناتجة عن انعدام روح العمل الجماعي و أيضا 2.8% من المبحوثين الذين فسروا ذلك بكثافة عملهم و ظروفه.

هل يعتبر الإبداع كمقياس للتعامل مع مواردها البشرية؟ هذا ما سنتطرق إليه في

الجدول التالي:

جدول(07): أهمية القدرات الإبداعية لدى العامل بالنسبة للمؤسسة

الاجابة	التكرار	%
يتم اختيار العامل على أساس إمكانياته الإبداعية	62	21
	227	79
يتم تقييم العامل على أساس مساهمته الإبداعية	81	28
	208	72

من خلال النتائج يظهر لنا أن صفة الإبداع ليست أساسا في اختيار

المؤسسة لأفرادها و ذلك بنسبة 79% ، و بالنسبة لتقييم العامل و ترقيته على أساس مساهمته الإبداعية و أفكاره الجديدة كانت إجابات "لا" بنسبة 72% ، و منه يظهر

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

بوضوح من كل النتائج أنه لا يوجد تقدير لأي سلوك أو أفكار إبداعية و هذا ما يثبت انعدام صفة الإبداع في اختيار المؤسسة لعمالها.

جدول (08): التسامح مع الأخطاء و الفشل

الإجابة	التكرار	%
يتم التسامح مع الأخطاء و الفشل	دائما	18
	معظم الأحيان	169
	نادرا	82
	أبدا	20
المجموع	289	100

و فيما يخص درجة التسامح مع الأخطاء و الفشل و التي يبينها الجدول أعلاه، بهدف معرفة تعامل المؤسسة مع أي سلوك إبداعي فاشل، فكانت النتائج 59 % في معظم الأحيان و 28% بنادرا ما يتم التسامح و 7% لا يتم التسامح بالمرّة، أما 6 % دائما ما يتم التسامح، و منه فتعامل المؤسسة مع الخطأ و الفشل نسبي فمعظم المبحوثين أكدوا أن التسامح يكون على حسب درجة الخطأ و الفشل و حسب طبيعة المسؤول و أيضا على حسب طبيعة العمل، ففي الجانب التقني تكون درجة التسامح عالية و خاصة عند التعامل مع الأرقام.

سنتطرق الآن إلى أحد العوامل الثقافية المؤثرة على الإبداع و هي اللغة

المشتركة فهل لها دور في التحفيز على الإبداع في مؤسسة موبيليس؟

جدول (09): أهمية اللغة المشتركة في الإبداع

الإجابة	التكرار	%
هناك عبارات تستعمل تدل على الإبداع	نعم	0
	لا	289
هناك مناقشات حول ضرورة الإبداع للمؤسسة	نعم	190
	لا	99

الأستاذة سهام شهباني

يظهر الجدول أنه لا توجد أي عبارات أو كلمات تستعمل بين الأفراد تدل على حرية الإبداع في المؤسسة، مما يدل على أن الإبداع لا يعد عملية تخص كل أفراد المؤسسة، بل هي تقتصر على أفكار فئة معينة من العمال.

أما عن المناقشات التلقائية و التي تكون بين الأفراد عن ضرورة الإبداع في المؤسسة لكي تواكب التطور و تلحق بالسبق التنافسي كانت بنسبة 66 % ، مما يدل على وعي العمال بالوضع التنافسي للمؤسسة و حتمية استمرار الإبداع للمحافظة على المكانة التي وصلت إليها موبيليس و التي تطمح إلى تحقيقها.

3.2. دور التغيير الثقافي في التحفيز على الإبداع

معظم العوامل الثقافية التي توصلنا إليها من خلال النتائج السابقة تعيق

العملية الإبداعية في مؤسسة موبيليس ، فهل التغيير الثقافي قد يساعد على الإبداع ؟

جدول(10): ضرورة التغيير الثقافي في المؤسسة

المجموع	عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية الإجابات	
	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار			
34.6	100	35.4	23	27.6	13	35	58	46	6	الثقافة الحالية تحفز على الإبداع
55.7	161	55.4	36	55.4	26	56	92	54	7	التغيير الثقافي قد يحفز على الإبداع
9.7	28	9.2	6	17	8	9	14	0	0	التغيير الثقافي قد لا يحفز على الإبداع
100	289	100	65	100	47	100	164	100	13	المجموع

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

يبين لنا الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن الثقافة الحالية لمؤسسة موبيليس لا تحفز أفرادها على إبداع الأفكار الجديدة بنسبة 65.4 % ، أما فيما يخص إمكانية التغيير الثقافي للتحفيز على الإبداع، فقد كانت الإجابات متقاربة، 54% من الإطارات السامية، 56% من الإطارات و 55.4% من عمال التحكم و عمال التنفيذ قد أجابوا بنعم، ما يدل على مدى إدراك المبحوثين لأهمية ثقافة المؤسسة وبالتالي إدراكهم لضرورة تغييرها و الذي يوجه العمال نحو السلوك الإبداعي في المؤسسة. فإذا كان العمال ذو وعي بأهمية التغيير الثقافي في المؤسسة، فما هي إمكانية و أهمية التغيير نحو الإبداع في المؤسسة ؟

جدول(11): أهمية التغيير الثقافي نحو الإبداع

المراتب					العناصر	
5	4	3	2	1		
80	77	63	44	25	التكرار	تغيير طريقة العمل
27.7	26.6	21.8	15.2	8.7	%	
34	68	75	62	50	التكرار	تغيير هيكل التنظيم
11.7	23.5	26	21.5	17.3	%	
30	37	53	65	104	التكرار	تغيير الذهنيات و السلوكيات
10.4	12.8	18.3	22.5	36	%	
73	45	43	61	67	التكرار	تغيير المديرين
25.2	15.6	14.9	21.1	23.2	%	
72	62	55	57	43	التكرار	تغيير ثقافة المؤسسة
24.9	21.5	19	19.7	14.9	%	

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن نجاح التغيير في المؤسسة نحو الإبداع يجب تغيير هذه العناصر حسب الأهمية: 36 % من المبحوثين يرون أن تغيير الذهنيات و السلوكيات تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية لإنجاح التغيير وهذا ناتج عن ذهنية العامل الجزائري و عمله في المؤسسة العمومية و التي تنتج عنه سلوكيات غير مقبولة منها التغيب المستمر و الذي لاحظناه كثيرا في مكاتب المؤسسة المحسوبة على حساب الكفاءة و التبادل الخدماتي و غيرها من السلوكيات الناتجة عن البيروقراطية ليليه في المرتبة الثانية تغيير المديرين بنسبة 21.1%، و الذي يعكس

الأستاذة سهام شهباني

الدور الفعال للمدير أو المسير في تحفيز عماله على الإبداع بتغيير النظام التقليدي للتسيير وصعوبة مرونته مع التغيرات المحيطة لتأتي المرتبة الثالثة بنسبة 19% لتغيير ثقافة المؤسسة، و التي من شأنها أن توجه سلوك العاملين نحو أهداف المؤسسة واستراتيجياتها خاصة نحو الإبداع، وهذا لا يكون إلا من خلال إستراتيجية محددة تعمل على إزالة الثقافة البالية و المعيقة للإبداع و تعمل على تطوير المؤسسة، و في المرتبة الرابعة و الخامسة نجد تغيير هيكل التنظيم بنسبة 23.5 % و تغيير طريقة العمل بنسبة 27.7% و التي تتطلب إعادة النظر في النمط التنظيمي للمؤسسة و طرق العمل التقليدية، و منه فإن العامل بمؤسسة موبيليس على دراية كاملة بأهمية الثقافة و عدم فاعليتها و ضرورة تغييرها و فائدته، و الذي يعتبر من الشروط الأساسية لنجاح التغيير الثقافي بالمؤسسة التي وضعها M.Thévenet و التي تتطلب اقتناع العاملين بدرجة ضعف الثقافة السائدة و عدم فاعليتها و دينامكيتها مع التغيير المستمر في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

أما فيما يخص صعوبة تغيير ثقافة المؤسسة مقارنة بباقي هذه العناصر السابقة كانت النتائج:

جدول(12): صعوبة التغيير الثقافي

		المراتب					العناصر
		5	4	3	2	1	
89	93	57	32	18	التكرار	تغيير	
30.8	32.2	19.7	11.1	6.2	%	طريقة العمل	
59	66	81	66	17	التكرار	تغيير	
20.5	22.8	28	22.8	5.9	%	هيكل التنظيم	
30	41	40	62	116	التكرار	تغيير	
10.4	14.2	13.8	21.5	40.1	%	الذهنيات والسلوكيات	
44	28	44	64	109	التكرار	تغيير	
15.2	9.7	15.2	22.1	37.7	%	المديرين	
67	61	67	65	29	التكرار	تغيير ثقافة المؤسسة	
23.5	21.1	23.5	22.5	10	%		

من خلال النتائج المبينة في الجدول نجد أن تغيير ذهنيات و سلوكيات

العاملين احتلت المرتبة الأولى من حيث صعوبة التغيير بنسبة 40.1 % ، فهي من أهم

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

المشاكل التي تعاني منها مؤسسة موبيليس والتي يصعب تغييرها و الناتجة عن ضعف الثقافة السائدة و العاجزة عن توجيه هذه الذهنيات و السلوكيات نحو الإبداع، في حين نجد أن تغيير الثقافة الحالية لمؤسسة موبيليس تحتل المرتبة الأخيرة من حيث الصعوبة بنسبة 23.5 % ، فمن وجهة نظر المبحوثين تغيير الثقافة قد يسهل إذا ما تم تجنيد الإمكانيات و الوسائل و تطبيق إستراتيجية معينة و سياسة إعلامية تعمل على إذابة الجليد عن الذهنيات البالية و البيروقراطية و القيم المعيقة لتطور المؤسسة و إبداعها، و ترسيخ قيم الإبداع و الجودة و المنافسة للوصول إلى الأهداف المسطرة، و نجد أيضا أن تغيير المديرين قد احتل المرتبة الثانية، و الذي ينعكس على تغيير الثقافة السائدة، حيث أن المدير أو القائد الذي له الدور الفعال في تغيير الثقافة من خلال الفلسفة و الرؤية الجديدة التي يحملها للمؤسسة و الموجهة للتطبيق لمواجهة التغيرات الخارجية.

3. نتائج الدراسة:

لقد أصبح الإبداع الميزة التنافسية و الأداة الأساسية لنمو المنظمات و بقاءها في بيئة تتميز بالتطور و التغيير المستمرين و الوسيلة التي من شأنها أن تحقق أهدافها، وذلك من خلال السلوكيات و المبادرات الإبداعية لأفراد المنظمات، و خاصة في قطاع الاتصالات الذي شهد نموا ملحوظا نتيجة تطور وسائل الاتصال و المعلومات المتعددة، هذا الذي يظهر بشدة في مجال الهاتف النقال، فبأخذ مؤسسة موبيليس كحالة درسنا من خلالها واقع الإبداع فيها باعتبارها مؤسسة عمومية تنشط في مجال يتطلب الإبداع و التجديد المستمر، و كونها تتعرض إلى المنافسة الشديدة من طرف القطاع الخاص، استطاعت أن تحتل المرتبة السوقية الثانية رغم أنها تعتبر المتعامل التاريخي في مجال الهاتف النقال في الجزائر، و من خلال الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

استطاعت مؤسسة موبيليس أن تثبت وجودها كمنافس قوي في سوق الهاتف النقال في الجزائر و ذلك من خلال العروض و الخدمات المبدعة التي تطرحها، إلا أن مفهوم الإبداع التنظيمي في المؤسسة لا زال محدد فقط في النشاط التسويقي و التجاري

الأستاذة سهام شهباني

لها الذي يعطى له الأولوية الأولى، و الذي من شأنه أن يؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة في السوق وتطورها.

ثقافة مؤسسة موبيليس مازالت متأثرة بثقافة المؤسسة العمومية (الثقافة البيروقراطية) التي كانت تعرفها قبل إصلاحات الحكومة الجزائرية لقطاع الاتصالات وطرح المؤسسة في المنافسة ورغم التغييرات المادية و الشكلية التي قامت بها المؤسسة والتي تظهر في أحدث التكنولوجيات التي توفرها وتسعى إلى توفيرها من معدات، إلا أنها لم تهتم بالجانب الإنساني أو الثقافي للعمال، وهذا يظهر من الارتباط الضعيف لهم بالمؤسسة و الدال على ضعف الثقافة السائدة، الذي ينعكس سلبا على المبادرات الإبداعية لأفراد المؤسسة حيث بينت الدراسة ضعف مشاركة و مبادرات العاملين الإبداعية لنقص اهتمام المؤسسة بكفاءتها و قدراتهم الإبداعية و كذا عدم مرونتها مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة والتي من شأنها أن تعرقل إبداعها و استمرارها في السوق، هذه النتائج التي تؤكد صحة الفرضية الأولى حول وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي و نوعية ثقافة المؤسسة.

تحدد الثقافة الإبداعية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة و التي تتجلى في دعمها لعملية تطوير الإبداع و تقديره و مكافئته و خلق ثقافة المنافسة بين الأفراد و دعم الاتصال المفتوح بين المستويات التنظيمية و القائم على الثقة و المصادقية، هذا ما نجد عكسه في مؤسسة موبيليس التي لا تولي اهتماما بثقافتها التنظيمية المؤثرة على الإبداع و الظاهرة من خلال العناصر و الجوانب الثقافية المؤثرة سلبا على سيرورة الإبداع في المؤسسة، مثل انعدام ثقافة المنافسة بين العاملين و و ترقية و تحفيزهم و مكافئتهم على سلوكياتهم الإبداعية و التي من شأنه أن يبنى دافعيتهم نحو الإبداع و الابتكار لتطوير الأداء في المؤسسة، مما يؤكد تحقق الفرضية الثانية المتعلقة بانعكاس الثقافة المساعدة للإبداع على النظام الإبداعي في المؤسسة و العكس.

لقد أصبح التغيير الثقافي ضرورة للتأقلم مع التغيير نحو الإبداع في المؤسسات خاصة العمومية و ذلك من خلال الرؤية و التطلعات المستقبلية لها في ظل المنافسة مع القطاع الخاص، و يتم بواسطته بلورة و دعم السلوكيات الإبداعية عن طريق نظام

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

اتصال فعال يسهل حركة الأفكار والممارسات بشكل يثري الثقافة المطلوبة وكذا اقتناع بضرورة هذا التغيير، وهذا ما أكدته الدراسة من خلال إدراك العاملين في مؤسسة موبيليس لأهمية ودور الثقافة السائدة وتأثيرها على المؤسسة و ضرورة التغيير الثقافي الذي من شأنه أن يوجه سلوكيات العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، وإذابة الجليد على ذهنيات العمال غير المرنة مع التغيير نحو الإبداع وهذا من خلال إستراتيجية محددة من طرف قادة المؤسسة والتي ترسم معالم الثقافة المطلوبة، مما يؤكد الفرضية الثالثة حول تغيير الثقافة السائدة قد يمكن المؤسسة من تطوير إبداعها التنظيمي.

الاقتراحات و التوصيات: انطلاقا من نتائج الدراسة المذكورة أعلاه يمكن اقتراح التوصيات والاقتراحات التالية:

- ◀ يجدر بالمؤسسة الاهتمام بالإبداع في جميع وظائفها وتجنب التركيز على وظيفة واحدة (التسويق)، و الذي من شأنه أن يطور المؤسسة ويكامل بين وظائفها.
- ◀ العمل على تبني نظام فعال لتقييم أفكار العمال وتشجيعهم على إبداءها.
- ◀ الإيمان و الثقة في إمكانيات و قدرات عاملها و كفاءتها الذي يؤدي بهم إلى الشعور بالمسؤولية نحو المؤسسة و يحفزهم على الإبداع.
- ◀ ضرورة الخروج و الانتقال و بسرعة من أساليب الإدارة و التسيير التقليدية إلى أساليب الإدارة الحديثة، و التي تتم من خلال إشراك العاملين برؤية المؤسسة وأهدافها.
- ◀ ضرورة الاهتمام بالاتصال بين المستويات الإدارية و التنظيمية أي في الاتجاهين من أسفل إلى أعلى و العكس، كأساس لتبادل الخبرات و المعارف و كذا الأفكار.

المراجع:

1. تواتي عبد العليم، دراسة سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2006
2. علي بن هادية، القاموس الجديد للطلاب، الطبعة السابعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1991، ص 143
3. رفعت عبد الحليم الفاعوري ن إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص5
4. علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003، ص236
5. رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق ، ص 9
6. محمد بن عامر النتيقات ، المتغيرات التنظيمية و علاقاتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض 2006 ص 35 www.nauss.edu.sa
7. Chantal Bussenault et Martine Pretet .economie et gestion d'entreprise .2 eme edition .vuibert. paris.1998.p85
8. نوري منير ، دور الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، الندوة الدولية حول المقاوله والابداع في الدول النامية ، المركز الجامعي بخميس مليانة ، 2007 ، ص3.
9. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص127
10. عبد الله البريدي، هوية المنظمة: كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم، مجلة التدريب والتقنية عدد97، الرياض، 2007، ص35
11. دافيد ويلسون (ترجمة تحية عمارة)، إستراتيجية التغيير، الطبعة الثانية، دار الفجر، القاهرة، 1999، ص139
12. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، kwna.geeran.com

ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الإبداعي في المنظمة

-دراسة حالة مؤسسة موبيليس-

13. حسين حريم و رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004، ص14.
14. حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص364
15. John R.Schermerhorn , comportement humain et organisation, 3 eme édition, édition ERPI, canada, 2005, P458.¹
16. عمرو علاء الدين زيدان، رادة الأعمال (القوة الدافعة للإقتصادات الوطنية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص7
17. عزاوي عمر و عجيلة ممد، مؤسسات المعرفة و ثقافات المؤسسات الاقتصادية-رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، عدد 04، جامعة شلف، 2006، ص 61