

بناء الثقافة الابداعية في المؤسسة الاقتصادية

–أسس البناء في مؤسسة مصبرات المغرب –

Building creative culture in the economic institutions

-The foundations of construction in the institution

Maghreb candies

رافع نادية¹ ، موسى نسيم أميرة²

¹ جامعة البليدة 2 علي لونيبي (الجزائر): n.rafa@univ-blida2.dz

² جامعة الجزائر 3 ، (الجزائر): moussaaf@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021/06/20

تاريخ الاستلام: 2021/05/15

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية للثقافة الابداعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كما تهدف إلى إعطاء أسس ومقاييس بنائها في المؤسسة، حيث نقدم في هذه الدراسة أسس مقترحة لبناء الثقافة الابداعية في مؤسسة مصبرات المغرب، جاءت الدراسة في ظل الاهتمام بالقيادة الابداعية كعنصر مهم في المؤسسات لتحقيق الأهداف والخطط والتصورات المستقبلية.

بينت الدراسة أهمية الثقافة الابداعية في منح القائد القدرة على جمع أفكار جديدة وكذا رؤية المشاكل وحلها بطريقة مختلف، كما قدمت الدراسة الأسس التي يجب الاعتماد عليها في بناء الثقافة الإبداعية في المؤسسة القائمة على الإبداع والاتصال، والتحفيز والهيكل التنظيمي الذي يتناسب ومبادئ الثقافة الإبداعية. **كلمات مفتاحية:** القيادة الإبداعية، القائد، الابداع، الثقافة الابداعية.

Abstract:

This study aims to identify the basic concepts of creative culture in the Algerian economic institution, and also aims to give the foundations and standards for its construction in the institution. Institutions to achieve goals, plans and future visions.

The study showed the importance of creative culture in granting the leader the ability to collect new ideas as well as see problems and solve them in a different way. The study also provided the foundations that must be relied upon in building a creative culture in an organization based on creativity, communication, motivation and an organizational structure that matches the principles of creative culture.

Keywords: creative leadership; leader; creativity; creative culture

1. المقدمة

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعاً كثيراً من قبل المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمفهوم الإبداع، فهو عملية تشبه البحث العلمي والإحساس بالمشاكل والثغرات في المعلومات، وتشكيل أفكار أو فرضيات، ثم اختبار هذه الفرضيات وتعديلها حتى يتم التوصل إلى نتائج أو أنه صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة، وكل ذلك ينبغي أن يكون لهدف معين ويأخذ طابعاً علمياً أوفيناً أو أدبياً أو غير، واليوم أصبح يستخدم مصطلح القيادة الإبداعية بشكل شائع في الدراسات التنظيمية والإدارية وبين الممارسين في مجال الإدارة.

المؤسسات المبدعة هي مؤسسات داعمة ومشجعة على الابتكار والابداع، حيث تتمتع باستراتيجيات وثقافات وهياكل وقيادات محفزة وداعمة له، ولديها القدرة الفائقة في حشد الطاقات الفكرية والمهنية لدعم القابلية على الابداع والريادة. فهي تختلف عن غيرها من المؤسسات في الهياكل التنظيمية والإدارة العليا وإستراتيجية الثقافة الموجهة نحو الابداع وخلق الروح الابداعية (شيماني، صفحة 24) .

كما تعد الثقافة الابداعية من بين المواضيع التي تشكل في وقتنا الحاضر اهتمام على مستوى الإدارات والمسيرين ونخص بالذكر الثقافة الإبداعية على مستوى القيادة أو القائد المبدع، الذي يقوم بمختلف الأعمال التي من شأنها التغيير في سلوك الأفراد وتوجيه هذا السلوك بطريقة ابداعية تخدم الأهداف العامة من جهة، وترسيخ روح الابداع والمشاركة والتألق في النشاط والوظائف التي تقوم بها المؤسسة.

وعليه يشكل القائد المبدع نقطة بداية تكوين الثقافة الابداعية على مستوى المؤسسة من خلال قدرته على التأثير من خلال ما يملكه من سلطة ومهارة من شأنها التأثير على المرؤوسين وتوجيههم وذلك من خلال قدراته الاقناعية والتحفيزية التي توجه نشاطهم وتدعم ابداعاتهم.

وعليه مع ظهور القيادة الابداعية لا تزال الكثير من المؤسسات تحافظ على القيادة التقليدية في تأدية نشاطاتها الادارية، لذلك جاءت هذه الدراسة لتعالج فكرة الثقافة الإبداعية ومدى حتمية اعتماد القيادة الابداعية والتخلص من الثغرات التي كانت تحكم القيادة التقليدية، نتناول في هذه الدراسة موضوع القيادة الابداعية وتفعيل الابداع والثقافة الابداعية على مستوى المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال إقتراح أسس لبناء الثقافة الابداعية على مستوى مؤسسة "مصبرات المغرب" الناشطة في مجال الصناعات الغذائية، محاولين الإجابة على الإشكالية التالية:

ماهي مؤشرات وأسس بناء الثقافة الابداعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

تتبع أهمية الدراسة من الأهمية الكبيرة التي أصبح الابداع يقدمها للمؤسسة والتطور الحاصل في مجال الأعمال، كما وما لثقافة الابداعية من أهمية في تحقيق التجانس والابتكار والنمو في مجال العمل، ناهيك عن

الأهداف التي يطمح القائد المبدع إلى تحقيقها من تبني وتأسيس الثقافة الابداعية في مؤسسته من خلال تحقيق الجودة في الأداء والاتصال الفعال، ما يجعل هدف الدراسة هو تبيان أهمية وقيمة الثقافة الإبداعية في المؤسسة ومحاولة طرح بعض الأسس والقواعد والمؤشرات التي يجب على المؤسسة القيام بها حتى تساعد على تأسيس ثقافة ابداعية قائمة على التناغم والتجانس والابتكار في مجال عملها.

لتحقيق هذه الأهداف ولغرض الإجابة على الإشكالية ولمعالجة كل الجوانب المتعلقة بالموضوع، نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي بتقديم الأسس النظرية الأساسية للموضوع مع إعطاء أسس بناء الثقافة الابداعية في المؤسسة محل الدراسة وذلك بتقديم النقاط التالية:

-مدخل مفاهيمي: مفهوم القيادة، الثقافية الابداعية والقائد المبدع.

-مؤشرات الثقافة الابداعية والقائد المبدع.

-بناء الثقافة الابداعية في مؤسسة مصبرات المغرب.

أغلب الدراسات السابقة التي بحوزتنا تناولت موضوع القيادة الإبداعية في غياب التطرق المباشر لموضوع الثقافة الإبداعية كمتغير رئيسي، حيث تناولت الدراسات الآتية الذكر موضوع الثقافة الابداعية بصورة فرعية موجزة، ويمكن ذكر الدراسات السابقة كمايلي:

- دراسة ادمو أحمد محمد مشرف وسامي مصطفى محمد علي (ادمو، 2016) بعنوان "القيادة الابداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات: دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء": هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات والتعرف علي أثر (الابداع والمثابرة والمبادرة وحساسية القائد على الأداء الاستراتيجي للمنظمات)، وقفت الدراسة على الأنماط القيادية المتبعة وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بحجم عينه 120 فرد، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات وأوصت إلى ضرورة الاهتمام بالقادة ورفع مستوياتهم القيادية، وعلى الشركة تطبيق مفهوم الابداع للاستفادة القصوى من قدرات العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وحل المشاكل والابداع في أداء المهام الموكلة اليهم.

- دراسة عواد رشيد ساعد نهى (ساعد، 2016) بعنوان "دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية": هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الابداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة وطبيعة العلاقة بينهما، وزعت الاستبانة على 178 مديرا عاما وتوصلت إلى أن نسبة القيادة الابداعية لدى المسؤولين ممن قدم لهم الاستبيان في حدود 80.6%، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين

بناء الثقافة الابداعية في المؤسسة الاقتصادية -أسس البناء في مؤسسة مصبرات المغرب -14

القيادة الابداعية وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية. وأصت الدراسة على ضرورة تعزيز ورفع مستوى أداء المديرين ووضع دورات تدريبية في مجال القيادة والقيادة الابداعية، وتنمية الثقافة التنظيمية الايجابية من خال توفير جو عمل مريح وعلاقات طيبة مع العاملين.

- دراسة العجمي هادي سالم (الهادي، 2019) بعنوان "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الابداعية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس": هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الابداعية من طرف القيادات الأكاديمية بجامعة نجران على عينة مكونة من 208 عضو من هيئة التدريس، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابداعية جاء مرتفع على جميع المجالات في هيئة التدريس، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة احصائيا في مستوى درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لتأثير متغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي، ونوع الكلية، ومن بين المقترحات التي اقترحتها العينة محل الدراسة للرفع من مستوى القيادة الابداعية هو ايجاد نظام حوافز لرفع الروح المعنوية لدى القيادات الاكاديمية ووضع تشريعات خاصة بالابداع.

ما يميز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة هو التطرق المباشر لمفهوم ومؤشرات الثقافة الإبداعية والقيادة الابداعية، كما وأننا نحاول أن نطرح الأسس والشروط والخطوات التي يجب أن تكون لتشكيل الثقافة الإبداعية بالمؤسسة الجزائرية في ظل التطور الحاصل في مجال الإدارة وطرق القيادة الحديثة التي تجردت من القيادة التقليدية القائمة على السلطة ومركزية القرار في غياب النمط القيادي المبدع والمحفز والمشارك.

2. مدخل مفاهيمي: مفهوم القيادة، الثقافية الابداعية والقائد المبدع

1.2 مفهوم القيادة:

هي عملية شخصية ديناميكية يتم خلالها التأثير على الأفراد التابعين من خلال القائد أو المشرف، وهي عملية شخصية لأن القائد يقود التنظيم عن طريق تأثيره الشخصي في رؤوسيه حتى يرشدهم ويجعل سلوكهم متماشيا واحتياجاتهم ومشاكلهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية، وبالتالي تعتبر القيادة عملية شخصية من حيث كون العلاقة بين القائد وتابعيه تمثل علاقة بين أفراد تضم ردود افعالهم تجاه بعضهم البعض ومن جهة اخرى عملية ديناميكية لكونها علاقة متحولة ومتطورة إذ يبرز المنحى الديناميكي للقيادة أو الاشراف من خلال كون العلاقة بين القائد والاتباع خاضعة للتغيير والتحول من خلال تأثير القائد الشخصي فيهم وتأثيره في نفس الوقت بهم كما أن العلاقات لا تنتهي عند هذا الحد بل تتجاوز ذلك لتشمل تلك العلاقات التي تربط المشرف بزملائه من المشرفين وعلاقته بمعاونيه ثم أخيرا علاقاته بالإدارة العليا ورؤسائه المباشرين (تير، 2007، صفحة 37).

تهدف القيادة إلى التأثير التوجيهي الايجابي في سلوك العاملين أفرادا وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الافعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة هذا وقد تأكدت أبعاد

القيادة من خلال افتراض أن المجموعة العامة تشترك في العديد من الاحتياجات (شهاب، 2012، صفحة 93) أهمها:

- حاجاتهم إلى أعمال يؤدونها وهو افتراض السبب في تشكيل مجموعة وأفراد هذه المجموعة سوف يكونون غير راضين إذا لم يتمكنوا من أداء هذه الاعمال.
 - حاجاتهم إلى أن يعملوا مع بعضهم كفريق وأن يتم تحفيزهم كفريق وبمعنى آخر في حاجة إلى التماسك والتلاحم الاجتماعي.
 - أن كل فرد من أفراد المجموعة له احتياجات شخصية يجب اشباعها من خلال العمل.
- نشير إلى أن الدراسات الخاصة بالقيادة والتي قامت على ملاحظة سلوك القادة الاداريين قد لاحظت أن ثمة أنماط عدة تميز سلوكيات هؤلاء القيايين ولعل أهم هذه الأنماط يمكن توضيحها على النحو التالي:
- **النمط الديمقراطي:** تقوم على أساس من الاحترام المتبادل بين المدير ومجموعته واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها فتح الفرص أمام الجميع للإبداع والابتكار في رسم السياسة واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتنفيذها (شهاب، 2012، صفحة 97) ومن أبرز سلوك المدير الديمقراطي ما يلي:

- احترام خصوصية الافراد ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين.
- اتباع مبدأ المساواة في الحقوق و الامتيازات لنفسه و لمجموعته.
- إتاحة النمو المهني و الوظيفي لدى افراد المجموعة لأفراد المجموعة.
- اتباع اسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق روح الثقة بينهم.
- التحلي بالحكمة والذكاء والعقلانية في تصرفاته.
- تفويض من يليه بالرئاسة في مباشرة جزء من سلطاته متى شعر بأهليته لهذا التفويض.
- إقامة العلاقات الانسانية القائمة على الفهم والادراك للعوامل التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم للإنجاز.

- **النمط التسلطي:** وهو الديكتاتوري يقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب واتباع أساليب الاكراه والقسر وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات والتدخل في تفاصيل عمل الآخرين مما يخلق جوا مشحونا بالمشكلات والتعقيدات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط مع و في هذا النمط يكون التطوير التنظيمي غير متبني نهائيا ومن أبرز مظاهر سلوك المدير المتسلط ما يلي:

- الالتزام بالقواعد واللوائح والاجراءات مع عدم المرونة في التنفيذ.
- تركيز السلطة في يده وعدم التنازل عنها مهما كانت الاحوال.

بناء الثقافة الابداعية في المؤسسة الاقتصادية -أسس البناء في مؤسسة مصبرات المغرب -16

- العزلة وعدم الاتصال مع المجتمع المحيط بالمؤسسة.

- **النمط المتساهل:** هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور ولا تلعب دورا يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها و هي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليه الظروف و لا تلعب دورا يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من امكاناتهم.

قد يفهم تبعا لهذه التصنيفات أن المدير أو المدير المساعد لابد أن يكون ديمقراطيا أو متسلطا أو متساهلا في إدارته للمؤسسة في جميع الأحوال، غير أن الواقع يشير إلى أن هناك مدير يغلب على تصرفاته السلوك الديمقراطي في حين أنه قد يتصرف بطريقة تسلطية في موقف آخر وقد يكون متساهلا في موقف ثالث. قد دلت التجارب والأبحاث المتعلقة بالأنماط السابقة على أن:

- القيادة التسلطية تترتب عليها روح معنوية منخفضة و انتاج عال.
- القيادة الديمقراطية تترتب عليها روح معنوية عالية و انتاج عال.
- القيادة المتساهلة تترتب عليها روح معنوية عالية و انتاج منخفض.

2.2 القيادة الإبداعية والثقافة الإبداعية:

في البداية نشير إلى أن القيادة الإبداعية هي الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، باعتبار أن القيادة هنا تعتبر النشاط الإيجابي الذي يأديه شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير، كما يعبر عنها بأنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالشكل المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة (عبود، 2011، صفحة 19).

كما تعد القيادة الإبداعية بأنها القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة، فهي بذلك عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الاستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل (ساعد، 2016، صفحة 39).

كما وتشير القيادة الإبداعية إلى القدرة على السير برؤى وتوجهات بطريقة مبتكرة وفريدة تضمن تحقيق النتائج والأهداف وزيادة الإنتاجية، وهي عملية الابتكار والابداع والرؤية وصياغة الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية واستنهاض الهمم للعمل (الشهوان، 2019، صفحة 09) فاتباع القيادة الإبداعية في المؤسسة من شأنه التأثير على المرؤوسين بطريقة ايجابية تضمن تحفيزهم من جهة، والاتصال الفعال معهم من جهة أخرى، ويمكن توضيح أهمية القيادة الإبداعية من خلال النقاط التالية:

- العمل على التطور والتحسين المستمر، من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية.
- تعمل القيادة الإبداعية على تحفيز وتشجيع المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة.
- تسهيل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية بإعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الاتصال والتفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، وكذا الاستفادة من الخبرات واكتساب معارف جديدة.
- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة تخلق طلب فعال أو اكتشاف سوق جديد لم يكن موجود، وكل هذا يفضل الأفكار الإبداعية.

3.2 خطوات تشكيل الثقافة الإبداعية:

إن تفهم القادة لخطوات العملية الإبداعية لا يكفي لإنشاء ثقافة عمل إبداعية فلتأسيسها في ثقافة المؤسسة يجب تدريب المديرين على هذه الممارسات ثم ربط المكافآت والترقيات بتطبيقها الفعال. وللتمكن من ذلك على القادة اعتناق الممارسات والمبادئ التالية عند تبني الثقافة الإبداعية (شولر، 2020) وهي:

- اختر أفضل المبتكرين الواعدين وفي الوقت ذاته شجّع المفاجآت الإبداعية من كل مكان: لبناء مراكز إبداع متخصصة فعالة في الشركات ينبغي على المديرين انتقاء مولّدي الأفكار الأكثر تميزاً وإمدادهم بالمزيد من الموارد. إن هؤلاء المبدعين المختارين هم المستفيدون الأساسيون من "مناطق العزل **buffer zones**" - التي سنذكرها في الفقرة التالية- وأما الممارسات الأخرى التي سنعرضها فينبغي تعميمها في كل أنحاء المؤسسة حتى يجد المبتكرون الكامنون في القطاعات البعيدة عن بؤرة الاهتمام فرصاً لتقديم الأفكار والنتائج. ينبغي على القادة تدريب المديرين الآخرين على تفهم مراحل العملية الإبداعية و ينبغي تقويم المدراء بناءً على مقدرتهم على استحداث و ملاحظة الأفكار الجديدة و رعايتها إلى أن تنضج و تؤتي ثمارها.

- نظم نطاقات عزل حول المبتكرين: تنظيم نطاقات العزل **buffer zones** يعني اصطناع نوع من الشرنقة - أو قشرة البيض أو البيت الزجاجي المكيف- حول الناس المبدعين أو حول الفرق المبدعة داخل المؤسسة. ويعني هذا قطع المسارب التي يمكن أن تسلكها السياسات أو ضغوط العمل الأخرى لعرقلة أو تثبيط عملية جمع المعلومات التي تقتضيها المرحلة الأولى في العملية الإبداعية. ويعني أيضاً التأكد من توفر كل ما يلزم من الأدوات و الموارد لدى انطلاق المبدعين في الطواف والبحث عن المعطيات وعن إجابات تساؤلاتهم. إن القائد التنفيذي للمجموعة المبدعة ينبغي أن يتولى الأعمال التمهيدية ويسلك كل التشابكات حتى ينساب عمل المبدعين في المرحلة التحضيرية دون عرقلة أو تشويش.

- اترك للمبدعين مساحة لعب كبيرة: لدى المبتكرين يمكن لأي نوع من المناورة وتغيير تناول المعطيات والمشاريع أن يكون مفيداً ومعيناً لهم في عملهم طالما أن واحدهم يتخيل تلك المناورة مفيدة. ربما يصعب على

الناس تذكر هذه الحقيقة وهم يرون المبدع يتصرف تصرفات جنونية أو عابثة لا تركيز لها، لكن خلال مرحلة الحضانة تعتبر المحاولات والتوجهات المبالغ في التشعب والغرابة والمثابرة للعبث أكثر من مشابهتها للعمل الحقيقي ضرورية جداً من أجل تمكين الأجزاء العميقة من الدماغ من حل المشكلة و إنشاء الارتباطات الجديدة بين المتغيرات. من منظور المديرين النمطيين المركزين على تحصيل النتائج **results-oriented** يعتبر ما سبق مسلكاً يستحيل العمل به وخصوصاً أن كان ذلك الفريق المبدع فريقاً من التنفيذيين المسؤولين عن ابتداء عملية تشغيل جديدة للشركة. يصعب على القائد التنفيذي الأعلى الذي أوكل المهمة أن يتيح لفريقه المبدع الوقت و مساحة العمل الكافية لتوليد حلول تحويلية **transformative** حقيقية (أن يردمو الخندق أو يستغنوا عن المرور فوقه بدل العودة إلى إصلاح الجسر المدمر مثلاً) والخطوة الأساسية في ترك مساحة كافية للناس كي يقوموا بما هم أهل للقيام به هي التورع عن محاكمة تحركاتهم أو أساليبهم.

- **قاوم إغراء النتائج العاجلة:** لا يعجز أي فريق عن توليد الحلول التكريرية أو التدرجية **incremental** ورسم التوصيات ولا تخلو أية عملية تشغيلية أو تكنولوجية من إمكانية التحسين من خلال التحليل و التعديل. لكن إذا أراد أحدنا بناء ثقافة ابتكارية فإنه سيجد أن تركيز الإلحاح على النتائج الآتية لن يولد سوى تحسينات تكميلية (التحسينات التكريرية تعمق البئر الحالية ولا يمكنها حفر بئر جديدة، وتزيد حجم المحرك البخاري ولا يمكنها التوصل إلى مزايا البترول أو الكهرباء مثلاً) و الإلحاح على تلبية مواعيد الإنجاز كثيراً ما يجهض عملية الإبداع قبل وصولها إلى مرحلة الإشراف. مع الإقرار بحقيقة أن مواعيد الإنجاز الواضحة يمكنها المساعدة على تركيز جهود الفرق المبدعة و استحداث مرحلة الإشراف لتتضح في التوقيت الملائم فإن رسم مواعيد الإنجاز النهائية ينبغي ألا يبالغ في الاعتماد عليه لأنه كثيراً ما يعرقل عملية الإبداع. إن التواصل المتين مع المبدعين العاملين على المشروع هو المفتاح الذي يتيح للقادة أن يقدروا متى وكيف يكون تحديد الموعد النهائي عاملاً مساعداً وليس معرقلاً.

- **الالتزام برعاية الأفكار الجديدة حتى تمام تنفيذها:** إن المخترعين قلماً يكونون أفضل المسوقين لأفكارهم. إنهم - بطبيعتهم الخاصة- يميلون إلى العمل منعزلين ومواصلة اللعب بأفكارهم، وعندما يحتكون بمن هم أقل منهم إبداعية فإنهم لا يتقنون التعامل معهم وتسليك أفكارهم في أفضل الصيغ قبلاً لدى هؤلاء. إن المدير الذي يريد تشجيع الابتكار يجب أن يعمل عمل الغريال أو المرشح الأولي لاصطفاء أفضل الأفكار و الحلول و اختيار أفضل الناس القادرين على الوصول بها إلى مرحلة الإثمار. و بعدئذٍ ينبغي على هذا الداعم التنفيذي التوجه إلى تسويق المشروع داخل المنظمة و صياغة التحالفات المؤيدة التي توصل الفكرة إلى عالم الواقع، وهو أمر يتطلب الشجاعة والمثابرة والمقدرة الرفيعة في إدارة العمليات السياسية والاجتماعية التي تدور لدى السعي إلى جعل الآخرين يعتقدون الفكرة الإبداعية و ينكثفون مع التحولات التي تجلبها.

4.2 القائد المبدع:

الإبداع هو أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة، متصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو تجميع أو إعادة تركيب في أشكال متميزة (هاللي، 2009، صفحة 52). كما يمثل الإبداع من وجهة نظر solos أنه قدرة أو نشاط معرفي ينتج عنه طريقة جديدة وغير مسبقة من قبل في رؤية المشكلات أيا كان نوعها على نحو جديد وغير مألوف، وهو احلال مستمر للقديم بواسطة الجديد، بتقديم شيء ما أو تقديمه بطريقة أفضل (التيجاني، 2020، صفحة 37) ويمكن تلخيص الإبداع بأنه:

- أن ترى المؤلف بطريقة غير مألوفة.
- أن ترى ما لا يراه الآخرون.
- كل عمل خرج بصورة متقنة وغير مألوفة.

أما القائد المبدع فهو ذلك الشخص الذي يستطيع إكتشاف نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، والعمل على إبتكار أساليب التغلب على نقاط الضعف وإدراك جوانب القوة واستحداث وسائل لاستثمارها ويتقهم ويعمل على تشجيع الأفكار الجديدة يأخذ بالمخاطرة محفز للآخرين قادر على التركيز حول المشاكل ويعمل على تشجيع وتدعيم الوصل إلى أفكار جديدة. والقائد المبدع هو الذي ينظر إلى المشكلات والأشياء بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل مع بيئة العمل، ويقوم بالبحث والربط بين الأشياء، يؤدي في الأخير إلى إنتاج شيء جديد سواء سلعة أو خدمة أو أداة جديدة مع مساهمة العاملين.

القائد المبدع هو القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المترابطة، وجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره وبطريقة مختلفة.

يعتبر وجود قائد إداري مبدع بالمؤسسات من الأمور الهامة لضمان تميزها ومكانتها بين منافسيها، والقائد المبدع له خصائص يتميز بها كما أنه لا بد عليه أن يلتزم بمبادئ القيادة الإبداعية والتي تساعد على غرس مفهوم الإبداع لدى العاملين، ومن بين خصائص التي يتميز بها القائد المبدع (رزيق، 2015، صفحة 67) نذكر:

- دائم البحث والاطلاع وذو خيال واسع.
- لديه درجة عالية من الإدراك لجوانب القصور والعيوب الموجودة بالمؤسسة.
- قادر على الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديدتها بدقة.
- يتمتع بالمرونة الذهنية لمعالجة المشكلات.
- لديه أصالة في التفكير وعدم التقليد.
- متفتح العقل على كل الخيارات التي تتاح له.

- يهتم بالمعاني وله وعي بأهدافه ومثابر على تحقيقها.
- واثق بنفسه، مؤمن بقدراته وبدون غرور.
- قادر على التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر ولا يخضع لما هو كائن.
- مواجهة التحديات ولديه إصرار على تجاوز الصعوبات.
- مستقل بالرأي ولا يؤثر فيه الآخرين.
- متحمس لأفكاره وي بذل جهدا ووقتا لتحقيقها لديه قدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وعلى طرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة واضحة عليها، وليس غريبا أن يصرف القائد وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها.
- ثقة القائد بنفسه وكذا بالآخرين، فهو لا يستسلم بسهولة إذا ما توقع الفشل، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده.
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه الفضول والبحث عن حل لها
- القدرة على التجريب والتكيف والتجديد، فهو يشك بما يؤمن به الناس على أنه مسلمة، ولا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق.
- القائد المبدع هو منفتح ويتفاعل مع الآخرين ويتبادل الأفكار والآراء مع الزملاء.

3. مؤشرات الثقافة الإبداعية والقائد المبدع

1.3 مؤشر التحفيز:

يقصد بكلمة حوافز في علم النفس الباعث أو المنبه للسلوك، أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على سلوك يعد حافزا ، كما تعرف أنها المحرك الذي يدفع بالفرد إلى اشباع حاجاته وتحقيق رغباته (بوالشرش، 2015، صفحة 19).

الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الوصول للإبداع، وتعتمد العلاقة بين الحوافز والإبداع على طبيعة الظروف وطريقة منح الحوافز وكذا هدفها، فإذا كانت الأهداف واضحة محددة وأنه لا يتم تحقيقها إلا عن طريق الإبداع وتقديم أفكار جديدة، ومن جهة أخرى يكون للفرد المعني حاجة لهذا الحافز وبالتالي الحوافز تكون ذات أثر كبير على الإبداع وتشجيعه داخل المؤسسة، إذا تعد الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وكذا ظهور واستمرار الإبداع بالمؤسسات، فالحوافز لها أثر في تشجيع العاملين على الإبداع وبذل جهد أكبر للإنجاز وغياب المكافأة المناسبة تشجيع العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المؤسسات التي يعملون بانها تعد كأحد المعوقات للإبداع بالمؤسسة، إذا الحوافز تساهم في إثارة الإبداع لدى العاملين، ويجب هنا على القيادة المدركة لأهمية الإبداع تقديم الحوافز

بشكل متنوع وعادل، فالحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لأصحاب الأفكار الجديدة لها دور في تشجيع الإبداع بشكل أكبر، وبالتالي القائد يجب أن يتعرف على طبيعة الحوافز المثيرة للإبداع لدى العامل.

2.3 مؤشر الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي في المؤسسة هو الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات على وظائف في المستويات الادارية المختلفة كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها و مستويات الاشراف عليها فهو ليس هدف في حد ذاته بل أداة ووسيلة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الاهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها وكلما كانت هذه الأداة أو الوسيلة جيدة كلما كانت اداة فعالة تساعد المؤسسة على النجاح وتحقيق أهدافه (الجيومي، 2008، صفحة 98).

إرساء هياكل تنظيمية تمنحهم حرية اتخاذ القرار وتحفيزهم على تحقيق النجاح لذلك يجب على المؤسسة أن تتبنى هيكل تنظيمي بسيط وفريق عمل بسيط حسب احتياجات كل موقف وطبيعته، بحيث يحتوي هيكل المؤسسة على عدد قليل من المديرين والمستويات الادارية الضرورية لإنجاز العمل مع تبني نظم لا مركزية تسمح للعاملين بالمشاركة في ظل وجود مركزية بدرجة كافية لكي تتأكد القيادة الاستراتيجية من ان المنظمة تمارس رسالتها الاستراتيجية وفق قيم الثقافة الابداعية المتكيفة التي تشجع على الابداع و الابتكار.

3.3 مؤشر الإتصال:

الاتصال هو عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وهذا معناه أن هناك رسالة معينة بين طرفين. ويعتبر الاتصال عنصر هام لنقل وتبادل الأفكار والآراء نحو موضوع أو مشكل معين، وركيزته الأساسية هي الإصغاء والاستماع المتبادل بين القائد ومروؤوسيه. يتطلب الإبداع وجود قنوات اتصال داخل المؤسسة تساعد على الانتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة، فمعظم المبادرات الإبداعية لا تتجج بسبب ضعف الاتصال والذي لا يجب أن يكون مجرد وسيلة لنقل المعلومات من طرف واحد فقط، بل يجب أن يكون وسيلة تبادل الأفكار والاقتراحات والمشاركة في القرار وكل هذا يشجع على الإبداع لدى العامل. القيادة بالمؤسسات تلعب دورا كبيرا على غرس ثقافة الإبداع لدى العاملين، وذلك من خلال مشاركة الأفراد ومنحهم الحرية في إبداء أفكارهم.

ويمكننا أن نستشف الثقافة الابداعية والقائد المبدع في المؤسسة تظهر من خلال مجموعة من النقاط التي يمكن من خلالها التعرف عليهما والبحث في سبل التطوير من خلال التالي:

- قبول الغموض لأن التأكيد على الموضوعية وعدم الخروج عن المألوف يقيد الإبداع.
- وجود رقابة منخفضة أي يجب إبقاء الرقابة أقل ما يمكن.
- تشجيع المخاطرة من خلال التجريب والبحث دون الخوف من الفشل والتعلم من الأخطاء.

- التركيز على مفهوم النظام المفتوح، وذلك بإحداث الرقابة الدائمة على البيئة والاستجابة لأي تغيرات.
- القيادة المحفزة على الإبداع والتي تدفع نحو التغيير وهي التي تساعد الأفراد على التغلب من خوفهم بالفشل وتدفعهم إلى المخاطرة والتجريب ويتعامل مع الأخطاء على أنها نتائج لا بد من فحصها.

4. بناء الثقافة الإبداعية في مؤسسة مصبرات المغرب

1.4 التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة مصبرات المغرب "conserverie du maghreb" هي مؤسسة اقتصادية تصنف ضمن المؤسسات الخاصة ذات المسؤولية المحدودة يقدر رأس مالها ب 50.000.000 دج مختصة في صناعة المصبرات الغذائية تقع بموزاية ولاية البليدة.

منذ تأسيسها في 17 فيفري 1991، تعتبر مؤسسة مصبرات المغرب من بين المؤسسات المنتجة في

مجال المصبرات حيث بدأت إنتاجها في سلسلة الطماطم، أما اليوم نجد من إنتاجها:

- الطماطم المصبرة.
- الهريسة المصبرة.
- المربي.
- لب الفواكه.

بدأ إنتاج المؤسسة في سلسلة الطماطم بقدرة إنتاجية تعادل 120 طن في اليوم ومربي المشمش بقدرة إنتاجية 03 طن، ثم تطورت في سنة 1996 بزيادة إنتاج سلسلة الطماطم بقدرة 600 طن في اليوم وتنوع في إنتاج المربي، وفي سنة 2012 شهدت زيادة سلسلة الطماطم سعة 1000 طن في اليوم، لتوسع المؤسسة من نشاطها بفتح خط جديد لإنتاج لب الفواكه بالإضافة إلى إنتاجها في مجال المصبرات.

كما توسع إنتاج المؤسسة بفتح خط إنتاجي يتعلق بإنتاج "الهريسة (Harissa)" ليتواصل التوسع ليشمل إنتاج مربي الفواكه (التين، البرتقال، المشمش، التفاح) وبالإضافة لتشكيلة المنتجات التي يتم تسويقها للزبائن، تقوم المؤسسة أيضا بتسويق أوعية الطماطم ولب الفواكه للمؤسسات الصناعية لاستخدامها كمادة أولية في إنتاجها.

الجدول 1: تشكيلة المنتجات لمؤسسة مصبرات المغرب

المنتجات والخصوصية	الوزن الصافي	شروط التخزين	التغليف	التكليف	مدة الحفظ
طماطم مزوجة التركيز	400 غ - 800 غ - 135 غ	الابتعاد عن الحرارة المباشرة والرطوبة	- صناديق كرتونية تتكون من 12 علبة معدنية ذات الوزن 800 غ - صناديق كرتونية تتكون من 24 علبة معدنية ذات الوزن 400 غ - صناديق كرتونية تتكون من 40 علبة معدنية ذات الوزن 135 غ	علب معدنية: 400 غ 800 غ 135 غ	سنتين
الهريسة (Harissa)	380 غ - 760 غ - 135 غ	الابتعاد عن الحرارة المباشرة والرطوبة.	- صناديق كرتونية تتكون من 12 علبة معدنية ذات الوزن 760 غ. - علب كرتونية تتكون من 24 علبة معدنية ذات الوزن 380 غ - صناديق كرتونية تتكون من 40 علبة معدنية ذات الوزن 135 غ	علب معدنية: 135 غ 380 غ 760 غ	03 سنوات
مربي الفواكه: - التين. - البرتقال. - المشمش. - التفاح. - الإجاص.	400 غ - 800 غ -	الابتعاد عن الحرارة المباشرة والرطوبة.	- صناديق كرتونية تتكون من 24 علبة معدنية ذات الوزن 800 غ - صناديق كرتونية تتكون من 24 علبة معدنية ذات الوزن 400 غ.	علب معدنية: 400 غ 800 غ	سنتين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- تتبع الأهداف الأساسية للمؤسسة من الأهداف العامة للمجمع التابعة له (مجمع عمور)، فبالإضافة إلى هدف الربح والبقاء والنمو في مجال نشاطها، تتمحور أهداف المؤسسة أساسا في:
- العمل على تلبية الطلب العام وتوزيع المنتجات على المستهلكين في كامل المناطق.
 - توسيع المؤسسة وإستمراريتها.
 - العمل على التعريف بمنتجات المؤسسة وتسويقها داخليا وخارجيا.

بناء الثقافة الابداعية في المؤسسة الاقتصادية -أسس البناء في مؤسسة مصبرات المغرب -24

- الريادة في مجال إنتاج المصبرات والعمل على اقتحام الأسواق الخارجية.
 - السعي للمحافظة على زبائنها الحاليين وتنمية ولائهم والعمل على جذب زبائن جدد.
- ترتكز المؤسسة في نشاطها على العنصر البشري بشكل فائق النظر، يظهر ذلك من خلال اهتمامها بتوظيف عمال أصحاب كفاءة ومسؤولية مهنية، بواسطتهم يمكن تقديم منتجات ذات نوعية وجودة تلبى الرغبات وتكون في درجة توقعات الزبائن.
- تتكون المؤسسة من 193 عامل بما فيهم رؤساء الأقسام والإطارات وعمال المصالح، موزعين حسب التخصص المهني والوظائف في المؤسسة، كما نشير إلى أن هناك عمال موسميون يتم توظيفهم بصورة مؤقتة في المواسم أين يكون الطلب مرتفع.
- تحرص المؤسسة في إنتاجها على تقديم منتجات ذات مستخلصات الطبيعة، من خلال العمل على استعمال مواد طبيعية لتحقيق جودة عالية لمنتجاتها، لذلك تلجأ للتزود بالمادة الأولية (الطماطم، الفواكه) من الموردين (الفلاحين) نذكر بذلك الموردين من ولاية البليدة، الشلف، عين الدفلى، هذه المناطق التي تشتهر بجودة المحاصيل الزراعية المتعلقة بالخضر والفواكه وكذلك القرب من المؤسسة وتكلفة النقل المنخفضة، الأمر الذي جعل المؤسسة تتمسك بمورديها وتسعى لبناء علاقات تجارية جيدة بينهم، تخدم أهدافها المرتبطة بتوفير مواد أولية تساعد في الحصول على منتجات عالية الجودة.
- بشكل عام تعتمد المؤسسة في تصريف منتجاتها على القناة التوزيعية المباشرة وغير المباشرة معتمدة في ذلك على نقل المنتج إلى تجار الجملة وتوزيعه لتجار التجزئة المنتشرين في النطاق الذي يتم تحديده مسبقاً، كما تقوم بالتعامل مع العملاء الذي يشترون منتجاتها ويتكفلون بتوزيعها.
- على هذا الأساس بتتبع وظيفة التوزيع في مؤسسة مصبرات المغرب، فإن المؤسسة تعتمد على أربعة طرق توزيعية هي: قناة المهنين " **professionnel** "، قناة **GMS**، قناة التوزيع المباشرة، والقناة التوزيع غير المباشرة. اعتماد هذه القنوات التوزيعية المتكاملة وتحديد جهود ونطاق ووظيفة كل قناة، جاء بهدف تحقيق التناسق وحسن سير الأعمال والقدرة على مراقبة أداء كل قناة من جهة، وتحقيق هدف المؤسسة في التعريف بمنتجاتها والوصول بها إلى أقصى نقطة ممكنة على الصعيد المحلي والجهوي وحتى الدخول إلى الأسواق الدولية.

2.4 أسس بناء الثقافة الإبداعية في مؤسسة مصبرات المغرب:

ببلورة أهداف المؤسسة نجدها لا تطمح فقط إلى التفكير من منظور الربحية بل التفكير أيضا في الأثر الاجتماعي الذي يتم تحقيقه، وبعبارة أخرى لا تهدف إلى الحفاظ على مكتسباتها المالية فقط ولكن تهدف أيضا إلى تنمية نشاطها بإتباع إستراتيجية الاستثمار المستمر والحفاظ على الطاقة البشرية وتنميتها كعنصر ومورد أساسي، إلى جانب الحفاظ على الثقة والولاء الذي قدمه الزبائن والعمل على مواصلة النشاط بما يتناسب

وأهداف الشركاء والمتعاونين من جهة، والعمال والزبائن من جهة أخرى، وذلك في سبيل الوصول إلى التنمية بشريا ومهنيا واقتصاديا.

بالنسبة للمديرين بالمؤسسة بالإضافة إلى الإيمان بحتمية الابداع القيادي على مختلف المستويات، كذلك الايمان بنشر وترسيخ الثقافة الإبداعية فإن ذلك لا يكون فقط على مستوى المديرين بل وفي مختلف المستويات والوظائف، وعليه يجب أن تعمل المؤسسة على توفير مجموعة من الشروط التي تساعد في ترسيخ الثقافة الابداعية في مختلف المستويات سواء ما يتعلق بالمعاملات التنظيمية أو بالإبداع على مستوى المزيج التسويقي (المنتجات، الترويج، التوزيع ، التسعير) وذلك من خلال:

- **التوعية بالثقافة الإبداعية:** من خلال القيام بمجموعة من الحملات التوعية بين مختلف الفروع من جهة، وبين الوظائف المكونة لهذه الفروع من جهة أخرى وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة وتحقيق روح الانتماء بين العمال والموظفين.

- **البحث:** من خلال مسح البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتهديدات المتاحة وذلك من خلال القيام بعملية الت رصد البيئي عن طريق اليقظة التكنولوجية لجمع مختلف التطورات في مجال التكنولوجيا والبحث والتطوير.

- **إعادة الهيكلة:** سواء على مستوى الهيكل التنظيمي أو على مستوى الاستراتيجيات وذلك من أجل تحقيق تنفيذ جدي لأسس ومبادئ الثقافة الابداعية، وتحديد مبادئ وأسس الإستراتيجية في كيفية تطوير الأحسن للمؤسسة ومشاريعها بناء على الثقافة الابداعية السائدة.

- **إستراتيجية التنفيذ:** تطبيق الأفكار الابداعية من خلال مايلي :

- الحصول على الموارد اللازمة للقدرة على استغلال المعرفة والإبداع (على سبيل المثال من خلال خلق شيء جديد عن طريق البحث والتطوير وأبحاث السوق والحصول على المعرفة عن طريق نقل التكنولوجيا والتحالف الاستراتيجي).

- إطلاق الإبداع والاعتماد عليه كعملية أولية.

- الاعتماد على الإبداع واستدامة استخدامه في المدى الطويل وإعادة النظر في النموذج الأصلي للفكرة وتعديله.

- **التعلم:** من خلال بعث فرص للتعلم عن طريق الدورات التعليمية والتكوينية حتى تتمكن من بناء قاعدتها المعرفية وعلى هذا الأساس يمكن تحسين الطرق الابداعية والتنظيمية.

- **الاهتمام بالعمال:** يعتبر العمال من بين العناصر المهمة التي توليها الثقافة الابداعية أهمية كبيرة، حيث بتبني الثقافة الابداعية فإنه يجب الحرص على فتح المجال للعمال في المشاركة بأرائهم والبحث عن المبدعين

بناء الثقافة الابداعية في المؤسسة الاقتصادية -أسس البناء في مؤسسة مصبرات المغرب -26

من بينهم لتميتهم وترك فرصة لهم في المشاركة بأفكارهم والاستفادة منها وتطويرها، كما يجب البحث عن الأفكار الجديدة ورعايتها للوصول إلى الابتكار والابداع، ترك المساحة الكافية للعمال من شأنه أن يدعم عنصر الابداع لديهم والشعور بالانتماء والتحفيز.

بالإضافة إلى ذلك إدراج الثقافة الابداعية على مستوى المزيج التسويقي الذي يقدمه سواء ذلك على مستوى الابداعات التي تظهر على مستوى المنتجات أو على مستوى الترويج والابداع الاعلاني من خلال بعث رسائل اعلانية ذات طابع ابداعي جذاب قادر على التعبير على المؤسسة في الوسط التنافسي.

من ناحية أخرى إدراج الثقافة الابداعية على مستوى الادارة العليا من خلال الالتزام بالقيم سواء كان ذلك إزاء متعاونيه أو زبائنه، من خلال إستراتيجية تنموية محددة بشكل واضح وكذا إرساء مسار منتظم ومطابق للمعايير لضمان تغذية نوعية وسليمة تتكون من عناصر طبيعية 100%. بالإضافة إلى المقاربة الجوارية هي التي تهدف إلى خلق علاقة جوارية قائمة على الشفافية والدعم والثقة المتبادلة كمتعامل اقتصادي قائم بذاته في قطاع الصناعات الغذائية، فهي تعتبر توجهها استراتيجيا حاضرا على الدوام من أجل تحسين النتائج وتعزيز المهارات الإنتاجية وضمان ديمومة المشاريع الجديدة والتوسيع في مجال النشاط.

3.4 الإتصال والتحفيز على مستوى المؤسسة:

باعتبار مؤسسة مصبرات المغرب تابعة لمجمع يضم في نشاطه ثلاث فروع أساسية تشترك في الأهداف العامة التي تتعلق بالنمو والبقاء، إلا أنها تختلف من حيث النشاط والأهداف الفرعية كونها تختلف من حيث المنتجات المقدمة والسوق المستهدفة. عموما النشاط الاتصالي في المؤسسة يجب أن يتصف ب:

- **الاتصال على مستوى الفروع فيما بينها:** من خلال شبكة المعلومات التي يتم تنقلها بين الموظفين والتي تتعلق بالمعلومات الخاصة بالبيئة هذا النوع من الاتصال عادة ما يكون غير رسمي.

- **الاتصال بين الإدارة العليا للمؤسسة وإدارة المجمع:** من خلال التقارير الصاعدة للإدارة العليا ومختلف القرارات والأوامر النازلة للوظائف، وهنا نشير إلى المركزية التي تبدو واضحة على مستوى القرارات المتخذة.

نشير إلى أن على المؤسسة أن تعمل على تحسين وتطوير الوظيفة الاتصالية بين الفروع فيما بينها وبين الفروع والإدارة العليا وذلك من خلال توفير نظام معلومات ووسائل اتصالية معلوماتية قادرة على تحقيق وتوفير السرعة في نقل المعلومات والاتصال، ومن بين الجهود في ذلك تبني تكنولوجيا معلومات قادرة على وضع المعلومة في متناول متخذ القرار.

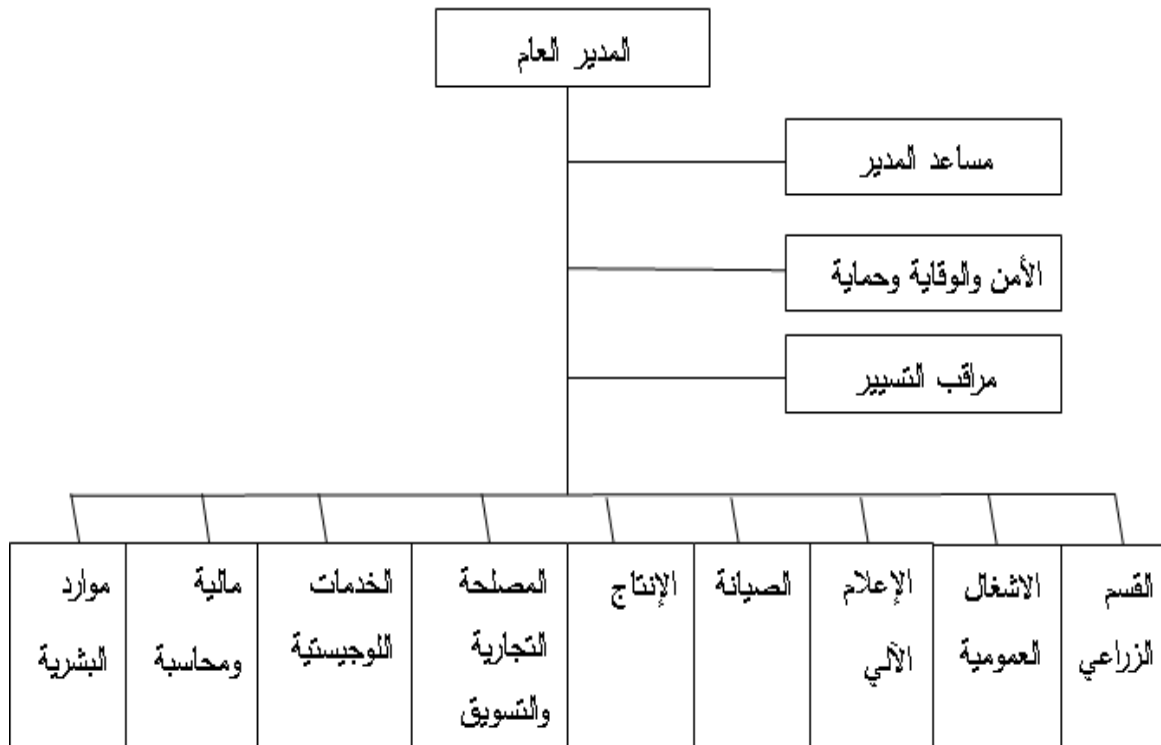
من جهة أخرى تحقيق الثقافة الابداعية على مستوى المؤسسة يستدعي القيام بمجموعة من الاجراءات التحفيزية التي من ضمنها سياسة "العامل المشارك" من خلال مشاركة العمال على مستوى مختلف القرارات التشغيلية بالإضافة إلى اعتبارهم جزء من الهيكل التنظيمي فبمراجعة الهيكل التنظيمي على مستوى كل فرع يظهر تشكيلة العمال في أسفل التنظيم الامر الذي يدعم صلة الانتماء للعمال والمشاركة.

التحفيز عن طريق تدعيم الافكار الابداعية التي يقدمها العمال على مستوى الفروع والعمل على متابعتها وتشجيع وتوفير الوسائل التي من شأنها تمتيتها لما يحقق قيمة مضافة.

4.4 الهيكل التنظيمي بالمؤسسة:

يستدعي وجود الثقافة الابداعية هيكل تنظيمي مرن يسمع بانسياب المعلومات والاتصال السهل والفعال بين مختلف الوظائف الادارية، ولتحقيق ذلك على المؤسسة تفعيل وسائل الاتصال واعتماد قيادة ابداعية قادرة على خلق روح الفريق الواحد في هيكلها التنظيمي، ولعل وجود الهيكل التنظيمي الوظيفي من شأنه المساعدة في ذلك لما يضمنه من سهولة في الاتصال وبالتالي القدرة على الابداع والقيادة الابداعية.

الشكل 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصبرات المغرب



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة

بملاحظة الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإنه يمكن القول أنه يتناسب مع متطلبات الثقافة الإبداعية القائمة على أساس كسر الحواجز بين الإدارة العليا والوظائف، كما أنه يساعد على الاتصال من جهة، وعلى نقل المعلومات ولا مركزية القرارات.

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعمل على تحقيق حرية الابداع واتخاذ القرارات وفق ما يخدم أهداف المؤسسة، كما يساعد في تشجيع المرؤوسين على الابداع والمبادرة.

5. خاتمة:

بناء الثقافة الابداعية في المؤسسة الاقتصادية -أسس البناء في مؤسسة مصبرات المغرب -28

تعتبر القيادة الإبداعية من أحد أساليب القيادة التي ظهرت مع مفهوم العمل بشكل تعاوني لتطوير الأفكار المبتكرة وذلك عن طريق تهيئة الظروف التي تعزز الإبداع، واختلاق بعض الظروف التي تمثل "المساهمات الداعمة"، يتم وصفها على أنها دعائم نفسية أو مادية أو اجتماعية والتي تحفز التفكير الإبداعي لدى الآخرين وتمكينه والحفاظ عليه. وأشار الباحثون والممارسون أن القيادة الإبداعية أصبحت أكثر أهمية في البيئة السياسية والاقتصادية الحالية لما تقدمه من فرص إبداعية قادرة على التطوير والتحسين في المؤسسة، فالقادة المبدعين يُبدون سلوكيات قد تتعارض مع أساليب الإدارة التقليدية. فالإبداع يعتبر من أهم صفات القادة لنجاح الأعمال.

مع ظهور القيادة الإبداعية لا تزال الكثير من المؤسسات تحافظ على القيادة التقليدية في تأدية نشاطاتها الإدارية، لذلك جاءت هذه الدراسة لتعالج فكرة الثقافة الإبداعية ومدى حتمية اعتماد القيادة الإبداعية والتخلص من الثغرات التي كانت تحكم القيادة التقليدية.

من خلال ما تم التطرق إليه في الدراسة يمكن تقديم النتائج والمقترحات التالية:

- تشكل الثقافة الإبداعية على مستوى المؤسسة نقطة التعبير على الصفة الإبداعية التي يتميز بها المسيرين والتي تظهر بشكل أكثر على مستوى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- الثقافة الإبداعية في المؤسسة لا تكون فقط على مستوى التنظيم والأهداف بل وتشمل مختلف العمليات والوظائف.
- من ضمن أهم الجوانب التي تظهر فيها الروح الإبداعية في الجانب المتعلق بالنشاط التسويقي والإبداع على مستوى المنتجات والتوزيع والترويج، بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية القائمة على العلاقات بين المتعاملين بما فيهم الزبائن تقوم على رؤية إبداعية تتزامن والتطورات الحاضرة.
- النمط الاتصالي المعمول به يستدعي تدعيمه وجعله أكثر قوة من خلال توفير وسائل قادرة على نقل المعلومات ومشاركتها من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لمشاركة المعلومات وإبداء المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية من جهة، ومشاركة العاملين بها حتى تخلق روح الفريق الواحد وكسر الحاجز بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية.
- تحفيز المبدعين على الإبداع في مختلف فروع المؤسسة من شأنه تحقيق قيمة مضافة خاصة على مستوى المنتجات عن طريق بعث منتجات تنافسية تقف في وجه المنافسة التي تواجهها المؤسسة.
- لا يمكن تحقيق الثقافة الإبداعية إلا من خلال غرس الروح الإبداعية على مستوى المجمع ككل إنطلاقاً من القائد المبدع وصولاً للعامل المبدع. وهذا لا يكون إلا من خلال: وجود قائد مبدع، ووجود رسالة إبداعية مقدمة.

6. قائمة المراجع:

- إبراهيم شهاب فادية، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة 1، (الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2012)
- ادمو أحمد محمد مشرف، و سامي مصطفى محمد علي، القيادة الابداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- بو الشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، الطبعة 1، (عمان: دار الايام للنشر والتوزيع، 2015)
- تير رضا، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الادارة العمومية الجزائرية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 01، الجزائر، 2007.
- الجبوسي محمد رسلان، و جاد الله جميلة، الادارة: علم وتطبيق، الطبعة 3، (الأردن: دار الميسرة، 2008).
- دوح التيجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.
- رزيق حنان، القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور ولاية برج بوعريريج، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015.
- الشهوان محمد إبراهيم ديانا، القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019.
- شيهاني سهام، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على الابداع التنظيمي في الجزائر، مجلة إيكوفان، جامعة طاهري محمد بشار.
- عبود نجم نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة 1، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011).

- العجمي هادي سالم، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة نجران للقيادة الابداعية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامع الأزهر، المجلد 38، العدد 182، الجزء 2، 2019.
- عواد رشيد ساعد نهى، دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
- هلالى حسين مصطفى وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، الطبعة 1، (مصر: دار السحاب للنشر والتوزي، 2009)
- شولر آج، (2020)، كيف تبني في مؤسستك ثقافة الابداع، نقلا عن الموقع:
http://gulfinnovation.com/Ar_BusinessCreativityandInnovation.aspx