

## (الميزة تنافسية للمؤسسة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي -قراءة سوسيولوجية-)

د/ طلحة المسعود، جامعة الجلفة

د/ بدران دليلا، جامعة الأغواط

د/ بوصبع عبلة، جامعة الجلفة

## ملخص:

تعتبر الثقافة بمفهومها الواسع إرث الشعوب ورمز بقائها واستمراريتها، فهي تعكس القيم والعادات والتقاليد الخاصة بها والثقافة التنظيمية جزء من هذه الثقافة الاجتماعية العامة، فهي تهتم بالمجال التنظيمي الخاص بالعلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة مهما كانت، إذا أنها تساهم في تطورها وتحقيق أهدافها من خلال جملة من الأنشطة الخاصة بالمؤسسة ويعتبر الإبداع التنظيمي احد هذه الأنشطة حيث يساهم في رفع كفاءة الأفراد العاملين بالمؤسسة خاصة وان منظمات الأعمال اليوم تعيش في بيئة تنافسية صعبة بفعل التغير الحاصل ولا بد من مواكبته، من خلال الاستثمار في العنصر البشري المبدع وتشجيعه، فالمؤسسة الناجحة ومن خلال ثقافتها التنظيمية السائدة تأخذ بالحسبان هذه التغيرات الحاصلة فإما ان تواب التغيرات الحاصلة أو ان تهتمش وعليه جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة- الثقافة التنظيمية-الإبداع التنظيمي-المؤسسة.

**Abstract:**

Culture, in its broad sense, is the heritage of peoples and the symbol of its survival and continuity. It reflects the values, customs and traditions of its own and the organizational culture is part of this general social culture. It is concerned with the organizational field of interpersonal relations within the institution, whatever it may be. Activities of the Foundation Organizational creativity is considered one of these activities, as it contributes to raising the efficiency of individuals working in the institution, especially as business organizations today live in a difficult

competitive environment due to the change that must be accompanied by investment in human element The successful institution and its prevailing organizational culture take into account these changes. Either the changes that have occurred or are marginalized are examined. This study is intended to highlight the contribution of organizational culture to organizational innovation in order to achieve a competitive advantage for the institution.

**Keywords:** culture- Organizational culture- Organizational creativity- Enterprise.

#### مقدمة:

إننا نعيش في بيئة تتميز بسرعة التحولات و التغييرات في كافة المجالات، واليوم تشهد الكثير من المؤسسات موجة من هذه التغييرات نتيجة ما أفرزته العولمة من تحديات وتداعيات ، وجب على كافة المؤسسات ان تسعى جاهدة للتأقلم مع والتكيف معها، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت ان نجاحها مرهون بمدى تطور الأفراد وضرورة الاستثمار في الجانب البشري ، حتى تتحقق الجودة في الأداء والتسيير ،وهنا فالأمر مرتبط بالدرجة الأولى بالثقافة التنظيمية السائدة والتي تتبعها المؤسسة ، والمؤسسة الناجحة هي التي تمكن أفرادها من تحقيق الإبداع الذي صار مطلباً مهماً من أجل التميز في الأداء وضمن الاستمرارية خاصة في ظل البيئة التنافسية التي تشهدها سوق الأعمال ، ولكي يتحقق الإبداع التنظيمي لابد من وجود مناخ عمل مناسب يشجع على الإبداع والابتكار وتنمية المهارات والقدرات للأفراد والاستثمار فيها ، من خلال عملية التفاعل القائم ضمن النسق الفرعي الذي تمثل في البيئة المحيطة بها وعليه نطرح التساؤل التالي:

-ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي للمؤسسة ؟

#### أولاً: أهمية الدراسة:

- أهمية الدراسة تكمن في معرفة واقع الثقافة التنظيمية.
- معرفة مدى وأهمية الإبداع التنظيمي.
- محاولة التوصل إلى إيضاح لخصائص الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي ميزة تنافسية للمؤسسة.
- إعطاء نظرة عامة وتطور البحث من خلال التوصيات .

ثانيا: أهداف الدراسة:

- الوقوف على كيفية تطبيق الجودة من خلال الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- تسليط الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي .
- الوقوف على مدى تحقيق الإبداع التنظيمي للعنصر البشري وتحقيقه وفق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ثالثا: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

1-الجانب التاريخي لتطور الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week) وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.<sup>85</sup>

فيما ذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية ويميل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (Corporate culture : Deal & Kenedy 1982) وكتاب البحث عن الامتياز لـ "بترز ووترمان" . ( In search of excellence : Petres & Watermen 1982 )

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام العلماء لاسيما علماء السلوك التنظيمي منهم، بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>86</sup>

فهي إذن هنا تتناول الجانب الخاص بالسلوك التنظيمي ومدى اهتمام المنظمة بدور الفرد والسلوكيات التي تحدث ضمن شبكة العلاقات الاجتماعية التي يمكن ان تضبط هذا السلوك الخاص به، وبالتالي يمكن ان يتوقع هذا السلوك ضمن الإستراتيجية المتبعة داخل المنظمة.

<sup>85</sup> بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 03- 04 ماي 2005، ص 06.

<sup>86</sup> سالم إلياس، مرجع سابق، ص11.

## 2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعرف "علي السلمي" الثقافة بأنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها باعتباره عضواً في مجتمع.<sup>87</sup>

كما أنها تعرف أيضاً: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف والتي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلّى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف".<sup>88</sup>

ويعرفها "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمّ تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".<sup>89</sup>

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها، داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين، لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أداؤهم وإنتاجيتهم".<sup>90</sup>

## 3- ميدان الثقافة التنظيمية:

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة،<sup>91</sup> فهي تعبر عن

<sup>87</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 312.

<sup>88</sup> شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ج1، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001، ص 650.

<sup>89</sup> Patrick (G.) , Francis( G.) et (ETAL), Organisation et Comportements (nouvelles Approches – Nouveaux enjeux), Dound, Paris, 2005, p 141.

<sup>90</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي إعداد الحطة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 131.

<sup>91</sup> علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البلدة، أيام 20 – 21 ماي 2002، البلدة، ص 09.

مجموع القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غايته الأساسية، وكيفية أداء المهام وهي الأدوار والأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة، وتتضمن الثقافة القواعد والإجراءات ولغة الاتصالات الخاصة، وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة في التنظيم، فالثقافة التنظيمية تعتبر جزءاً هاماً من مكونات البيئة الداخلية وتؤثر بشكل واضح على سلوكيات الأفراد وأنماط التصرفات الإدارية في المنظمة،<sup>92</sup> فدراسة الثقافة المؤسسية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلاً من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ورغم ذلك لا يمكن أن ننكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية،<sup>93</sup> وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعد جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المجتمع وهي ممتدة وواسعة، فهي تعكس نمط التفكير الخاص بالإنسان العامل ضمن البيئة التي يكون عليه التأقلم معها ومع ما تتضمنه من أفكار وقيم ومعتقدات خاصة.

#### 4- أهم النظريات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1. نظرية القيم: يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة، يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.

ويرى Obler أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2. نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهو ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.<sup>94</sup>

<sup>92</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 316.

<sup>93</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 225.

<sup>94</sup> حمد بن فرحات الشلوي، مرجع سابق، ص 38.

ويمكن القول أن هذه النظرية ما هي إلا علم يسعى إلى الحفاظ على المؤسسة وفقا لأهداف محددة و بمراعات مؤثرات معينة.

3. نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي.

وهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة، وهو أي أسلوب النظر إلى الحياة يعبر عن فكرة الإنسان عن العالم.

4. نظرية (سجية، طبيعة) الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

#### 5-عناصر الثقافة التنظيمية:

-الأنماط السلوكية: تتمثل هذه الأنماط في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.

-القيم السائدة: وتتجلى في المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم "كالجودة وخدمة العملاء".

-المعايير والأعراف السلوكية: وهي النماذج العامة للسلوك التي ينبغي إتباعها بواسطة الأعضاء كتحية العميل مثلا أو الابتسام.

-القواعد: وهي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وتمثل التصرفات والتعليمات التي يجب على الأعضاء الالتزام والتوافق معها، ولا بد من احترام هذه اللوائح وفق المتطلبات والمؤهلات المطلوبة خاصة في ما يتعلق بسياسة التوظيف والترقية...الخ.<sup>95</sup>

-الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية ، فلكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين وللعلماء.<sup>96</sup>

-المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترقية...الخ، وتهيئة الظروف الداخلية والخارجية...، فالمناخ هو الحصيلة التبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة، وهو يشتمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة.<sup>97</sup>

#### رابعاً: ماهية الإبداع التنظيمي

1- مفهوم الإبداع التنظيمي: لقد عرف مفهوم الإبداع الكثير من الاختلافات نظراً لتباين وجهات النظر بين الباحثين والمفكرين في هذا المجال وسنحاول ان نقدم أهم التعاريف التي تصب في هذا الإطار ومنها مايلي:

-يرى "شومبيتر" (Schumpeter) بأنه "التدمير الخلاق الذي يحدث تغيير جذري داخل الهيكل الاقتصادي ، عن طريق التدمير المستمر للعناصر القديمة وخلق مستمر للعناصر الجديدة"<sup>98</sup>.

وقد عرفه "بيتر دروكر": بأنه تغيير في ناتج الموارد ، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك<sup>99</sup>

<sup>95</sup> جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 25.

<sup>96</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 322.

<sup>97</sup> محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008، ص

17.

<sup>98</sup> Christian Marbach ,PME et innovation technologique pour une relation plus naturelle,regard sur le PME,N°10,paris,2eme trimestre2006,p23.

<sup>99</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص353..

وهو ايضا يعني المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير<sup>100</sup>.

وقد عرفه "الطبيشات" بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، ويترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة<sup>101</sup>.

من خلال هذه التعاريف المقدمة وحسب نظرتنا السوسولوجية يمكن القول أن مفهوم الإبداع يرتبط من حيث الأداء بسلوك الفرد وما يمكن ان يقدمه من مجهودات وقدرات غير متوقعة في اللحظات التي تكون فيها المؤسسة بحاجة إلى نفس جديد و جعلها قادرة على مواكبة التحديات التي تحيط بها ضمن البيئة التنافسية، فالأشخاص المبدعون هم الذي يقدمون الحلول للمشكلات التي تطرأ فجأة مستفيدين بذلك من تجارب الآخرين والقدرة على استغلال الفرص في سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى بلوغه وهو الاستمرارية وضمان البقاء.

## 2- خصائص الإبداع التنظيمي:

كباقي المفاهيم الإدارية فإن مفهوم الإبداع التنظيمي له جملة من الخصائص وهي كالتالي:

-يعد الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، والإبداع ليس حكرا على الأفراد، فقط ممارسته فقط ممارسته من قبل الجماعات والمؤسسات.

-الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد، فالإنسان العاقل السوي إنسان مبدع لأن شخصيته تنطوي على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أو لا يعيها.

-الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح .

- الإبداع قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.

100 محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص305.

101 علي محمود عطية الطبيشات، دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي، دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردني، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص06

-الإبداع قابل للانتقال والتطبيق<sup>102</sup>.

-إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص ،فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية ، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا انه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم ، ويجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة ، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم ، فالإبداع جانبان :جانب مفاهيمي و آخر إدراكي حسي ، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم ، ولكي يكون الإبداع فعالا يجب ان يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة ، الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر، أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه ، التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر<sup>103</sup>.

### 3مراحل العملية الإبداعية:

حاول البعض التعرض إلى مراحل العملية الإبداعية ومنهم العالم الأمريكي Wallace حيث قسم الإبداع إلى عدة مراحل وهي :

1-مرحلة الإعداد والتحضير Preparation: وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة محل الاهتمام.

2-مرحلة الاحتضان Incubation:تمثل هذه المرحلة عملية تفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث محل الاهتمام.

3-مرحلة البزوغ والإشراق Illumination:في هذه المرحلة يظهر الحل الذي يبحث عنه الفرد .

<sup>102</sup> لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص16.

<sup>103</sup> نصير طلال ،نجم العزاوي، اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ،الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011.

4-مرحلة التقييم والتفصيل **Evaluation and Elaboration**:في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد، وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة إذا تم تحقيق القيم والأهداف المنتشرة.

5-مرحلة الاستعمال والانتشار **Utilization and Diffusion**:تمثل هذه المرحلة الخطة الأخيرة في عملية الإبداع ، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المحققة منها<sup>104</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإبداع كمفهوم عام مهم بالنسبة للمؤسسات وذلك لمواجهة المنافسة فهو يكسبها ولاء أفرادها ، ولابد على المؤسسة من التعرف على خصائص الأشخاص المبدعين لتكون كقاعدة تستخدمها في عملية اختيار موظفيها.

#### 4-أهمية الإبداع:

إن للإبداع أهمية كبيرة بالمؤسسات ويمكن إبراز الأهمية كما يلي:

إن ما تعرفه المؤسسات من تحديات وصعوبات بسبب البيئة المضطربة والمعقدة التي تنشط فيها لمواجهة كل هذا أصبح لزاما عليها تقديم جهود وقدرات إبداعية لضمان البقاء والاستمرارية ، فالإبداع أصبح ميزة بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة وهو يضمن النجاح للمنظمات وهذا الأخير أصبح يقاس بما تملكه هذه الأخيرة من أفكار جديدة وقدرتها على تجسيد هذه الأفكار.

تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتهم ، كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها<sup>105</sup>.

#### 5-مستويات الإبداع :

لقد تم تصنيف مستويات الإبداع إلى ثلاث مجموعات هي :

<sup>104</sup> أكتف عبد المجيد الصرايرة ،رويدة خلف الغريب، اثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات

الأردنية، المجلة الأردنية في مجال إدارة الأعمال، المجلد6، العدد4، 2010، ص505.

<sup>105</sup> سهيلة معمري، دور الإبداع التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، الجزائر، 2013، ص10.

## 1-5- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو ذلك الإبداع الذي تم التوصل إليه من قبل احد الأفراد، الذي يتميز بقدرات وخصائص إبداعية تميزه عن الجماعة مثل :

- حب الاطلاع: فهو دائم البحث عن كل ما هو جديد وغير مألوف .
- المثابرة: المبدع هو إنسان مصر على تحقيق النتيجة ويطور أفكاره.
- الثقة بالنفس: أي لدى المبدع ثقة كاملة بنفسه وقدراته ويؤمن بما يفكر فيه.
- الاستقلالية في الحكم: أي أن المبدع لا يتشبث بآراء الآخرين وإنما يسعى إلى إيجاد أفكار جديدة، كما قد يعتمد على أفكار ويطور فيها.
- الشخصية: فالفرد هنا يتمتع بدافعية ومنتفح على الآراء الجديدة.
- المرونة في التفكير: ويقصد بها طرح أفكار جديدة وتفادي التفكير الروتيني في حل المشاكل.
- حب المخاطرة والطموح لدى الفرد: فالمبدع يأتي بأفكار جديدة ويسعى إلى تنفيذها وتجريبها حتى وان كان هناك احتمال في الفشل وعدم تحقيق نتيجة فهم شخص مغامر ولا ييأس بطبعه.
- الذكاء: والذي يعبر عنه بأنه القدرة على حل مشكلة صعبة الحل، وهو القدرة على التكيف مع البيئة ، وهنا ليس بالضرورة أن يكون الفرد عالي الذكاء ولكن يجب ان تكون لديه قدرات تفكيرية<sup>106</sup>.

## 2-5- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو ذلك الإبداع الذي تم التوصل إليه من قبل المجموعة ، ونتاج إبداع المجموعة يمكن أن يكون أكثر من الناتج عن الإبداع الفردي وذلك بسبب طبيعة تكوين الجماعة وإمكانية تبادل الآراء والمعارف بين الجماعة وهو يتأثر بالعوامل التالية :

- الأهداف :حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشارك أفرادها مجموعة من القيم والأفكار المشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

<sup>106</sup> طارق كمال ، الابتكار من منظور سيكولوجي، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2008، ص39.

- المشاركة الآمنة : إن البيئة التي تشجع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعز من الإبداع الناجح.
  - الالتزام بالتميز في الأداء: إن الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراء العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.
  - دعم ومؤازرة الإبداع : فحتى يتحقق يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير.
  - عمر الجماعة: لما تكون الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- 3-5- الإبداع على مستوى المؤسسة :

وهو الإنتاج الإبداعي الذي تتوصل إليه أكثر من جماعة داخل المؤسسة ، ويظهر جليا في المؤسسات الصغيرة حيث تكون الجماعة قريبة بعضها من بعض ، مما يسهل الاتصال وتبادل المعلومات واشتراك الخبرات المتعددة للوصول إلى حلول إبداعية وذلك يحتاج إلى خبرة بالميدان ومعرفة احتياجات العملاء وتشجيع الإدارة على الإبداع وبساطة في الهيكل التنظيمي<sup>107</sup>.

أصبح الإبداع بالمؤسسات ضرورة إذ ما أرادت البقاء فيجب عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية ويمكن تحقيق ذلك من خلال :

- ضرورة أدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير ولهم رغبة الاستطلاع ولتوسيع ذلك لابد أن تعمل المؤسسة على تدريب أفرادها.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية أي العمل على تشجيع التفكير والتعامل مع المشكلات بطرق مختلفة ببدائل جديدة غير مألوفة<sup>108</sup>.

#### خامسا: قراءة سوسيولوجية في مفهوم الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي

إن المؤسسة التي لديها ثقافة تنظيمية خاصة تكن من تشجيع العمال بها على طرح الأفكار وتقديم البدائل ، فالشخص الذي يأخذ القرار ليس عليه ان يختار أو ان يجبر على طرح فكرة معينة وفق أسلوب معين بل عليه ان يأخذ القرار، وثقافة الإبداع بالمؤسسة تمكن العاملين من تقديم الأفضل فالشخص المبدع ليس من

<sup>107</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر، 2010، ص313.

<sup>108</sup> حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات ، لبنان، دار النهضة، 2005، ص346.

الضروري ان يكون عالي الذكاء ليحقق غايته ، بل هو يتمتع بقدرات تفكيرية تجعله يتمكن من تكوين علاقات مرنة مع الأشياء وقد سبق واشرنا إلى هذه النقطة لمستويات الإبداع لاسيما على مستوى الفرد ، فيمكن القول ان ثقافة الإبداع بأي مؤسسة تولد روح المخاطرة والاستقلالية والمثابرة وقوة الدافعية والتفتح على الآراء الجديدة و القدرة على التعامل مع العزلة والوحدة، فهذه صفات يرى الموظفون أنه لا بد من توفرها في المؤسسة ومن منطلق الثقافة التنظيمية الخاصة والتي على قادة ورؤساء المؤسسات السعي إلى غرسها وفق ما تمليه متطلبات المؤسسة، خاصة في ظل المنافسات الشديدة التي تشهدها المؤسسات اليوم على البيئة الخارجية .

إن نجاح المؤسسة وتطورها أمر مرتبط بقوة ودقة الثقافة التنظيمية الخاصة بها فهي تهيئ الظروف التي تؤدي بالفرد إلى شعوره بالالتزام وبحالة من الرضا ، وبالتالي تدعم وتنبئ استعداد الأفراد لكي يسعوا إلى بذل الكثير من الجهود لمنح القدر الكبير من الالتزام والولاء للمؤسسة ، وهنا فالأمر متعلق بالدرجة الأولى بالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس وإستراتيجية المؤسسة في السعي إلى تحقيق أهدافها ، فنجد الموظف في تعامله مع مسؤوله المباشر يكون وفق علاقة وثيقة وفي حاجة كل واحد منهما للآخر لتنفيذ أفكاره بما يحقق الفاعلية التنظيمية ويخدم المؤسسة ، فالمسؤول المباشر حينما يكون متفهماً ويتحلّى بأسلوب إداري وثقافة الاحترام ويكون مرناً في العمل ويسعى إلى إيجاد مناخ عمل مناسب ، وذلك بمسايرة عماله والاستماع إليهم وتشجيعهم على بذل المزيد وجعلهم يشعرون أنهم ينتمون إلى بيئة عمل تعطيهم الحرية لطرح أفكار جديدة خدمة للهدف العام ، فهنا يحقق ما يعرف بالولاء للمؤسسة و إقبال العمال على بذل أكبر قدر من المجهودات للمؤسسة.

فحينما تسود المؤسسة ثقافة إبداعية تأخذ بأفكار العمال وتقدر جهودهم ، فإنه في تلك الحالة سيكون لهؤلاء الأفراد العاملين دورا ايجابيا نتيجة الاهتمام بهم ، فالعمال الذين لديهم ثقافة إبداعية ينشرونها وفق الثقافة التنظيمية يمكن اعتبار أنهم هم المصادر الأساسية للمؤسسة ، لأنهم يتحسسون المشكلة ولديهم القدرة على البحث عن الحلول نتيجة الوعي التام بمواطن الضعف والتنافر والصراعات داخل المؤسسة، فيمكن القول حينها ان الثقافة التنظيمية هنا تمكن من تحقيق الإبداع التنظيمي للمؤسسة في ظل وجود ميزة تنافسية وهذا ما تسعى اليوم جل منظمات الأعمال إلى بلوغه.

#### خلاصة:

في ختام هذه الدراسة يمكن القول أنه إذا أرادت أي مؤسسة الوصول إلى بيئة نموذجية للعمل فما عليها سوى الاهتمام بالعامل داخل المؤسسة فليس الرضا وحده مهما فقد تجد الفرد يشعر بالرضا لكنه لا يشعر انه ينتمي لهذه المؤسسة، فتحقيق الشعور الايجابي للفرد اتجاه بيئة عمله أمر مهم لكل مسئول يدرك جيدا قيمة

هذا المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهو ما يقلل من الإحباط لديه ويساهم في ارتقائه وحبه وإخلاصه لهذه المؤسسة، فالمؤسسة التي تفتح المجال لتشجيع الأفراد العاملين بها إلى الإبداع وتقديم الأفضل هي مؤسسة لديها إستراتيجية ناجحة يمكن من خلالها ان تضمن بقاءها وبقاء الأفراد بها ، وأيضا يمكن لها ان تواجه التهديدات الخارجية في ظل التحديات التي تشهدها من قبل المنافسين.

## \*اقتراحات:

هناك جملة من التوصيات التي أردنا تقديمها والتي تخدم البحث بالدرجة الأولى:

-لابد من تشجيع الإبداع التنظيمي والابتكار وروح المبادرة والاعتراف بمهارات العاملين لاسيما الأفكار المقترحة.

- تدريب وتكوين العمال بصفة مستمرة من اجل تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم ، من اجل فسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات.

- غرس ثقافة الإبداع داخل المؤسسة من اجل الحفاظ على تماسكها وتماسك العمال.

- لابد من إتباع تنظيمات واستراتيجيات تمكن من الأفراد من تحقيق فرص المشاركة الايجابية وتسمح بإبداء رأيهم.

- ضرورة الاهتمام بالعمال لأنهم بمثابة المورد البشري الذي تقوم عليها المؤسسة ، وإيجاد آليات وطرق تمكن من تحقيق رغبات الأفراد وتساهم في إشباعها.

- إقامة المزيد من الملتقيات والندوات وإعداد برامج تكوينية في مجال الإبداع التنظيمي بالمؤسسات.

## قائمة المراجع:

## أولاً: باللغة العربية

1- سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم،

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006.

- 2- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ج1، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001.
- 3- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي إعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 4- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام 20 – 21 ماي 2002، البليدة.
- 5- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- 6- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
- 7- حمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 8- جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- 9- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
- 10- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 11- علي محمود عطية الطيبشات، دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي، دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.
- 12- لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 13- نصير طلال، نجم العزاوي، اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

14- أكرم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، اثروظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في مجال إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 2010.04.

15- سهيلة معمري، دور الإبداع التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.

16- طارق كمال، الابتكار من منظور سيكولوجي، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2008.

17- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر، 2010.

18- حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات، لبنان، دار النهضة، 2005.

19- بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 03-04 ماي 2005.

ثانيا: باللغة الاجنبية:

1-Patrick (G°) , Francis( G.) et (ETAL), Organisation et Comportements (nouvelles Approches – Nouveaux enjeux),: Dound, Paris, 2005

2-Christian Marbach ,PME et innovation technologique pour une relation plus naturelle,regard sur le PME,N°10,paris,2eme trimestre2006.