



قوائم المحتويات متاحة على ASJP المنصة الجزائرية للمجلات العلمية  
الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية  
الصفحة الرئيسية للمجلة: [www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552)



## مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي

### The contribution of culture to achieving organizational creativity

د. تواتي إدريس<sup>1\*</sup> أ.د. حوشين كمال<sup>2</sup> د. براغ محمد<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة امحمد بوقرة - يومر اداس - الجزائر

<sup>2</sup> جامعة امحمد بوقرة - يومر اداس - الجزائر

<sup>3</sup> جامعة امحمد بوقرة - يومر اداس - الجزائر

#### Key words:

Economic Corporation  
organizational climate  
Organizational culture,  
creativity,  
Organizational creativity.

#### Abstract

This study aims to clarify the relationship between organizational culture and organizational creativity and the ways in which organizational culture contributes to achieving organizational creativity in modern business organizations. It is accepted that the global economy today imposes new concepts and management mechanisms that business organizations must work within their framework to enhance their presence and market position. Among these concepts, successful global economic institutions attach special importance to them: Organizational culture and organizational creativity; This is because of their impact on the behavior of workers and the results of the economic organization. It also aims to know the opinion of employees of some administrative institutions about the reality of organizational culture and organizational creativity in the institutions to which they belong.

It has been evident to us through this study that the existence of a positive organizational culture means the presence of positive energy and power that can contribute to the existence of organizational creativity that would contribute to improving and enhancing the competitiveness of the institution. Conditions and mechanisms; Among them is the nature and features of the prevailing organizational culture.

#### ملخص

#### معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال: 2021-02-08

المراجعة: 2021-04-16

القبول: 2021-05-25

#### الكلمات المفتاحية:

المؤسسة الاقتصادية،

المناخ التنظيمي

الثقافة التنظيمية، الإبداع،

الإبداع التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي وسبل مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع في التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة، فمن المتعارف عليه أن الاقتصاد العالمي اليوم يفرض مفاهيم وآليات تسييرية جديدة وجب على منظمات الأعمال العمل في إطارها لتعزيز تواجدها ومكانتها السوقية؛ ومن جملة هذه المفاهيم التي أصبحت المؤسسات الاقتصادية العالمية الناجحة تولي لها أهمية خاصة: الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي؛ ذلك لما لهما من أثر على سلوكيات العاملين ونتائج المنظمة الاقتصادية. كما تهدف إلى معرفة رأي العاملين ببعض المؤسسات الإدارية حول واقع الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي بالمؤسسات التي ينتمون لها.

ولقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن وجود ثقافة تنظيمية ايجابية يعني وجود طاقة وقوة ايجابية يمكنها أن تساهم في وجود إبداع تنظيمي من شأنه أن يساهم في تحسين وتعزيز تنافسية المؤسسة، كما تبين لنا أن مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي يتوقف على وجود جملة من الشروط والآليات؛ والتي من بينها طبيعة ومميزات الثقافة التنظيمية السائدة.

## 1. مقدمة

### التنظيمي.

● ضبط شروط ومتطلبات تحقيق العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي.

#### 1.4. الدراسات السابقة

هناك عدد من الدراسات السابقة التي تقترب من الموضوع، اخترنا منها:

– عيسوي وهيبه (2012)، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي : دراسة حالة فئة الأفراد شبع الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالت ماجستير ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، حاولت التعرف على الثقافة السائدة بالمؤسسة محل الدراسة و مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية ، كما توصلت الرضا الوظيفي العاملين الشبه الطبيين بالمؤسسة محل الدراسة منخفضة.

– عواد أبو جامع ، أحمد عواد(2009) الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، مدخلت بالمؤتمر الدولي: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الجامعة الهاشمية الأردنية ، حاولت دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ومستوى إدراك العاملين لهذه الثقافة في المؤسسة التربوية الأردنية ، ودرجة امتلاكهم لهذا الإبداع ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومنها خاصة: وجود مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، كما توصلت إلى أن المستويات الوظيفية العليا بالمؤسسة أكثر إدراكا للثقافة التنظيمية وأكثرها قدرة على الإبداع.

– بن مناو العنزي ( 2004) الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري : دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالت ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، واستهدفت هذه الدراسة معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة وتوصلت الدراسة على وجود معامل ارتباط إيجابية وقوي بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والعناصر المكونة للإبداع الإداري.

– علي يونس ميا ، ربي عزت الكنج،(2016) مقال بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة: دراسة ميدانية عن العاملين الإداريين بجامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: المجلد (38)، العدد (4)، وقد حاولت الدراسة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وكذلك العلاقة بينهما لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومنها: كل من مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمات الاقتصادية، كالعولمة؛ ثورة المعلومات؛ التكتلات ؛ والتنافسية المتزايدة وعولمة الموارد البشرية....وما أفرزته هذه التحولات والتغيرات من قواعد تسييرية جديدة وثقافات متعددة وجب على هذه المنظمات اليوم ضرورة التأقلم مع هذه المتغيرات وهذا الوضع الجديد؛ ولتحقيق ذلك أصبحت تولي اهتماما لوضعها التنافسي كما تعطي اهتماما و أولوية خاصة لمواردها البشرية، فأصبحت تنظر لهذه الموارد البشرية على أنها المصدر الأول والأخير في نجاحها أو فشلها، ومن ثم فهي تعمل على الاعتناء بها وبمتطلباتها، وقد كان لظهور هذا الوضع الجديد وخاصة العولمة، والتوجه نحو اقتصاد المعرفة وما يعرفه من تنافسية قوية وشرسة؛ لا مجال فيها للركود والتخلف؛ ظهور مجالات اهتمام تسييرية جديدة بالنسبة للمنظمات بصفة عامة والمنظمات الاقتصادية بصفة خاصة ومن جملة هذه الاهتمامات والتي تعمل على تحقيقها الكثير من المنظمات الاقتصادية العالمية المتطورة الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي، وخاصة بعد أن أدركت هذه المنظمات العالمية أهمية الإبداع في استمرار نشاط المنظمة الاقتصادية وترقيتها ومكانة الثقافة التنظيمية في تحقيق هذا الإبداع.

1.1. الإشكالية: مما سبق يمكن طرح السؤال المحوري التالي: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي؟

#### 1.2. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها :

● تتناول موضوع ذا أهمية بالغة في إدارة الأعمال الحديثة و هو الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع التنظيمي.

● تحاول الربط بين متغيرين نوعيين هامين في المنظمات الاقتصادية وهما الثقافة التنظيمية والإبداع؛ حيث تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد وطبع سلوكيات العاملين في إطار تنظيم معين بما يؤثر على نشاطاتهم ومردوديتهم، كما يعمل الإبداع على حل المشكلات والصعوبات التي تواجه العاملين في هذا التنظيم.

1.3. أهداف الدراسة: تتجلى أهداف هذه الدراسة بالدرجة الأولى إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي وكيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع في التنظيمي وسبل تحقيق ذلك، كما تهدف إلى محاولة إبراز:

● أهمية ومكانة الثقافة التنظيمية الإيجابية في تحقيق الإبداع التنظيمي.

● التحسيس بأهمية الثقافة التنظيمية كمدخل هامة في تحقيق الإبداع التنظيمي.

● ضبط آليات مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع

نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".

\_\_ **كوزن (Kossen) هي:** " مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".

\_\_ **كيرت ليوين (Kurt Lewin) هي:** مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة من عمال ومسيرين وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها العامل عمله، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ومتواجد في كل مكان، فهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة (Davis Keith and Newstrom John, 1989 p. 460) ومن التعاريف الأخرى للثقافة التنظيمية نذكر أيضا:

\_\_ **هي:** " مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما. (جمال الدين المرسي، 2006 صفحة 13)

\_\_ هي عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد، ويظهر ذلك في اتخاذ القرارات وفي التعامل مع المتغيرات البيئية؛ والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. (مصطفى محمود أبو بكر، 2002 صفحة 406)

وإن المتعمق في هذه التعاريف يجدها جميعا تشترك في عنصر القيم والتي تمثل القاسم المشترك لها، حيث تشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار التي تسود في منظمة معينة؛ ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات الأفراد ومواقفهم وسلوكياتهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها أن تتبنى هذه القيم لتنعكس على أداؤها ومردوديتها. (محمود سلمان العميان، 2010 الصفحات 311-312).

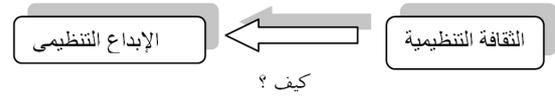
كما نذكر بأن بعض التعريفات التي جاءت في الثقافة التنظيمية شملت منظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة؛ والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء؛ والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء المنظمة. (محمد قاسم القريوتي، 2006 صفحة 379).

ومنه يمكننا القول أنه لا توجد منظمة أو تنظيم دون ثقافة وإنما هناك ثقافة ايجابية قوية وأخرى غير ذلك، كما يمكننا

الدراسة مرتفع، وأن الثقافة التنظيمية السائدة تساهم في تحقيق الإبداع الإداري.

إن تحليل الدراسات السابقة المذكورة، تشترك في معظمها حول أهمية الثقافة التنظيمية والإبداع في المؤسسة، أهمية العلاقة بينهما؛ غير أنها لم تظهر كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، وهو ما نستهدف من خلال دراستنا هذه.

1.5. نموذج الدراسة: يمكن توضيحها في الشكل التالي:



1.5. محاور الدراسة: ولتحقيق هذه الدراسة قمنا بتقسيمها إلى محاور التالية:

\_\_ **ماهية الثقافة التنظيمية:** ومن خلاله نتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، أبعادها وخصائصها وأنواعها.

\_\_ **ماهية الإبداع التنظيمي** وهو الأخر عبارة عن إطار نظري للإبداع التنظيمي، نحاول من خلاله التعرف على الإطار النظري للإبداع التنظيمي.

\_\_ **مكانة ودور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي** وشروط تحقيق ذلك وهو المحور الذي نحاول من خلاله تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي والشروط المحققة لهذه العلاقة.

\_\_ **دراسة حالة لعينة من المؤسسات الإدارية بولاية بومرداس**

## 2. ماهية الثقافة التنظيمية

1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية؛ أهميتها وخصائصها

1.1.2. مفهوم الثقافة التنظيمية: في البداية نشير إلى أن العرب استعملت كلمة الثقافة للدلالة على معان متعددة كالحذق وسرعة الفهم والتهذيب، وتقويم المعوج وغيرها من المعاني (عز الدين الخطيب التميمي، 1988 صفحة 10)، واليوم يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في إدارة الأعمال؛ فهو يرجع إلى سنوات الثمانينات من القرن الماضي وهو يعكس مجموعة من المفاهيم مثل: المعرفة؛ القيم، والأفكار والعادات لدى تنظيم ما في المجتمع ما، وهناك عدة تعاريف تناولت هذا المفهوم في بعده الاصطلاحي ومنها: (رفعت عبد الحليم الفاعوري، 2005 الصفحات 151-152)

\_\_ **ويلين (Wheelen)** "الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة".

\_\_ **شيرمر برون (Shermer Born)** الثقافة التنظيمية هي: "

تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروط المنظمة وخصائصها: فأي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض؛ وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر غير مرغوب فيه.

تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول أحداث المحيط الذي يعملون فيه: أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه.

تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات: فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، فبدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

كما تظهر أهمية الثقافة التنظيمية الإيجابية في انعكاسها الإيجابي على مستوى تحقيق الفعالية للمنظمة؛ حيث يتطلب تحقيق فعالية المنظمة التوافق بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية المنظمة؛ إذ من الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية ملائمة وداعمة لإستراتيجية المنظمة في أبعادها المختلفة؛ ولا بد على المنظمة أن تبني إستراتيجية مستوحاة مما تتبناه من قيم، عادات ومعتقدات. (حسين حريم، 2003 صفحة 275)

1. 3. خصائص الثقافة التنظيمية: تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص منها: (محمود سلمان العميان، مرجع سابق الصفحات 310-311)

الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، فقد تكتسب الثقافة من البيت؛ و من المدرسة والعمل؛ وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد العاملين.

الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

الثقافة متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

للثقافة دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة

القول بأن الثقافة التنظيمية هي ذلك الكل المعقد المتداخل من القيم والاتجاهات والعادات والتقاليد... التي تشكل شخصية المنظمة، وتجعل منها تفرد وتتميز عن غيرها من المنظمات الأخرى، لتكون بذلك هذه الثقافة دستورا أخلاقيا ومرجعا لتصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، فتتولد قيما عليا مشتركة لأعضاء المنظمة (التنظيم) يؤمنون بها ويخضعون لها وينشطون في إطارها لتحقيق أهدافها ، وتلعب العلاقات التفاعلية الاجتماعية والتنظيمية دورا كبيرا في ترسيخ هذه الثقافة والالتزام بها، حيث في الغالب تنصهر أو تختفي القيم الفردية ضمن القيم الجماعية، وهو ما جعل البعض يشبه الثقافة التنظيمية للمنظمة بالمظلة التي تحتضن الثقافات الفردية وتُظهر القيم العليا الموحدة للأفراد والجماعات في إطار رؤية مشتركة تخدم الهدف العام للتنظيم.

2. 1. 2. أهمية الثقافة التنظيمية: تشكل الثقافة التنظيمية مزايا هامة للمنظمة وللعاملين بها ومن هذه المزايا نركز على المزايا الداخلية للمنظمة ومنها خاصة:

تُكسب المنظمة هويتها: فهي تطبع هوية المنظمة، وتلبس أفرادها هذه الهوية؛ فتجعلهم يشعرون بالانتماء لهذا التنظيم ويعتزون به في حال كونه تنظيما قويا؛ وثقافته ثقافة إيجابية وقوية.

تُكسب المنظمة سمعة خاصة بها: فهي تعطي صورة تسويقية قوية ومميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى مما يزيد من قيمتها اتجاه المتعاملين معهم؛ كما ترغب الآخرين في التعامل معها؛ وتحفز الأفراد للعمل بها.

تعتبر مرجع ومرشد لسلوكيات العاملين: فهي تساعد العاملين على فهم ما يدور بالمنظمة؛ وعلى القيام بأدوارهم ومهامهم بطريقة أفضل؛ كما تساعدهم على تحقيق الرقابة الذاتية.

تُسهل وتُساعد على خلق جو عمل تعاوني: فهي تشعر العاملين بالأهداف المشتركة؛ وبأهمية الالتزام بتحقيقها وهو ما يولد روح الالتزام عند للفرد وعند جماعة التنظيم.

تُنمي الولاء للمنظمة: فهي تشعر العاملين بأهمية ومكانة المنظمة لهم كفضاء لتحقيق وجودهم وذواتهم.

تعتبر الإطار الذي تنظم فيه العلاقات والممارسات: فهي تعبر عن حاضنة للأفراد العاملين ومظلة تتحقق فيها العلاقات والممارسات.

تساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي: فالثقافة التنظيمية الإيجابية تعمل كالإسمنت الذي يربط بين أفراد التنظيم؛ وهو ما يساعد على بقاء هذا التنظيم واستقراره.

وبالإضافة إلى هذا تحقق مزايا أخرى نذكر منها: (محمود سلمان العميان مرجع سابق الصفحات 313-314).

يتناقلا الأبناء عن الآباء والأجداد.

(تحيّة العميل، نظرة العين، الابتسامة... الخ).

**التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية في مجموعة التوقعات التي يحددها أو يتوقعها كل من الفرد أو جماعة عمل أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة العمل بالمنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

**الموروث الثقافي للمنظمة:** ويشكل بعد أحداث ومواقف تاريخية مرة بها المنظمة؛ وأصبحت عبارة عن مرجع لها في سلوكياتها ومواقفها.

**الرموز:** التي تستخدمها المنظمة والتي تفيد معان وقيم معينة ترمي إليها المنظمة، مثل شعار المنظمة؛ اسمها التجاري...

**الطقوس والعادات:** وهي نشاطات متكررة يقوم بها أفراد المنظمة لتحقيق أهداف معينة تسعى المنظمة هي الأخرى لتحقيقها، وتعتبر هذه الطقوس عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، مثل فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.

ويمكن إضافة عناصر أخرى لا تقل أهمية في بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية وهي:

**القواعد الإدارية أو التنظيمية:** وتتمثل في التعليمات؛ الأوامر والتوصيات التي يصدرها التنظيم (الإدارة) ويلتزم بها الجميع في هذا التنظيم؛ فهي قواعد تحدد ما الذي يجب القيام به وكيف؛ وبذلك فهي تضبط القواعد السلوكية (فريّة وجماعية) وتحدد أنماطها؛ وبذلك تكون ملزمة لتصرفات أعضاء التنظيم (العاملين).

**فلسفة التنظيم:** وهي عبارة عن الإطار الفكري العام الذي يوضح القواعد التسييرية الكبرى للتنظيم والأهداف التي يهدف الوصول إليها؛ والذي يعكس ويوضح سياسات التنظيم وطبيعة الممارسات التي يستوجب على أعضاء التنظيم الالتزام بها وهو ما يساهم في تشكيل قواعد سلوكية وثقافة تنظيمية؛ تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى.

**مناخ التنظيم:** ويعكس البعد البيئي التنظيمي العام (المادي والمعنوي) الذي تمارس التنظيم به نشاطاته؛ ويظهر في البعد المادي للمباني، الموقع والمناخ الجغرافي؛ وترتيب وتصميم أماكن وعلاقات العمل؛ وغيرها.

2.2.2. مصادر الثقافة التنظيمية: كثيرا ما تطرح التساؤلات حول ماهية المصادر التي تُغذى وتشكل الثقافة التنظيمية؛ كما تشير العديد من الدراسات إلى أن العناصر المكونة للثقافة

**الثقافة عملية إرضاء نفسي:** فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، وتشعر الفرد بأنه مقبول في الجماعة. ويتضح لنا ما سبق أن:

**السمات الثقافية للتنظيمات (المنظمات) تتباين وتتفاوت:** ما يجعل تأثيرها على التنظيم يختلف ويتباين من منظمة لأخرى، كما يتبين لنا أنها عملية مكتسبة وقابلة للتطور والتغير في نفس الوقت لها القدرة على التكيف وعلى التأثير في سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة.

**الثقافة التنظيمية هي نسق معقد مركب ومتكامل:** فهي تجمع بين العنصر المعنوي من قيم، أخلاق، معتقدات... والعنصر السلوكي من عادات، تقاليد، آداب... والعنصر المادي من مباني وتكنولوجيا وأدوات... ولهذا النسق دور وأثر كبير على المنظمات بصفة عامة والمنظمات الاقتصادية بصفة خاصة، فلا يمكن لهذه المنظمات أن تنشط أو تقوم بدورها خارج نظام ثقافي معين؛ على تباين واختلاف سماته بالنسبة للتنظيمات الأخرى، وأن سلوكيات العاملين وأدورهم تتأثر بنوع الثقافة التنظيمية المميزة للمنظمة. وهو ما يؤثر على أهداف المنظمة ونتائجها وعلى سمعتها ومكانتها.

2.2. عناصر الثقافة التنظيمية؛ مصادرها وطرق تقويتها

2.2.1. عناصر الثقافة التنظيمية: تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية في مجموعة العناصر المكونة لها والتي يمكن حصرها فيما يلي: (محمود سلمان العميان، مرجع سابق الصفحات 312-313)

**القيم التنظيمية:** تعبر القيم عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ؛ أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

**المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتيان

التنظيمية هي مصدر لهذه الثقافة ويمكن تلخيصها في ما يلي:

### الجدول (1) مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الاحتفاليات	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
الطقوس والشعائر	هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة.
التقاليد	هي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد
القصص والحكايات	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.
الأساطير	هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.
الأبطال	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.
الرموز	هي الأشياء أو التصرفات أو الأحداث التي تمتلك معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة.
اللغة	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

المصدر: جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 25

**الهيكل والنمط أو المناخ التنظيمي:** وتجدر الإشارة هنا إلى أن الثقافة التنظيمية هي التي ينشأ عنها ملامح وطبيعة المناخ التنظيمي؛ غير أن الممارسات التنظيمية هي الأخرى قد تؤثر في طبيعة ونوعية الثقافة التنظيمية.

**سلوك القادة بالمنظمة:** ويعتبر من أهم المصادر المؤثرة في ثقافة المنظمة؛ وذلك انطلاقاً من السلطة المعنوية والتنظيمية التي ينشأ منها هذا السلوك القيادي؛ وفي نفس الوقت يعتبر هذا السلوك القيادي كمرجع لسلوك المرؤوسين بالمنظمة؛ فهم يتأثرون بسلوكهم وأقوالهم؛ و يعتبرونها بمثابة معايير قيمية (Critère de valeur) يجب التحلي بها.

**تاريخ المنظمة:** والذي هو عبارة عن مجموعة من الأحداث والتجارب البارزة التي تشكل تراكم معرفي وخبراتي تتولد عنه معايير مرجعية يلتزم بها أفراد التنظيم فهي تؤثر على سلوكياتهم ومواقفهم داخل المنظمة.

2.2.2. المصادر الخارجية: وترتبط بالمحيط الثقالي العام للمجتمع الذي تنشط فيه المنظمة؛ والذي يحتوي على الثقافة الوطنية للمجتمع ككل؛ والذي يعتبر مصدراً هاماً في تحديد ثقافة المنظمة باعتبارها تنشط فيه وهو مصدر مواردها البشرية، التي تحمل ثقافته من عادات وتقاليد وأفكار وطقوس وأخلاق وقيم وتربية وتعليم...، وتظهرها في سلوكياتها داخل المنظمة، حيث تطبع هذه العناصر المكونة لثقافة المجتمع وهوية المجتمع كما تشكل معايير الحكم على سلوكيات أفراد المجتمع وتؤثر فيها.

2.2.3. طرق تقوية الثقافة التنظيمية: بعد أن يتم إنشاء الثقافة التنظيمية ونشرها، يجب على المنظمة العمل على تعزيزها وتقويتها؛ إذ يجب أن تجعلها تتماشى والمعطيات البيئية الجديدة كما يتوجب عليها أن تجعل من العاملين يتجاوبون ويلتزمون بهذه الثقافة؛ وذلك بإكسابهم المعايير السلوكية المناسبة لها وهو ما يتطلب منها تحقيق جملة العناصر وهي:

**حسن اختيار العاملين القادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية والالتزام بها، وهو ما يتطلب إستراتيجية توظيف خاصة.**

**العمل على النشر المستمر للثقافة التنظيمية المنشودة؛ بنشر الحكايات والقصص المعبرة عن القيم والثقافة التنظيمية المرغوب فيها، وتقديم الأدلة والإرشادات المعبرة عن هذه الثقافة والسهر على الالتزام بها،**

**و إحياء المناسبات التي من شأنها أن تغرس هذه الثقافة التنظيمية كحفلات توديع المتقاعدين أو دعوة العمال السابقين وإعطاءهم فرص للتبليغ بثقافة المنظمة.**

**التزام القادة بالسلوكيات التي تتماشى وهذه الثقافة؛ ليكونون بذلك موجهين ومرشدين لها ومثال يقتدى به في ذلك.**

ويمكن أن نظيف إلى ذلك العادات، التقاليد؛ التجارب، الخبرة...، كما نذكر بأن الواقع يثبت أن هناك تباين في ثقافات المنظمات؛ بصفة عامة وحتى تلك المتشابهة النشاط أو الموجودة في الرقعة الجغرافية الواحدة من الوطن الواحد؛ والتي تتأثر بالثقافة الوطنية كما تتأثر بالثقافة التنظيمية الخاصة بها فتتولد لديها ثقافة خاصة بها ومميزة لها عن غيرها من ثقافات المنظمات الأخرى؛ وهو الأمر الذي يسمح لنا بالقول بأن مصادر الثقافة التنظيمية هي مصادر داخلية خاصة بالمنظمة ومصادر خارجية خاصة بالثقافة المحلية أو الوطنية وحتى العالمية في حال المؤسسات العالمية أو البيئة العالمية؛ حيث أن:

2.2.1. المصادر الداخلية: و تتمثل في:

**طبيعة النشاط:** حيث يُظهر الواقع العملي أن المنظمات ذات النشاط المتشابه أو الواحد كثيرًا ما تتقارب وتتشابه ثقافات التنظيمية.

**شخصية المؤسسين:** في الغالب فإن ثقافة المنظمة الأولى تنبثق من الأعضاء المؤسسين للمنظمة؛ باعتبارهم يحملون فكرة ويعملون على تجسيدها من خلال التنظيم وباعتبارهم يحمون قيم، عادات، تجارب وثقافة يكرسونها في ممارساتهم ويعملون على جعل منها قواعد سلوكية يلتزم بها الآخرون مع مرور

أن بينها علاقات (إبراهيم الخولف الملكاوي، 2007 صفحة 204)

\_\_ سمبسون: انه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي، لتقديم تصورات جديدة ومختلفة (رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق الصفحات 7.6)

\_\_ "أندرسون" و"كننج": "هو قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر عبر مراحل متعددة يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة؛ ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان بقدرة من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمؤسسات (رفعت عبد الحليم الفاعوري، المرجع السابق الصفحات 6.5)

\_\_ "جيلفورد": "هو سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات والإسهاب (محمد الصيرفي، 2008 صفحة 26) وهو بذلك يرتبط بحل المشكلات من خلال الإنتاج الإبداعي.

ولقد اعتبر المفكر شومبيتر (Joseph Schumpete) مؤسس النظرية الاقتصادية التطورية سنة 1912؛ أن الإبداع في المنظمة الاقتصادية هو "ابتكار لطريقة أو نظام جديد في الإنتاج يغير في مكونات الإنتاج وفي كيفية وتصميمه أو في كيفية تقديمه للسوق؛ من خلال فتح سوق جديد، وربط بذلك الإبداع بالإنتاج والتسويق (Jean La chman , 110 pp. 1993-112)

ومنه فالإبداع كما ذكر ماكينون ما هو إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، تتطلب القدرة على التفكير بشكل مختلف (مبدع) ومن ثم إيجاد الحل المناسب (سليم بطرس، 2003 صفحة 31)، وهو يتعلق بأشخاص موهوبين ومتميزين لهم القدرة على فهم المشكلات وإيجاد الحلول لها بطريقة أفضل.

وبالتالي يمكن النظر للإبداع في المنظمات الاقتصادية على أنه:

\_\_ فكرة أو أفكار تؤدي إلى تغيير ايجابي في أسلوب أو تقنيات العمل أو في التنظيم أو في المنتج؛ أو في بعض منها أو كلها، وهو يهدف إلى تقديم الجديد الذي يعطي للمنظمة القدرة على المواجهة والتغلب أو التفوق على المنافس من خلال التفوق والتغلب على مخرجاته التنافسية؛ وهو بذلك يضمن أو يعزز بقاء المنظمة واستمرارها في السوق، ويسمح لها بتحقيق نمو وتطور أفضل؛ كما يعطيها القدرة على مواجهة المتغيرات البيئية التي يمكن أن تواجهها.

\_\_ عمل فكري معرفي متفرد، متطور وهادف، فهو طريقة تفكير غير تقليدية تهدف للوصول إلى الاكتشاف والابتكار الجديد؛ و إلى إيجاد الحلول للعقبات والصعوبات والمشاكل و إلى تجديد طرق العمل وتقنياتها، من خلال الأفكار الجديدة

\_\_ تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية المنشودة باختيار الأسلوب التدريبي والشعار المناسب لذلك.

\_\_ ترغيب وتحفيز العاملين ومكافأتهم على التزامهم بقيم المنظمة والمعايير السلوكية التي تتماشى والثقافة التنظيمية المنشودة.

\_\_ معاينة العاملين الذين لا يلتزمون بثقافة المنظمة أو يعملون على عرقلة تطبيقها.

\_\_ ترقية العاملين الذي يتمتعون بقدرات أكبر والقادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة و على نشرها في صفوف العاملين الآخرين في المنظمة والمتعاملين معها.

ومما سبق نستنتج أن المنظمات تعيش في وسط ثقافي عام و وسط ثقافي خاص، ينعكس كل منها على سلوكيات وأداء العاملين بها وعلى نشاطاتها ومردوديتها؛ كما نستنتج بأن دراسة الإطار الثقافي للمنظمات الاقتصادية يساعد على فهم سلوك العاملين؛ قيمهم؛ عاداتهم؛ ميولا تهم؛ اتجاهاتهم وطرق تفكيرهم؛..... وهو ما يساعد على تحليل وفهم تصرفاتهم والتنبؤ بها، و يساعد في رسم سياسات لتوجيههم نحو تحقيق الانجاز والتطوير و الإبداع، فالمسير الذي لا يعرف ثقافة عاملية يصعب عليه التحكم فيهم وتوجيهه نحو الأفضل.

### 3. ماهية الإبداع التنظيمي

باعتبار أن الإبداع التنظيمي ميزة تنافسية هامة، فقد أصبحت تعول عليه الكثير من المنظمات الاقتصادية اليوم في تحقيق أهدافها ومواجهة منافسيها، والحفاظ على مكانتها السوقية أو تعزيزها، وقد ساعد في ممارسة الإبداع على مستوى هذه المنظمات تطور نظم المعلومات بصفة عامة وتكنولوجيا المعلومات بصفة خاصة؛ بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد الذي أصبحت توليه القيادات الإدارية له.

ومنه سنحاول من خلال هذا المحور التعرف على مفهوم الإبداع والإبداع التنظيمي والفرق بينه وبين المصطلحات المرتبطة به؛ كما سنحاول التعرف على خصائص الإبداع التنظيمي وأنواعه بالإضافة إلى أهميته ومراحل تحقيقه ومعوقاته.

#### 3.1. مفهوم الإبداع والفرق بينه وبين المصطلحات المرتبطة به

##### 3.1.1. مفهوم الإبداع

(أ) لغة: "من (بدع) أبداع وبدع أو ابتدعه أي أنشاه على غير مثال سابق؛ وجعله غاية في صفاته و الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليه (رفعت عبد الحليم الفاعوري: مرجع سابق، صفحة 6) وهو ما ذهب له ابن منظور، في لسان العرب (ابن منظور صفحة 352).

(ب) اصطلاحا: هناك العديد من المفكرين والكتاب الذين قدموا تعريفات للإبداع ومنهم نذكر:

\_\_ سميث: " بأنه إيجاد العلاقة بين الأشياء التي لم يسبق القول

العاملين بالمنظمة أو بسلوك الوحدات التنظيمية أو سلوك المنظمة كنظام متكامل.

وهناك من سمي هذا الإبداع بالإبداع الإداري واعتبره مجموعة التغيرات والتعديلات التي تحدث على مستوى الهيكل الإداري والعمليات السلوكية التنظيمية كما يمكن أن تظهر في الاستثمار في الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها على مستوى التنظيم (المنظمة).

ومنه فإن الإبداع التنظيمي يرتبط بتحقيق أصالة فكرية تسمح بتنظيم أو إعادة تنظيم الطرائق التسييرية وأساليب تطبيقها، وبحساسية لحل المشكلات والعقبات؛ كما يرتبط بالسلوك أنظمي في أبعاده وعناصره المختلفة والتي تمكن من أن تجعل من التنظيم له القدرة على معرفة أو تصور العقبات الإدارية والبيئية التي تواجهه وإيجاد الحلول التي تمكن من تجاوزها، وهو يتطلب قواعد وإجراءات خاصة به؛ كما أنه لا يقل أهمية عن الإبداع التكنولوجي أو الإنتاجي أو الفني أو التسويقي.

3. 2. أهمية الإبداع التنظيمي: يعتبر الإبداع الإداري جوهر المهام والعمليات الإدارية و واحد مجالات اهتمامات القادة الإداريين في المنظمة، حيث يسمح تبني إستراتيجية الإبداع التنظيمي من تحقيق جملة من المزايا للمنظمة منها:

\_\_ إعطاء التميز التنظيمي للمنظمة،

\_\_ مساعد المنظمة على تحقيق التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية وحل المشكلات التي تعترضها،

\_\_ زيادة من القيمة المعنوية للمنظمة،

\_\_ تحسين العمل الإداري والقيادي،

\_\_ تحقيق التحسين والتطوير التنظيمي،

\_\_ تحسين التنسيق والرقابة الداخلية،

\_\_ تسهل ويشجع العمل الإبداعي في النشاطات الفنية للمنظمة، مثل الإنتاج والتسويق،،

\_\_ دعم القدرات الفردية للعاملين في حل المشكلات التسييرية،

\_\_ دفع بالعاملين إلى الابتكار والتطوير والمبادرة،

\_\_ المساهمة في اكتشاف المواهب والمهارات والقدرات ويدفع إلى توظيفها،

\_\_ تطوير وتنمية مهارات العاملين.

3. 4. أنواع الإبداع التنظيمي: وذكر تايلور خمسة أنواع للإبداع التنظيمي وهي: (سليم بطرس مرجع سابق صفحة 54)

\_\_ الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها الفرد في عمله لشيء ما أو مزاولته مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

والمتطورة التي تسمح بإنتاج شيء جديد أو إدخال تحسين معتبر على شيء موجود. ( إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق صفحة 40)، وفي الوقت ذاته يعبر عن مقدرة ذهنية وعمل متميز يُمكن من فهم وتطوير ما يحيط بالفرد من أفكار أو أشياء أو أساليب لحل المشكلات أو خلق الأفكار أو تطويرها، وهو بذلك خروج عن المألوف لتحقيق التميز في المجالات المختلفة التي تهتم الأفراد أو المجتمع بصفة عامة.

3. 2. الفرق بين الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به: يرى سليم بطرس أن: (سليم بطرس، مرجع سابق صفحة 40)

\_\_ الابتكار: يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

\_\_ الاختراع: يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات المجتمعية، كما أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة مثل النقود والمهندسين أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتعامله.

\_\_ التحسين: هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية، بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا في الاستخدام.

3. 3. مفهوم الإبداع التنظيمي، أهمية الإبداع التنظيمي، أنواعه وخصائصه ومعوقاته

3. 3. 1 مفهوم الإبداع التنظيمي: لقد تبين لنا من خلال بعض الدراسات أن هناك خلط بين الإبداع التنظيمي والإبداعات الأخرى في المؤسسة وخاصة التكنولوجي والمتعلق بالمنتج، وعليه نرى بضرورة التذكير بأن الإبداع التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة وأخذ يعرف اهتماما متزايدة في المنظمات الحديثة؛ ذلك لقدرة على المساهمة في إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية (التنظيمية) التي أصبحت تعترض هذه المنظمات وهي تقوم بنشاطاتها الإدارية المختلفة، ولفهم أفضل لهذا المصطلح نرى بضرورة التفرقة بين الإبداع بصفة عامة في المؤسسة والإبداع التنظيمي فيها؛ حيث يعتبر الإبداع بصفة عامة هو القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض المؤسسة أو إيجاد الأفكار التي تعمل على تطوير أو تحديث طرائق وتقنيات العمل أو تطوير وتحسين منتجات المؤسسة، فهو يتمحور حول فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة، بما يمكن من تحقيق وضع أفضل للمؤسسة، بينما الإبداع التنظيمي هو أحد أنواع الإبداعات في المؤسسة الاقتصادية وهو "إبداع غير مادي يهتم بتحويل وإعادة تنظيم طرائق التسيير وأساليبها، ويهدف إلى تطوير وتحسين السلوك التنظيمي للمؤسسة وجعله سوكا أكثر فعالية، سواء تعلق ذلك بسلوك

\_\_ نجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة،

\_\_ الإبداع قادر على النظر من زوايا مختلفة، كما أنه قابل للانتقال والتطبيق،

\_\_ الإبداع حساس للمشكلات و قادر على إيجاد حلول مختلفة لها،

\_\_ يعتمد الإبداع على التفكير الإحاطي الذي له أكثر من حل واحد.

ومن الخصائص الأخرى للإبداع التنظيمي يمكننا أن نضيف بأنه:

\_\_ يعتمد بالدرجة على العامل البشري؛ فهو ظاهرة إنسانية، إبداع ذهني معنوي،

\_\_ يهتم بالمعالجة والوقاية من المشكلات الإدارية التنظيمية،

\_\_ يهدف إلى تحقيق التميز والتفوق الإداري،

\_\_ صعوبة التقييم المادي لنتائجه.

3.7. معوقات الإبداع التنظيمي: يعتبر موضوع معوقات الإبداع من المواضيع التي تُوَرِّق المبدعين والمهتمين به لكونها تشكل مانعا أو تحديا لتحقيق الإبداع؛ حيث يواجه تحقيق الإبداع العديد من العقبات والصعوبات والتي تصب في غالبيتها في مقاومة التغيير باعتبار أن الإبداع يتمحور في مضمونه إلى تحقيق التغيير؛ وهو ما يفسر هجرة العديد من المبدعين الذين يجدون صعوبات في تحقيق إبداعاتهم وإظهار مواهبهم؛ ومن بين هذه المعوقات والصعوبات نذكر: (رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق الصفحات 23-25)

أ) المعوقات المادية والمالية: والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية والمالية، فمن المعارف عليه أن تحقيق الإبداع يحتاج إلى مثل هذه الإمكانيات؛ وخاصة إذا ارتبط بتحقيق الابتكار بصفة عامة والابتكار التكنولوجي بصفة خاصة؛ وهو الأمر الذي جعل من المنظمات المتطورة تخصص موازنات مالية لذلك؛ ومنه فإن عدم القدرة على توفير هذه الإمكانيات يعد عاملا كابحا لتحقيق الإبداع.

ب) المعوقات التنظيمية والقانونية: يشكل البعد التنظيمي مجالا هاما في تحقيق الإبداع أو الحد منه؛ فالهيكل التنظيمي الذي يقوم على وضوح المهام، الواجبات والمسؤوليات؛ وعلى إجراءات تنظيمية بسيطة وواضحة ينمي أكثر روح العمل ويدفع بالأفراد إلى البحث عن الحلول للمشكلات والعقبات وتحقيق الإبداع، إذ أن غموض البعد التنظيمي، أو تعقده وتشده في الإجراءات التي تحكم سلوك العاملين، كذلك التي تتعلق بالبعد التسقيفي في العمل؛ أو التشديد في الغيابات وفي الانضباط والالتزام بالإجراءات المحددة سلفا ونحوها، زيادة على ضغوطات الوقت من شأنها أن تكبت الإبداع؛ حيث فالعامل حينما يتحرر من الضغوطات يكون بإمكانه التفكير أحسن في

\_\_ الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الفنية (الجمالية) التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل: مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.

\_\_ الاختراع: ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل عليها فأصبحت تؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.

\_\_ الإبداع المركب: يمثل تجميع غير عادي من الأشياء فمثلا يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة.

\_\_ الاستحداث: وهو استخدام شيء موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.

وفي هذا الصدد يمكن التمييز أيضا بين الإبداع التنظيمي الفردي والإبداع التنظيمي الجماعي؛ حيث أن:

\_\_ الإبداع التنظيمي الفردي: هو ذلك الإبداع الذي يتحقق "ويتعلق بالجهودات الشخصية للفرد والتي تمكنه من وضع تصورات لحل مشكلات إدارية قائمة أو منتظرة تواجهه أو تواجه المؤسسة أو الوصول إلى حلول حقيقية لهذه المشكلات، كما يعرف على أنه: أو ذلك الإبداع الذي يتحقق نتيجة "مقدرة الفرد العامل على تقديم إنتاج يتميز بأكثر قدر من الطلاقة الفكرية، المرونة والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير. (ابراهيم أحمد أبو جامع، هاني عبد الرحمن الطويل 2011 صفحة 608)

\_\_ الإبداع التنظيمي الجماعي: هو ذلك الإبداع الذي يتحقق كنتيجة لجهد الجماعة (قسم، إدارة، جماعة عمل... أو المنظمة).

ونشير هنا إلى أهمية المبدعين ذلك أن بعض المجالات والممارسات الوظيفية تحتاج إلى الإبداع الفردي كما أن بعضها تحتاج إلى الإبداع الجماعي كما هو الحال بالنسبة للإبداع الذي تتوصل له المنظمة كنظام عام.

3.5. خصائص الإبداع التنظيمي: تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات يمكن حصرها فيما يلي: (خير الله جمال، 2015 الصفحات 18-19)

\_\_ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة و استنباط العلاقات والإفصاح عنها،

\_\_ الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها،

\_\_ توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة،

\_\_ نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض مما يتوصل له اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح،

بالعادات والتقاليد (المألوف) وما هو معروف ومألوف لأنه يحقق لهم أمان نفسي ويعددهم عن التوتر والقلق الذي يصاحب التغيير. ويتخوفون من التجديد (الإبداع)؛ كما يتخوفون من الفشل أو حتى الخطأ؛ فيعتبرون أن الإبداع يرتبط بالمغامرة والفشل أكثر مما يرتبط بالنجاح، وتجدر الإشارة إلى أن الخوف من التغيير لا يقتصر على المرؤوسين فقط بل حتى بالنسبة للرؤساء وبعض الجهات الإدارية التي تفضل حالات الاستقرار وقبول الوضع الراهن، وخاصة أمام انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

\_\_ الخوف من التحدي: وهو الآخر عامل نفسي يكبح الفرد في أن يعمل على تحقيق التحدي؛ ويجعله يشرع باستحالة ذلك وأنه مغامرة غير مضمونة؛ سواء تعلق هذا التحدي بمجازة وضع ما أو منافسة الآخر،

\_\_ الخوف من القائد: بعض القادة يملون إلى التشدد والصرامة إلى الحد الذي يجعل من المرؤوسين يتخوفون من الفشل أو الخطأ أمامهم فيعزفون على تحقيق السلوك الإبداعي.

ومن المعوقات البشرية الأخرى نذكر:

\_\_ قلة المهارات والقدرات القيادية وقلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع؛ وتقبل الحل الظاهري للمشاكل والحكم السريع على الأفكار الإبداعية ورفضها والاعتقاد بوجود حل واحد فقط للمشكلة.

\_\_ غياب البرامج التدريبية الإبداعية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والمعلومات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

ومما سبق يمكن القول أن الإبداع التنظيمي يعني التحسين المستمر في طرق وأدوات التسيير، كما يعني العمل على تحقيق ديناميكية إيجابية في المنظمة، تسمح بإعطاء الدافع لتحقيق الإبداعات الأخرى في المنظمة؛ وقد أصبح هذا الإبداع ملازماً للتطور والنمو وتحقيق الريادة وحتى الحفاظ على الوجود، فبيئ الأعمال الحديثة المنظمة التي لا تبعد لا يمكنها أن تحقق الريادة ولا أن تنافس الآخر كما لا يمكنها أن تثبت في السوق، فهي رهينة للأخر (المبدع).

وبالرغم من الصعوبات والعقبات التي قد تواجه المنظمات اليوم في تحقيق الإبداع؛ يبقى على هذه المنظمات أن تؤمن بأهمية ومكانة الإبداع وأن تعمل على تذليل هذه الصعوبات والعقبات.

#### 4. مكانة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي وشروط تحقيق ذلك

لمعرفة مكانة وكيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي يتوجب علينا معرفة دور هذه الثقافة في التنظيمي والخصائص التي تجعل منها داعمة للإبداع بالإضافة إلى معرفة شروط وآليات تحقيق ذلك.

إيجاد حلول أفضل للمشكلات التي تواجهه إذا ما تمتع بروح المسؤولية في العمل؛ كما أن التشديد في الإجراءات والتركيز على الشكليات دون المضمون مع قلة الحوافز يعتبر هو الآخر من العوائق التي تحد من الإبداع وتكبته؛ كما تلعب قنوات الاتصال هي الأخرى دوراً بارزاً في تحقيق العمل الإبداعي؛ فالكثير من الإبداعات تخفق نتيجة لوجود قنوات اتصال غير فعالة.

ومن المعوقات التنظيمية الأخرى ذكر:

\_\_ عدم الاستقرار الوظيفي للعاملين وللقادة.

\_\_ غياب مقاييس الأداء الإبداعي وغياب نظم تقييم الأفكار الإبداعية؛ وهو ما نلاحظه في الكثير من المؤسسات الجزائرية، والذي من شأنه أن يساوي بين العامل المبدع والعامل غير المبدع فيتشكل بذلك كايحاً للإبداع،

\_\_ الالتزام والتمسك بالقيم الموجودة داخل المنظمة على حساب التجديد والإبداع،

\_\_ سوء أو اللامعالية في التحفيز،

\_\_ الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة،

\_\_ قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات،

\_\_ صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد،

\_\_ غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة.

ج) المعوقات البشرية: كسوء تشكيل فرق العمل أو عدم كفاءتها ونجاعتها أو عدم فعالية نظام القيادة؛ أو المعوقات الفردية (الشخصية والسلوكية) للعامل؛ سواء كان هذا العامل رئيساً أو مرؤوساً؛ والتي تأصلت فيه بفعل تنشئته (محيطه العائلي؛ المدرسي؛ الاجتماعي...) بالإضافة إلى خبرته وتجاربه؛ وتتمثل المعوقات الفردية في:

\_\_ العجز أو الضعف في الكفاءة؛ والتي تجعل من الفرد محدود العطاء والفكر؛ ويكتفي في الغالب بتنفيذ العمل الروتيني دون التفكير في الإبداع والتطوير والاختراع وذلك بسبب قلة المعرفة أو الخبرة أو التجربة؛....

\_\_ الخوف من التغيير: وهو عامل نفسي عند الكثير من الأفراد الذين يخافون من المجهول (التغيير) ويرغبون في التعامل مع ما هو معرف للتقليل من المخاطرة، وضمان أحسن للنتائج من منظورهم أو لسبب آخر، فبعض الأفراد بطبعهم يميلون إلى سلوكيات روتينية تنفر من التغيير وتقاومه؛ ويتمسكون

#### على تحقيق ذلك.

الاعتقاد بأن الأفراد العاملين بالمنظمة هم مصدر التغيير والإبداع؛ والذي لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود أفراد قادرين على ذلك، وعليه يجب وضع الثقة فيهم والتعاون معهم لتحقيق ذلك.

بعد تنظيمي قوي يقوم على الشفافية؛ العدالة؛ تكافؤ الفرص.

التسيير الحسن لمواردها البشرية؛ من توظيف؛ تنمية وتطوير؛ تحفيز؛ فرق عمل متجانسة ومتعاونة؛ نظام اتصال قوي؛ نظام قيادة كفى.

ومنه فإن خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية القوية يمكن أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع التنظيمي؛ فوجودها يعبر عن ميزة تنظيمية قوية من شأنها أن تعزز وجود الأفكار والممارسات التطويرية والتجديدية؛ ويساهم في إحداث التغيير والتطوير والتميز

وتجعل منه ممارسات دائمة، ومنه لا يمكننا أن نتصور وجود إبداع تنظيمي متميز إلا في ظل ثقافة تنظيمية قوية ومتميزة.

4.3. آليات وشروط مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي: وتتلخص هذه الآليات والشروط بمجموعة الأدوات والإجراءات التي يجب أن تضعها المنظمة والتي تسمح لها من خلال ثقافتها التنظيمية بالتأثير في السلوك الإبداعي للعاملين وجعله يظهر في شكل ممارسات عادية ومستمرة تحقق مخرجات إبداعية إيجابية؛ من جملة الآليات والشروط نذكر:

أن تتبنى المنظمة الإبداع كإستراتيجية وتوجه تسييري؛ فالمنظمة التي لا تتبنى الإبداع لا يمكنها أن تراهن على تحقيقه.

أن تؤمن المنظمة بأهمية ودور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي؛ فالمنظمة التي لا تولي أهمية لدور الثقافة التنظيمية في العملية التسييرية لا يمكنها أن تحقق هذا الإبداع بصفة عامة والإبداع التنظيمي بصفة خاصة.

أن تعمل المنظمة على توظيف المهارات الإبداعية المناسبة؛ إذ يجب على المنظمة أن تختار من بين الموارد البشرية المتقدمة لها من تتوفر فيهم المهارات أو الميولات الإبداعية؛ بل ويجب أن تبحث عنها وتعمل على ترغيبها للعمل بها؛ وهو ما يحتم عليها أن تضبط قواعد توظيف دقيقة؛ تقوم على ثقافة توظيف تعطي الأولوية لهذه المهارات الإبداعية. وقد أشار عبد الفتاح نبيل عبد الحفيظ أن ثمة مجموعة من صفات يجب أن تتوفر في الشخص المبدع وهي: (عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، 1995 صفحة 17).

أ) الصفات والقدرات والمهارات التي تتصف بالرونة والتجديد في التفكير وعدم التصلب في الرأي، والبعد عن المسلمات أو التحمس لفكرة دون سواها.

4.1. علاقة ودور الثقافة التنظيمية بالإبداع التنظيمي: إن فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي ويسهل من توظيف هذه العلاقة بطريقة جيدة وفاعلة حتى تحقق الغاية منهما، وإن الدارس المتمعن لهذه العلاقة يجدها تتحدد أساسا في كون مخرجات الثقافة التنظيمية تشكل مدخلا هامة للإبداع التنظيمي ومحددا رئيسيا لمخرجاته، فالثقافة التنظيمية الإبداعية الإيجابية هي ميزة تنظيمية هامة و دافع وموجه قوي لتحقيق ممارسات الإبداع التنظيمي ولوجود الأفكار والممارسات التطويرية والتجديدية، ومنه فإن نوع وخصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية السائدة في المنظمة تلعب دورا كبيرا في تحديد وضبط هذه العلاقة؛ وفي نوع ومستوى الممارسات الإبداعية في المنظمة.

كما تجدر الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية الإبداعية ترتبط ارتباطا قويا بإستراتيجية المنظمة و أن أي تغير في أي منهما يؤثر حتما على الآخر؛ لذلك فإن معتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا في المنظمة يجب أن تكون مرشدة في صياغة الإستراتيجية؛ كما يجب على أفراد المنظمة أن يراعوا في تصرفاتهم وسلوكياتهم هذه القيم والتقاليد والمعتقدات لأن في ذلك تأثير مباشر على تجسيد وتحقيق هذه الإستراتيجية؛ فكلما استطاعت المؤسسة إقناع العاملين بذلك كلما سهل عليها بناء ثقافة تنظيمية قوية موجهة للسلوك وموحدة للجهود.

4.2. خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع: تُشكل هذه الخصائص مجموعة من الميز والمواصفات الموجودة في الثقافة التنظيمية والتي تعطي قوة تسييرية كبيرة في حالة كون هذه الثقافة تنظيمية إيجابية فتكسب المنظمة قيمة وميزة معنوية هامة؛ تنعكس على مردوديتها ومكانتها في السوق وكذلك على سمعتها اتجاه المتعاملين معهم؛ ومن جملة هذه الخصائص والصفات نذكر:

تؤمن بأهمية التميز ومكانته وتعمل على تحقيقه؛

تؤمن بأهمية الأفكار الجديدة وتدعم وتشجع أصحابها؛ على التجديد، التحسين؛ التطوير، التغيير،...

تقوم على الاستعداد المستمر لمواجهة التغير ومعطيات البيئية؛

تؤمن بأهمية ومكانة الإبداع في تحقيق الأفضل للمنظمة وتشجع على ذلك؛

تقوم على التنظيم الإبداعي؛ الذي يشجع على وجود الإبداع من خلال هيكلية تنظيمية لها القدرة على التأثير في سلوكيات، اتجاهات وإدراكات العاملين بما يحقق الفلسفة التسييرية القائمة على الإبداع في المنظمة.

تجعل العاملين والمسيرين يؤمنون بأهمية ومكانة الإبداع في المنظمة وأنهم عنصر هام في ذلك؛

تجعل من الإبداع ممارسات عادية ودائمة في المنظمة وتشجع

ب) صفات الطلاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً مقارنة بالآخرين.

ج) الصفات الشخصية التي ترتبط بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.

د) صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد، وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.

هـ) الصفات العقلية والتي منها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والألمعية، ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

5. دراسة حالة لعينة من المؤسسات الإدارية بولاية بومرداس استهدفت هذه الدراسة محاولة معرفة رأي العاملين بهذه المؤسسات حول واقع الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي بالمؤسسات التي يعملون بها.

فقد مست الدراسة 5 مؤسسات إدارية تم من خلالها اختيار عينة قصديّة ضمت 30 عامل من ذوي المستوى الجامعي (ليسانس فما فوق)، قدم لهم استبيان يقوم على حساب النتائج وفق قاعدة المتوسط الحسابي البسيط، حيث أفرزت النتائج على ما يلي:

5.1. خصائص الفئة المبحوثة (موظفين إداريين): تم تمثيلها في الجدول التالي:

### الجدول (2) يظهر الفئة المبحوثة لعينة الدراسة

البيان	التعبير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	20	57.14%
	أنثى	15	42.86%
	المجموع	35	100%
المستوى العلمي	ليسانس	24	68.57%
	ماستر	10	28.57%
	ماجستير	1	2.86%
	المجموع	35	100%

المصدر: الباحثون بالاعتماد على تحليل الاستبيان

5.2. أسئلة أولية مباشرة موجهة للفئة المبحوثة: وتم تمثيل نتائج هذه الأسئلة في الجدول التالي:

### الجدول (3) نتائج الأسئلة الأولية المباشرة للفئة المبحوثة

البيان	نعم	لا	لا ادري
(أ) هل تعرف معنى الثقافة التنظيمية؟	14	21	00
المجموع	35	60%	00%
(ب) هل تعرف معنى الإبداع التنظيمي؟	12	23	00
المجموع	34.29%	65.71%	00%
(ج) حسب رأيك هل تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي؟	29	6	00
المجموع	82.86%	17.14%	00%
المجموع	35	00%	00%

المصدر: الباحثون بالاعتماد على تحليل الاستبيان

ب) صفات الطلاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً مقارنة بالآخرين.

ج) الصفات الشخصية التي ترتبط بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.

د) صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد، وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.

هـ) الصفات العقلية والتي منها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والألمعية، ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

ب) صفات الطلاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً مقارنة بالآخرين.

ج) الصفات الشخصية التي ترتبط بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.

د) صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد، وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.

هـ) الصفات العقلية والتي منها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والألمعية، ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

ب) صفات الطلاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً مقارنة بالآخرين.

ج) الصفات الشخصية التي ترتبط بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.

د) صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد، وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.

هـ) الصفات العقلية والتي منها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والألمعية، ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

ب) صفات الطلاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً مقارنة بالآخرين.

ج) الصفات الشخصية التي ترتبط بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.

د) صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد، وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.

هـ) الصفات العقلية والتي منها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والألمعية، ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

ب) صفات الطلاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً مقارنة بالآخرين.

ج) الصفات الشخصية التي ترتبط بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.

د) صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد، وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.

هـ) الصفات العقلية والتي منها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والألمعية، ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

ب) صفات الطلاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً مقارنة بالآخرين.

ج) الصفات الشخصية التي ترتبط بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.

د) صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد، وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.

هـ) الصفات العقلية والتي منها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والألمعية، ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

ب) صفات الطلاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً مقارنة بالآخرين.

ج) الصفات الشخصية التي ترتبط بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.

د) صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد، وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.

هـ) الصفات العقلية والتي منها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والألمعية، ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

### 3. تحليل الأسئلة الأولية المباشرة الموجهة للفئة المبحوثة

(أ) هل تعرف معنى الثقافة التنظيمية؟

\_ كانت الإجابة 14 عامل (نعم) أي ما يعادل: 40% يعرفون معنى الثقافة التنظيمية، و 21 عامل (لا) أي ما يعادل 60% لا يعرفونها.

(ب) هل تعرف معنى الإبداع التنظيمي؟

\_ كانت الإجابة 12 عامل (نعم) أي ما يعادل 34.29% يعرفون معنى الإبداع الإداري بينما 23 عامل (لا) أي ما يعادل 65.71% لا يعرفون ذلك.

(ج) حسب رأيك هل تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي؟

\_ كانت الإجابة 29 عامل (نعم) أي أن ما يعادل 82.86% يؤكدون على أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي، و 00 عامل (لا أدري) أي لا يعرفون ذلك بينما 6 عمال كانت إجابتهم (لا تساهم)، وهو ما يعادل 17.14% يرون لا أن الثقافة التنظيمية لا تساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي.

4. أسئلة اختيارية موجهة للفئة المبحوثة: وتم تمثيلها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4) يظهر نتائج الأسئلة الاختيارية الموجهة للفئة المبحوثة

البيان	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ) تولي مؤسستكم أهمية للثقافة التنظيمية	5	00	10	5	00
المجموع	35	12	3	10	00
ب) تشجع مؤسستكم على الإبداع التنظيمي	00	2	13	5	00
المجموع	35	2	5	21	00
ج) هناك ثقافة تنظيمية قوية بمؤسستكم ولها تأثير على الإبداع التنظيمي	5	00	10	5	00
المجموع	35	13	2	8	00

المصدر: الباحثون بالاعتماد على تحليل الاستبيان

5. تحليل نتائج الأسئلة الاختيارية الموجهة للفئة المبحوثة

(أ) تولي مؤسستكم أهمية للثقافة التنظيمية: وكانت النتائج موزعة بين موافق جدا 34.28% و موافق ب 8.57% ومحايد ب 28.57% وغير موافق 28.57%، وهو ما يعكس

أن العاملين المبحوثين ليسوا على الدراية الكافية للثقافة التنظيمية الموجودة بمنظمات أعمالهم.

(ب) تشجع مؤسستكم على الإبداع التنظيمي وكانت النتائج موزعة بين موافق جدا بما يعادل 5.71% و موافق ب 14.28% و محايد ب 60% وغير موافق ب 20% وهو ما يعكس أن العاملين المبحوثين ليسوا على الدراية.

(ج) هناك ثقافة تنظيمية قوية بمؤسستكم ولها تأثير على الإبداع التنظيمي: وتوزعت النتائج بين موافق جدا بما يعادل 37.14% و موافق ب 5.71% ومحايد 34.28% وغير موافق ب 22.85%.

ما يمكن استنتاجه أن العاملين بهذه المنظمات وبالرغم من مستواهم التعليم (جامعي) و تأكيدهم على أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي 82.86% غير أن معظمهم لا يعرف معنى الثقافة التنظيمية 60% ولا يعرف معنى الإبداع التنظيمي 65.71%، وفي الوقت ذاته فإن معظمهم يرون بأن مؤسساتهم لا تولي أهمية للثقافة التنظيمية، (82.86% عند الذكور و 55% عند الإناث)، وهو ما يعني أنه على هذه المنظمات العمل الكثير في هذا المجال لتكريس مكانة الثقافة التنظيمية وتجعل منها أداة لتحقيق الإبداع التنظيمي.

### 6. خاتمة

مما سبق يمكن القول الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الحديث أصبحت تشكل مجال اهتمام هذه المنظمات وأحد

مجالات نشاطاتها، وذلك لما لها من الأثر على سلوكيات وسلوكيات العاملين بها، كما أصبح يمثل الإبداع بصفة عامة والإبداع التنظيمي بصفة خاصة طاقة وقوة إيجابية، تسعى هذه المنظمات للوصول لها، وخاصة تلك التي ترغب في تحقيق تنافسية ووجود أفضل، بل وحتى تلك التي ترغب في الحفاظ على وجودها والاستمرار في نشاطها، وقد ازدادت أهمية ومكانة الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة كنتيجة لزيادة حدة التنافسية التي أصبحت تعرفها بيئة الأعمال

اليوم؛ فالإبداع يساعد في حل المشكلات وفي الوصول إلى تحقيق التميز الايجابي وفي الوقت ذاته يساعد المنظمات على مواجهة متطلباتها التسييرية واستمرارها في النشاط، فهو يمكن المسير من اتخاذ القرارات الذكية ومن إيجاد الحلول التسييرية المناسبة؛ التي من شأنها أن تدفع بالمنظمة إلى وضع أفضل. كما أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تضمن وجود مناخ

الطبعة الخامسة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

\_مصطفى محمود أبو بكر. (2002). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. :  
الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

## 2. باللغة الأجنبية

Davis Keith and Newstrom John. 1989. Human Behavior at Work. 8th ed. New York: Mc Graw Hill.

Jean La chman . 1993. Le financement des stratégies de l'innovation. :  
Economica Paris

## كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

المؤلف إدريس تواتي، وآخرون (2022)، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، الصفحات 71-84

تنظيمي وبيئة عمل مشجعة ومساعدة على الإبداع التنظيمي، بل وتعتبر محدد ودافع هام لوجوده؛ فمميزاتها وصفاتها تؤثر على نوعية الإبداع التنظيمي وكيفية ممارسته.

ولتساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي يجب أن تتوفر في هذه الثقافة جملة من المتطلبات وهي:

\_وجود هيكلية تنظيمية مبنية على ثقافة الإبداع التنظيمي، تضمن نشر وتشجيع وترسيخ القيم والسلوكيات الإبداعية في أعضاء التنظيم،

\_وجود قيادة تؤمن بأهمية الإبداع وتشجع عليه،

\_وجود موارد بشرية قادرة على تحقيق الإبداع التنظيمي،

\_وجود نظام تحفيزي، قادر على تحريك السلوك الإبداعي.

## تضارب المصالح

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

## المراجع

### 1. باللغة العربية

\_ إبراهيم أحمد أبو جامع، هاني عبد الرحمن الطويل (2011)، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية. المجلد 38، ملحق 2، الأردن.

\_ إبراهيم الخلوف المكاوي (2007)، إدارة المعرفة \_ الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، المجلد الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

\_ ابن منظور (2006) لسان العرب، دار الحديث. المجلد المجلد الأول، القاهرة، مصر.

\_ جمال الدين المرسي (2006) الثقافة التنظيمية والتغيير. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

\_ حسين حريم (2003) إدارة المنظمات \_ منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. بتصرف من الكاتب.

\_ خير الله جمال. (2015) الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

\_ رفعت عبد الحليم الفاعوري (2005) إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة

\_ رفعت عبد الحليم الفاعوري (2004) إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

\_ سليم بطرس (2003) إدارة الإبداع والابتكار. ط 1. دار صفاء، عمان، الأردن.

\_ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي (200)، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

\_ عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ. (1995)، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. مجلة الإدارية، مسقط معهد الإدارة العامة، عمان.

\_ عز الدين الخطيب التميمي. (1988)، نظرات في الثقافة الإسلامية، الجزائر، دار الشهاب للطباعة والنشر، باتنة، الجزائر

\_ محمد الصبيري. (2008)، إدارة الأفكار. مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

\_ محمد قاسم القريوتي. (2006)، نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

\_ محمود سلمان العميان (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،