

ثقافة المؤسسة و تأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجزائر

د. شهاني سهام

جامعة الجزائر 3 - الجزائر.

sihemchihani@live.fr

الملخص

تعمل المؤسسات حاليا في بيئة متغيرة مضطربة تمتاز بعدم التأكد، و التي تفرضها المعطيات الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية و التطور السريع للمعرفة و التكنولوجيا و ازدياد الطلب على الخدمات و المطالبة بتقديمها بأساليب أكثر كفاءة و أقل تعقيد، مما فرض الحاجة إلى الإبداع حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار في عالم تتسارع فيه خطى التغيير، و الذي يعتبر الآن الأداة الأساسية لتطور و نمو المؤسسة. و لا شك في أن خلق و تطوير الإبداع التنظيمي لا بد له من مناخ ملائم لتعزيزه، و الذي يتجسد من خلال ثقافة المؤسسة، التي تعد عاملا مهما في تشكيل عادات الفرد و قيمه و اتجاهاته و طرق تعامله مع غيره، فتعمل المؤسسة على غرس الإبداع كقيم ثقافية أساسية لخلق ثقافة مؤسسية تؤدي إلى اقتناع و مشاركة جميع العاملين في العملية الإبداعية بالمؤسسة، و الحد من المعوقات الثقافية التي تحول دون تقديم الأفكار الإبداعية.

المصطلحات: الإبداع- المعطيات الاقتصادية- ثقافة المؤسسة - الإبداع التنظيمي .

Abstract:

Institutions are currently operating in a volatile and uncertain environment, imposed by economic, social and cultural data, the rapid development of knowledge and technology, and the increasing demand for services and demanding services in more efficient and less complex ways, imposing the need for creativity to survive. And continue in a world where the pace of change is accelerating, which is now the main tool for the development and growth of the institution. There is no doubt that the creation and development of organizational creativity must have a favorable climate to promote it, which is embodied through the culture of the institution, which is an important factor in shaping the habits of the individual and its values and attitudes and ways of dealing with others, the Foundation works to instill creativity as cultural values It is essential to create an institutional culture that leads to the conviction and

participation of all employees in the creative process of the institution, and reduce cultural barriers to the presentation of creative ideas.

Abstract: innovation - economic data - enterprise culture - organizational creativity.

- مقدمة:

تساهم ثقافة المؤسسة في عملية تبني و خلق 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 الإيجابي، "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 و أدوارهم و توفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين و إتاحة لهم المشاركة في القرار و العمل " [67] ومن بين أهم العوامل الثقافية المؤثرة في الإبداع التنظيمي نجد:

1.1.3.2 الثقة: إن الثقافة القائمة على الثقة بين أفرادها تؤثر إيجابا 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 استعدادا للمخاطرة في طرح أفكارهم بجديّة، و تزيل الخوف من إلحاق الضرر بأصحاب الأفكار الجديدة الخطرة و تحميلهم لمسؤولية الفشل.

2.1.3.2 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" [68] ص 14، 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.

3.1.3.2 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 وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة" [69] ص 364 فوجود رؤية و أهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات و تصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم و خبراتهم بحرية.

4.1.3.2 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.

2.3.2. 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 و هي: [70] ص 458

- 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 قناعاتها التامة و دعمها المستمر له.

- إستراتيجية و ثقافة موجهة للإبداع، فرؤية المؤسسة و سياستها موجهة لخلق الروح الإبداعية.

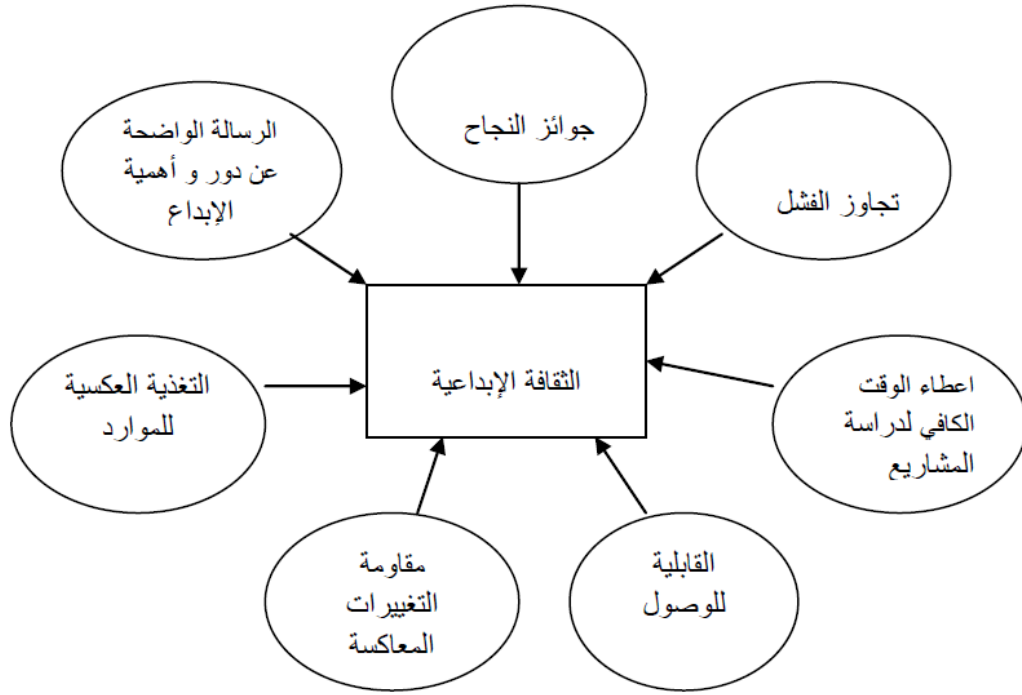
حيث تعتبر الثقافة أحد العوامل المهمة المؤثرة في إبداع المؤسسات و ذلك لأنها تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات الابتكار " فالثقافات التي تقدر و تشجع السلوكيات الداعمة للإبداع مثل القدرة على تحمل المخاطرة ، التفكير المستقل، تساعد على الترويج لإمكانيات حدوث تغييرات و إبداعات جذرية في المؤسسة، في حين أن الثقافات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

الرقابة و الطاعة لا يتوقع أن تنتشر فيها سلوكيات القدرة على تحمل المخاطرة و السلوكيات الريادية" [71] ص 7

" 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 و ترسيخ معايير أداء مميزة و توفر قدر من الاحترام و إتاحة المجال له للمشاركة " [72] ص 61، لذلك يجب على كافة المؤسسات خلق ثقافة إبداعية لتصل إلى تحقيق إدارة فعالة للابتكار و

الإبداع و كسبها ميزة تنافسية.

و تتميز الثقافة الإبداعية بعدة خصائص، وضحتها رعد حسن الصرن من خلال الشكل التالي:



شكل 01: خصائص الثقافة الإبداعية للمؤسسة [72] ص 62

يتضح من الشكل السابق أنواع الاتجاهات والأفعال والأفكار التي يمكن أن تعزز وتدعم الثقافة الإبداعية للمؤسسة والتي تقودها إلى النجاح والتفوق، وتتضح هذه الثقافة الإبداعية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من خلال دعمها لعملية تطوير السلع الجديدة والمشروعات التي تحقق المردودية.

و قد حدد عدد من المفكرين والباحثين خصائص وملامح الثقافة الإبداعية، نذكر أهمها:

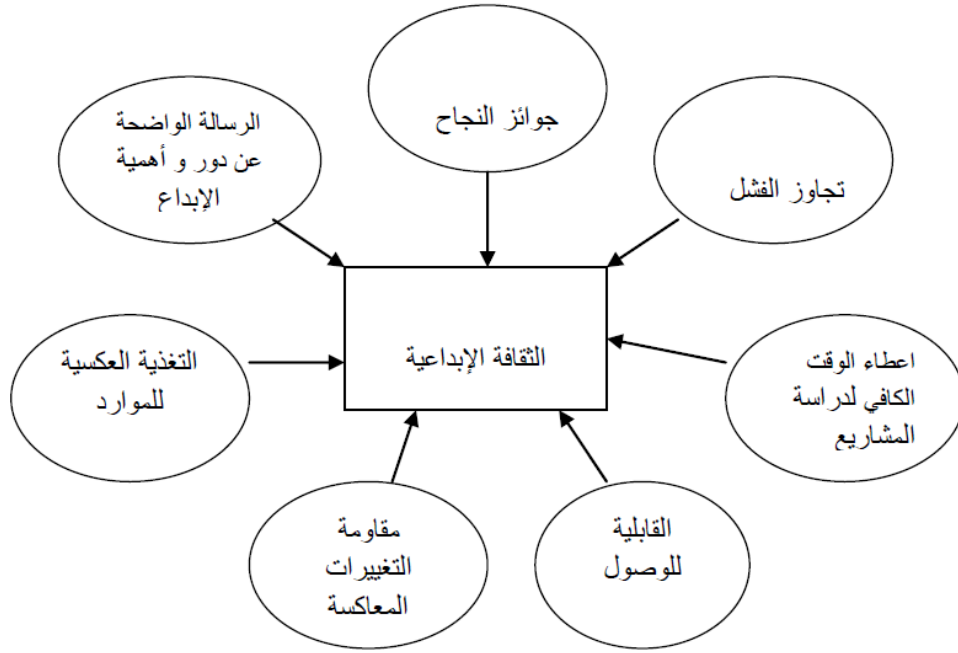
- التركيز على رؤية المؤسسة والتي تهدف إلى السلوك الإبداعي وتشجع على تطوير وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة.
- الإيمان بقدرات العاملين وتشجيعهم على الإبداع وذلك من خلال تمكينهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار ومنحهم الاستقلالية والتي تضمن حرية الوصول إلى غاياتهم ضمن توجهات المؤسسة الرئيسية فتحترم

أفكارهم وتسمح بالتعبير عنها بالأراء المختلفة [73] ص 33

- الإيمان بعمل الفريق، و المبني على أساس التنوع (من مختلف الأقسام) و التفاعل الاجتماعي و التقني و الثقة و الاحترام بين أفرادهم، و فهم كل فرد و تقبله لوجهة نظر الآخرين.
- العمل على تقدير و مكافأة السلوكيات الإبداعية مثل التجريب و المخاطرة و إيجاد الأفكار الجديدة و الخلاقة، فتكافئ المؤسسة النجاح و الفشل، و توفر الوقت الكافي لموظفيها للتفكير الإبداعي و التجريب.
- التقييم العادل للأفكار الجديدة و التركيز على الأفكار التي تستحق الدعم و الممكن تطبيقها و ترك ما لا يمكن تطبيقه.
- خلق ثقافة المنافسة بين الأفراد و التي تؤدي إلى الاختلاف البناء للوصول إلى الأفكار القابلة للتطبيق.
- التعامل مع الخلافات و الصراعات بين الأفكار المختلفة بصورة ايجابية و تدريب الأفراد على أساليب المواجهة الفعالة لإثبات وجهات نظرهم و تقبل الاختلاف والانفتاح في عرض الأفكار و المشاكل و الآراء.
- دعم الاتصال المفتوح و الشفاف بين المستويات التنظيمية و القائم على المصداقية و الثقة، و الذي يسمح بالإطلاع على وجهات النظر المختلفة، التي يمكن أن تكون مصدرا للأفكار الإبداعية الجديدة.
- دعم التغيير من خلال البحث الدائم عن طرق و أساليب جديدة للعمل.

يمكن توضيح مختلف الخصائص السابقة في الشكل التالي:

شكل 02: عوامل الثقافة الإبداعية [74] ص 30



3.3.2. نماذج للثقافة السائدة في بعض المؤسسات المبدعة

بعد تعرضنا لأهم الخصائص الثقافية للمؤسسات المبدعة سوف نتناول في هذا المطلب نماذج للثقافة الإبداعية في بعض المؤسسات الرائدة و المتميزة بالإبداع في العالم، و قد وقع اختيارنا على مؤسستين مبدعتين، هما مؤسسة 3M و مؤسسة TOYOTA .

1.3.3.2. الثقافة السائدة في مؤسسة 3M

مؤسسة 3M من إحدى المؤسسات المبدعة في العالم ، فقد أثبتت تميزها ضمن ترتيب 20 (TOP20) في دراسة علمية حول الإبداع و احتلت المرتبة الثالثة في سنة 2006، و الجدول التالي يبين ترتيب 3M ضمن باقي المؤسسات المبدعة:

جدول (01): ترتيب المؤسسات المبدعة في العالم [75]

المؤسسة	ترتيب 20	المؤسسة	ترتيب 20
TOYOTA	11	APPLE	1
MICROSOFT	12	COCA COLA	2
RENAULT	13	3M	3
BMW	14	PHILIPS	4
GOOGLE	15	DANONE	5
PROXIMUS	16	JANSON FARMCEUTICA	6
COLRUYT	17	SONY	7
IKEA	18	NOKIA	8
CITROEN	19	BELGACOM	9
TELENET	20	P&G	10

و قد اختيرت هذه المؤسسات من طرف المختصين (مديرون، متخصصون في البحث و التطوير متخصصون في التسويق) لعدة عوامل منها: عدد المنتجات الجديدة و الإبداعية ، استعمالها للتكنولوجيا المبدعة، استجابة منتجاتها للاحتياجات الجديدة للزبائن و تفوقها في إثبات منتجاتها في المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

تعتبر مؤسسة 3M من أبرز المؤسسات في العالم " أنشئت منذ أكثر من قرن و ذلك في سنة 1902 في مدينة توهاريوز، ولاية ميننوسوتا (و.م.الامريكية) Two Harbors Minnesota ، تتميز بتعدد منتجاتها، و ذلك في عدة مجالات منها الصحة، المعدات المكتبية، النقل، الإلكترونيك، الاتصال، من بين منتجاتها شرائط البلاستيك الشفافة اللاصقة ، الأوراق التي تستخدم لكتابة الرسائل المختصرة و تلصق على الأبواب ، قطع الأقمشة المستخدمة في التلميع و التنظيف، المواد الواقية للأقمشة، الستائر الجراحية، أقنعة التنفس...، بلغ رقم أعمالها أكثر من 25 مليار دولار، لها فروع في 65 دولة" [76]

استطاعت مؤسسة 3M أن تحقق هذا التفوق و النجاح على المستوى العالمي و ذلك لتبنيها للإبداع فهي متخصصة في إنتاج الإبداعات المتنوعة هذا ما جعلها تبحت و تطبق ثقافة تشجع على الإبداع و تسعى إليه، و من بين المبادئ و القيم التي تقوم عليها ثقافة الإبداع في مؤسسة 3M نجد :

(1) الاهتمام الفائق باحتياجات الزبائن "و ذلك بالتقرب القوي من السوق و الزبون و تطوير و تقوية العلاقة به فالفهم القوي لاحتياجاته يجعل المؤسسة أكثر حساسية لمشاكل الزبون و أكثر تلبية لاحتياجاته" [77] و من بين الأمثلة التي لبت فيها المؤسسة حاجات و رغبات زبائنها :

- تنمية مهندسي المؤسسة طرق لإنتاج لافتات وفقا لرغبات كل زبون بأعداد صغيرة و أسعار منخفضة تستطيع المؤسسات الصغيرة رفعها.

- تنمية طرق جديدة لتصنيع شاشات كمبيوتر لا تحتاج لكمية كبيرة من الطاقة.

(2) تشجيع العاملين على تنمية أفكار جديدة و تقديمها للمؤسسة "حيث تبنت المؤسسة قاعدة 15٪ و ذلك منذ إنشاء المؤسسة، و طبقا لهذه القاعدة يستطيع العاملون تكريس 15٪ من وقت العمل بالمؤسسة في تطبيق أو تجريب أفكار أو أعمال لم يكلفوا بالقيام بها، و هذا الإدراك المؤسسة أنه إذا تم السماح لعمالها أن يستغلوا وقتا في أعمال مختلفة فإنهم يخرجون بأفكار يصعب على الإدارة التفكير فيها" [78]

(3) نشر روح الإبداع بالمؤسسة و تشجيع روح المخاطرة و تقبل و التسامح مع الفشل، " و ذلك لاعتماد المؤسسة على إستراتيجية للإبداع باستثمار أكثر من 1.2 مليون دولار في البحث و التطوير و الاستعانة بأكثر من 6500 باحث و تطبيق برنامج واسع يحث على الإسراع في تقديم الإبداعات لقصر دورة حياة المنتج، و تتضمن هذه الإستراتيجية نقطتين أساسيتين:

- جعل 40٪ من المبيعات السنوية من منتجات لا يزيد عمرها عن 4 سنوات.

- جعل 10٪ من المبيعات السنوية من منتجات لا يزيد عمرها عن سنة. [76]

(4) تشجيع انتقال الأفكار بين العاملين و ذلك بعمل المؤسسة على قيام الاتصالات الرسمية و غير الرسمية بين الباحثين و الفنيين و كذا الاتصالات المفتوحة بين مستوياتها التنظيمية و كذا مع الزبائن فعلى سبيل المثال تقوم وحدات المؤسسة بعمل معارض دورية تعرض فيها أحدث التقنيات التي أنتجتها لترها الوحدات الأخرى.

(5) مكافأة المؤسسة نجاحات العاملين بمبالغ مالية، وكذا بإنشاء نادي خاص بالمبدعين و هو corlton society و هي جمعية خاصة لتقدير من قدموا للمؤسسة مشاركات غير عادية و أفكار جديدة بالإضافة إلى المنح المالية الخاصة لتغطية نفقات المبدعين.

و بذلك فمؤسسة 3M هي مؤسسة قائمة على الإبداع و تحقيقه، و هذا بفضل ثقافتها المحفزة و المشجعة على تبني الأفكار الجديدة باستمرار الذي كان سبب النجاح الذي استمر طوال قرن من الزمان.

1.3.3.2 الثقافة السائدة في مؤسسة TOYOTA

تعتبر الثقافة اليابانية نموذجاً للثقافة القوية و التي يجسدها بعض الباحثين في تفوق اليابان الاقتصادي أو ما يسمى بالمعجزة اليابانية و الذي لم تكن إلا نتيجة استراتيجيات ناجحة و ترسيخ قيم التميز في الجودة، خدمة العميل، الإبداع و غيرها، لذلك تم اختيارنا لمؤسسة TOYOTA لعرض بعض مظاهر القيم الثقافية السائدة فيها و المحفزة على الإبداع. تأسست مؤسسة TOYOTA في سنة 1933 في مدينة تويوتا و التي تقع على بعد 250 كلم عن العاصمة طوكيو، يقطنها حوالي 300.000 نسمة، غيرت اسمها من Koromo لتأخذ اسم علامة TOYOTA، قدرت مبيعات المؤسسة مع نهاية 2007 أكثر من 9 مليون سيارة أما صافي الربح في 2006 فقد قدر ب 11.6 مليار دولار ، لتصبح بذلك من أبرز صانعي السيارات في العالم.[79]

و يرجع هذا النجاح الكبير لمؤسسة TOYOTA لثقافتها المميزة و التي تستمدتها من الثقافة اليابانية (تلاحم اجتماعي كبير، تضحية الفرد لفائدة الجماعة...)، و من بين العوامل الثقافية السائدة في مؤسسة TOYOTA و المشجعة على الإبداع و التطوير نذكر:

(1) الاهتمام المستمر بتماسك العاملين و توجيههم نحو رؤية مشتركة للمؤسسة، حيث تمكنت المؤسسة و التي تضم أكثر من 260.000 عامل في جميع أنحاء العالم من تعبئة عمالها نحو اتجاه و هدف واحد و تنمية الإحساس بالهوية و ذلك بمكافحة الحواجز التنظيمية و حرية تدفق المعلومات فنجدها تهتم كثيرا بعمل الفريق و الذي يعمل على تداول انتقال الأفكار الجديدة بين عمالها (يعمل الموظفون في المصانع على ورديات نهائية فقط ، العمل الساعي 40 ساعة في الأسبوع و لا يوجد عمل ليالي)

(2) تبني فكرة الاستقرار دون الجمود: و هذا بالتغيير المستمر (يشبهها الباحثون بخراقة السلحفاة) الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من الممارسة اليومية للمؤسسة و يكون هذا بإضافة الإبداعات التحسينية على عملياتها الإنتاجية و الحذر في

اختيار التكنولوجيات المستعملة، بالإضافة إلى ذلك "فمؤسسة TOYOTA تتجنب في كثير من الأحيان الإبداعات الجذرية للحد من مخاطر الخطأ في قراراتها الإستراتيجية في خصوص هذه الإبداعات، لكن لا يخلو الأمر من قبول بعض تضحيات المخاطرة في الإبداع على المدى القصير" [80]

(3) اعتماد فكرة الحرب المستمرة على العيوب ، فمجرد اكتشاف مشكلة ما يتم توقيف كل سلسلة الإنتاج لكي لا تتراكم العيوب، هذا ما يشجع أفرادها ضمن ثقافة لحل المشاكل إلى الإبداع المستمر بتعزيز المراقبة المستمرة على أرض الواقع للفهم الكامل للمشاكل.

(4) استخدام التكنولوجيا والتقنيات العالية بشكل كبير l'automatisation et robotisation حيث تعطى الحرية الكبيرة للعمال في استخدام خيالهم و اختراع و إبداع أفكار و أنظمة جديدة.

(5) إتباع التدريب الإجباري للعمال لتنمية السلوك المطلوب في مؤسسة TOYOTA " و في هذا الإطار يقول Tetsuo kitawaga مدير تويوتا " الجميع يجب أن يخضعوا للتدريب لكي يعملوا في أمان و بفعالية" [61] ص 13

(6) الاهتمام بالفرد العامل و رفع و لائه و انتمائه للمؤسسة و ذلك ب:

- توفير ظروف عمل أحسن للعاملين، و عرض مستويات أجور أعلى.

- ممارسة القاعدة غير المكتوبة التي تقضي بضرورة ممارسة الرياضة بصفة دائمة و مستمرة " القيام بالرياضة ثم الرياضة"

- ترك الحرية للأفراد لممارسة ما يشاؤون عند تغيير الأفواج (الورديات).

- لتدعيم العمل الجماعي و اقتسام القيم المشتركة، عملت مؤسسة TOYOTA على تأسيس نقابة واحدة، كل

العاملون يجب أن ينظموا إليها و يساهموا فيها، في حدود 8٪ من دخلهم و التي تساهم في رفع مستوى معيشة العاملين و الاستماع إليهم.

(7) الاهتمام بالزبون و شبكات الموردين و ملاحظاتهم حول منتجات TOYOTA، فنجد " كل بائع مكلف بمجتمع مشكل من 1300 زبون محتمل، و يقوم البائع الوكيل كل يوم بدورة كاملة حول النطاق الجغرافي المكلف به و تسجيل كل الملاحظات المتعلقة بعملية البيع و حتى المنتجات، لاكتشاف النقائص و تصحيحها و إبداع الحسن و الأحسن" [61] ص 14

يمكن توضيح أهم الخصائص الثقافية المشجعة على الإبداع في كلتا المؤسسات (TOYOTA et 3M) في الجدول التالي :

جدول(02): الخصائص الثقافية لمؤسسة 3M و TOYOTA

TOYOTA	3M
(1) الاهتمام بالزبون و شبكات الموردين لاكتشاف النقائص و المشاكل و حلها.	(1) مساعدة الزبائن و تلبية حاجاتهم بفضل حساسية و ذكاء أفراد المؤسسة.
(2) الاهتمام المستمر بتماسك العاملين و توجيهه نحو رؤية مشتركة للمؤسسة	(2) تشجيع العاملين على الإبداع و حرية تجريب أفكارهم
(3) تبني فكرة الاستقرار دون الجمود و ذلك بتقديم الإبداعات التحسينية و المستمرة للمنتوج و العملية الإنتاجية.	(3) نشر روح الإبداع و تشجيع المخاطرة و التسامح مع الفشل.
(4) تبني فكرة الحرب على العيوب لاكتشاف المشاكل و الإبداع في حلها.	(4) تشجيع حرية انتقال الأفكار بين العاملين و حرية الاتصالات المفتوحة
(5) إتباع التدريب الإيجابي للعمال.	(5) مكافأة نجاحات العاملين و تقديرها.
(6) الاهتمام بالفرد و رفع ولائه و انتمائه للمؤسسة.	

من خلال عرضنا لمختلف الخصائص الثقافية لهذين المؤسسات نستخلص أن كلاهما عملا على التركيز على الفرد و رفع ولائه و مكافأة نجاحه و نشر روح الإبداع من خلال تبني إستراتيجية الإبداع في حل المشاكل و الاهتمام باحتياجات الزبائن.

من خلال كل ما تطرقنا له في هذا الفصل فيما يخص دور الثقافة في خلق الإبداع و نموه نستخلص أنها عامل له تأثير و بشكل كبير على السلوك الإبداعي لأفراد المؤسسة ، لهذا فعلى كل مؤسسة تهدف إلى التغيير نحو الإبداع عليها أن تعيد النظر في ثقافتها التي تعتبر المفتاح الأساسي لنجاحها و استمرارها، و تبنى الظروف الملائمة و تغرس قيم الثقافة الإبداعية في أذهان عمالها و تدعم عمليات تطوير المنتجات الجديدة، و هذا كله من شأنه أن يعزز و يطور الميزة التنافسية التي أصبحت مرهونة بالإبداع من أجل ضمان البقاء في السوق.

و هذا ما سنحاول طرحه في الفصل الثالث و الأخير من خلال الدراسة الميدانية لإحدى المؤسسات العمومية الجزائرية و هي مؤسسة موبيليس، التي تنشط في قطاع الاتصالات الذي يتميز بالتغيير و التطور السريع.

-الخاتمة:

تتحدد 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 المؤسسة الجزائرية التي لا تولي اهتماما بثقافتها التنظيمية المؤثرة على الإبداع والظاهرة من خلال العناصر و الجوانب الثقافية المؤثرة سلبا على سيرورة الإبداع في المؤسسة، مثل انعدام ثقافة المنافسة بين العاملين و كذا ثقافة تجريب الأفكار عدم وجود نظام لتشجيع العاملين و ترقيتهم و تحفيزهم و مكافئتهم على سلوكياتهم الإبداعية و التي من شأنه أن ينمي دافعيتهم نحو الإبداع و الابتكار لتطوير الأداء في المؤسسة، مما يؤكد تحقق الفرضية الثالثة المتعلقة بانعكاس الثقافة المساعدة للإبداع على النظام الإبداعي في المؤسسة و العكس. فقد 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 بواسطة بلورة و دعم السلوكيات الإبداعية عن طريق نظام اتصال فعال يسهل حركة الأفكار و الممارسات بشكل يثري الثقافة المطلوبة و كذا الاقتناع بضرورة هذا التغيير، و هذا ما أكدته الدراسة من خلال إدراك العاملين في مؤسسة موبيليس لأهمية و دور الثقافة السائدة و تأثيرها على المؤسسة و ضرورة التغيير الثقافي الذي من شأنه أن يوجه سلوكيات العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة و استراتيجياتها، و إذابة الجليد على ذهنيات العمال غير المرنة مع التغيير نحو الإبداع و هذا من خلال إستراتيجية محددة من طرف قادة المؤسسة و التي ترسم معالم الثقافة المطلوبة، مما يؤكد الفرضية الرابعة حول تغيير الثقافة السائدة قد يمكن المؤسسة من تطوير إبداعها التنظيمي.

-المراجع:

1. علي بن هادية، القاموس الجديد للطلاب، الطبعة السابعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1991.
2. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2005.
3. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
5. زكريا مطلق الدوري، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد و علوم الإدارة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.
6. محمد بن عامر النتيفات، المتغيرات التنظيمية و علاقاتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2006 www.nauss.edu.sa
7. Bussenault. C et Pretet. M, économie et gestion d'entreprise .2^{eme} édition vuibert. paris.1998
8. أمنة بواشري بنت ميرة، توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة، دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2005.
10. Tarondean. J, Recherche et développement, vuibert, Paris 1994
11. Brilman. J, les meilleurs pratique de management , 2^{eme} edition, édition d'organisation, paris 1998
12. طراد فارس، مناجمت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية الحقوق و العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2007.
13. خثيري محمد و رزوقي إبراهيم، المفاول بين التغيير و الإبداع، الندوة الدولية حول المقابلة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي لخميس مليانة، 2007.
14. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2003.
15. محمد بزيع العازمي، القيادة التحويلية و علاقاتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006 www.nauss.edu.sa
16. نيغل كنج (تعريب محمود حسن حسني)، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ الرياض 2004.
17. نوري منير، دور الإبداع و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الندوة الدولية حول المقابلة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة، 2007.
18. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
19. بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002.
20. صالح مهدي العامري، الإبداع التكنولوجي قاعدة المنافسة الأساسية للشركات الكبرى Forum.khleeg.com/44900.html

21. بلحميدي سيد علي، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات المتوسطة و الصغيرة المعاصرة، الندوة الدولية حول المقاولة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي لخميس مليانة، 2007
22. ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006