

دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين

أ. بركات ربيعة
جامعة بسكرة
rabiamoulta@gmail.com

الملخص:

إن التطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أحدثت مشكلات عديدة للمؤسسات، مما يحتم عليها التعامل مع هذه المشكلات بأسلوب إبداعي، لذلك يعتبر الاهتمام بالإبداع وكيفية تنميته لدى العاملين أمرا ضروريا. ومن أجل الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع لدى الأفراد العاملين في المؤسسة ينبغي لها أن تبذل جهدا ملحوظا لتوفير الثقافة التنظيمية المناسبة والداعمة للإبداع، فالثقافة التنظيمية الإبداعية تشكل تحديا لأي مؤسسة تبحث عن التطور المستمر والتجديد نظرا لما لها من أثر في تكوين سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة بشكل عام. تهدف هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين من خلال التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية ومبادئها وخطوات تعزيز هذا النوع من الثقافة التنظيمية لما له من أثر على الإبداع لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الإبداع الفردي، الثقافة التنظيمية، الثقافة التنظيمية الإبداعية.

Abstract :

The developments brought about by the information revolution and technological explosion caused many problems for the organizations, which makes it imperative to deal with these problems creatively, so is the interest in innovation and how its development among workers is necessary.

In order to reach high levels of creativity among individuals working in the organization it should be made a remarkable effort to provide the appropriate organizational culture and support for creativity, and organizational culture creative pose a challenge for any organization looking for the continuous development and innovation because of its impact in the formation of the behavior of workers and geared towards achieving goals and objectives of the organization in general.

This study aims to clarify the relationship between organizational culture and creativity among workers by recognizing the creative organizational culture characteristics, principles and steps to promote this type of organizational culture because of its impact on the creativity of workers.

Key words: administrative creativity, individual creativity, organizational culture, organizational culture creative.

مقدمة:

استحوذت فكرة الثقافة التنظيمية على اهتمامات الباحثين في دراسة السلوك التنظيمي منذ زمن بعيد، حيث اعتبرها الكثير منهم بأنها العامل المهم في تحديد درجة التطابق بين الفرد والمؤسسة لاحتوائها على مجموعة من القيم والاتجاهات والتوقعات التي لها تأثيرات مختلفة على الأفراد والعمليات التنظيمية وردود الفعل لترشيد عملية صنع القرارات والنشاطات التنظيمية .

وفي ظل سرعة التحول، الديناميكية والتغير الذي أصبح السمة المميزة لعالم الأعمال، والذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة تجبر المؤسسات على إيجاد حلول جديدة لمواجهة تلك المشكلات، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإبداع. لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة ، وحتى يبدع الفرد العامل في المؤسسة، يجب توفر بيئة تقبل الإبداعات وتشجعها، إذ لا يمكن للفرد أن يبدع في بيئة ترفض كل ما هو جديد.

وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية يجب توفر ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع حيث يشكل الإبداع قيمة هامة ضمن قيمها التنظيمية ، لأن الثقافة التنظيمية وما تحتويه من قيم ومعتقدات وقواعد ومعايير وأنماط سلوك يشترك فيها كل العاملين هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب ولا يجب عمله في المؤسسة ، فللتقافة التنظيمية لها تأثيرا ايجابيا في تنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين، مما يجعل الاهتمام بخلق وتعزيز ثقافة تنظيمية مشجعة للإبداع ضرورة على المؤسسات لما لها من انعكاسات ايجابية على إبداع العاملين

ومن أجل توضيح علاقة الثقافة التنظيمية بإبداع العاملين في المؤسسة نطرح التساؤل التالي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين في المؤسسة؟

ولإجابة على هذا التساؤل حاولنا تقسيم هذه الدراسة إلى النقاط التالية:

- 1- ماهية الإبداع الإداري
- 2- ماهية الإبداع الفردي
- 3- ماهية الثقافة التنظيمية
- 4- علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين

1- ماهية الإبداع الإداري

1 1 - مفهوم الإبداع اصطلاحا

كلمة الإبداع في اللغة العربية كما جاء في قاموس العرب من الفعل "أبدع" وأبدع الشيء أي أبدعه واستخرجه وأحدثه وأنشأه وبدأه، وجاء في التنزيل الحكيم: "قال ما كنت بدعا من الرسل" سورة الأحقاف الآية (9) ؛ أي ما كانت أول من أرسل، قد أرسل قبلي رسل كثير⁽¹⁾

وكلمة إبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من بدعه-بدعا: أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد شيء من عدم⁽²⁾

أما دراسة الإبداع كمصطلح وموضوع فقد لقيت اهتماما كبيرا من العلماء والباحثين في ميدان التربية وعلم النفس؛ حيث تناولت بحوث ودراسات عديدة طبيعة الإبداع ونموه والعوامل المختلفة التي تتدخل في تكوينه، وذلك من أجل الوقوف على أسباب وكيفية اختلاف الأفراد من حيث طرق تفكيرهم وأساليب تنظيم إدراكاتهم وتخطيطها وتنفيذها. وتشير المراجع المختلفة إلى أن الإبداع مفهوم مركب من مفاهيم علم النفس المعرفي، اختلف الباحثون والمتخصصون في تعريفه لدرجة يصعب معها حصر كل التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح. وفي ضوء تعدد تعريف مصطلح "الإبداع" قام "رودز" 1961 "Rhodes" بتحليل مضمون العديد من تلك التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع، فوجد أنه يمكن تصنيفها في أربع محاور أساسية وأطلق عليها اسم **Fours P's of Creativity (4 P's)**. "Person-Process-Produit-Press" (3)

1-1-1-1- تعريف محورها الشخص المبدع

هي تعريف تركز على الشخص المبدع، وما يجب أن تتوفر فيه من قدرات واستعدادات عقلية ونفسية، ومن هذه التعاريف نذكر:

- الإبداع هو "عملية يحاول من خلالها الفرد عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية، وما يحيط به من مؤثرات أن يقدم إنتاجا حديثا بالنسبة له أو لبيئته" (4)

1-1-2- تعريف محورها العملية الإبداعية

وهي تعريف تركز في تعريف الإبداع على العملية الإبداعية وما تتضمنها للوصول إلى إنتاج إبداعي، وفي هذا الاتجاه وردت تعريفات متعددة منها:

- يعرف "المفتي" الإبداع بأنه: "عملية لها مراحل متتابعة تهدف إلى إنتاج يتمثل في إصدار حلول متعددة تتسم بالتنوع والجدة، وذلك في ظل مناخ داعم يسود الاتساق والتآلف بين مكوناته" (5)

1-1-3- تعريف محورها الناتج الإبداع

وهي تعريف اهتمت بالتركيز على خصائص وسمات الناتج الإبداعي، ومن هذه التعاريف نذكر:

- يعرف "روجرز" "Rogers" الإبداع بأنه "ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد ومادة الخبرة" (6)

1-1-4- تعريف محورها الموقف الإبداعي (المناخ الإبداعي)

وهي تعريف تركز على المواقف التي تواجه الفرد وتؤثر فيه تأثيرا عميقا، مما يجعله يستجيب لها بصورة أو بطريقة متميزة، وفي هذا الاتجاه هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

- يعرف "أندروز" الإبداع على أنه "العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف يتفاعل معها ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، وما يؤدي إلى تحسين هذه الذات، فيستجيب لها بطريقة مختلفة عن الآخرين، ولذلك تعتبر هذه الاستجابة إبداعية" (7)

1-2- مفهوم الإبداع الإداري

يعتبر مصطلح الإبداع من المصطلحات الشائع استخدامها في الدراسات السيكولوجية والاجتماعية والتربوية، وقد برز الاهتمام بمصطلح الإبداع في الجانب الإداري (في المؤسسة) نظرا لأهميته في إدارة المؤسسات لكونه نشاطا منظما، ومميزا للوصول إلى كل ما هو جديد كليا أو جزئيا لمنتج أو خدمة أو عملية إدارية، واستخدام مصطلح الإبداع مقرونا بالمؤسسة أو الإدارة يعد من المصطلحات الأكثر تداولاً في الوقت الراهن، مع أن التعاريف المقدمة من طرف الباحثين للإبداع الإداري

تنتقل من المفاهيم العامة والسابق ذكرها، إلا أن الإبداع الإداري متعلق بالأفكار الجديدة في مجال التسيير وتطوير المنتجات والخدمات وفي مجال تطوير العمليات والإجراءات.

يعرف الإبداع الإداري مقرونا بإيجاد أفكار جديدة وغير مألوفة في المؤسسة، ومن هذه التعاريف نذكر:

- يعرف الإبداع الإداري على أنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل؛ بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قِبل العاملين تحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل" (8)

ويعرف الإبداع الإداري مقرونا بتقديم خدمات أو منتجات جديدة أو أسلوب جديد بالمؤسسة؛ ومن هذه التعاريف نذكر: - يعرف "حمود" الإبداع الإداري على أنه "المحاولة الإنسانية على مستوى الفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط به من مؤثرات أو متغيرات بيئية من أجل القيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق أن أنتجت، وأن تنتم بتحقيق المنفعة العامة للمجتمع" (9)

فالإبداع الإداري لا يتعلق فقط بالأفكار الجديدة الخاصة بالمنتجات والخدمات فقط؛ بل يتعداها إلى الأفكار الجديدة المتعلقة بأساليب التسيير والتغيير في الهياكل التنظيمية والإستراتيجية وغيرها من العناصر الموجودة بالمؤسسة.

1 3 - خصائص ومبادئ الإبداع الإداري

1-3-1- خصائص الإبداع الإداري

✓ إن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: يوجد اختلاف عميق حول حقيقة الظاهرة الإبداعية، وهل هي ظاهرة فردية أي أنها نتاج جهود للأفراد كأفراد أم هي ظاهرة جماعية أيضا بمعنى أنها قد تكون نتاج جهود جماعية، وبتابعة أبرز المساهمات الفكرية والبحثية حول هذا الموضوع تتضح حقيقة هذا التباين أو الاختلاف، فيقول " زغوستاف لوبون" في كتابه " علم نفس الجماعات" إن الجماعة تحبط القدرات الفردية المتميزة وأن المكتسبات الفردية تضمحل في إطار الجمع وتزول معها الشخصية الخاصة لكل واحد.

كما يقول "كارليل وريفيز وآخرون" أن الإبداع نتاج روح فردية لأن الاكتشاف والاختراعات التي تمت في الماضي والحاضر ارتبطت باسم شخص واحد وأنه لم يتم في تاريخ العلم أي إنجاز متميز من قِبل الجماعة.

وفي كتاب أصدره "وايتفيلد" عن الإبداع في الصناعة أشار إلى تجربة إبداعية ساهم فيها حوالي خمسين باحثا بريطانيا، وكيف أن هؤلاء أنفسهم قالوا بأن الجماعة تبرز كعامل مساعد على الإبداع؛ حيث أن معظم الأفكار كانت شخصية (فردية)؛ بينما كانت مهمة الجماعة تتركز في تحقيقها وإظهارها.

وبالرغم من هذه الآراء، إلا أن كثيرا من الاتجاهات المعاصرة أصبحت تعزز مكانة الإبداع الجماعي، ولا تحصر الأمر في الأفراد، وذلك بالاستناد إلى السمة المميزة لعصرنا الحالي؛ حيث يقوم البحث العلمي ويتم الإبداع من خلال ما يُسمى فرق البحث، فيقول ميكونسكي وارشفسكي: إن الفرد في ظروف البحث العلمي الجماعي المعقد لا يعود فردا منعزلا باستعداداته وميوله ومواهبه.

✓ إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: فهي ليست حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين؛ فالإنسان العامل السوي هو إنسان مبدع وتنطوي مقومات شخصيته على عناصر إبداعية وذلك بغض النظر عما كان الفرد يعي ذلك أولا، وتختلف هذه المقومات والعناصر والإبداعية من فرد لآخر حسب الفطرة التي فطره الله عليها، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها؛ حيث تعمل هذه الظروف على صقل وتنمية الخصائص الإبداعية لدى بعض الأفراد، وقد تحبطها لدى البعض الآخر (10).

✓ إن الإبداع كالتشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة: كما يمكن تربيته وتطويره؛ حيث تؤكد الدراسات العلمية أنه

يمكن تكوين الاستعدادات الإبداعية وتطويرها، مما يمكّن كل الأشخاص العاملين أن يكونوا مبدعين، ولكن هذا لا يعني نفي العوامل الوراثية؛ بل أن هذه العوامل هي الأصل ولها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير وخاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة⁽¹¹⁾.

1-3-2- مبادئ الإبداع الإداري⁽¹²⁾

لقد وضع الكثير من مدراء المؤسسات مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع، وحتى تكون المؤسسات نامية وأساليبها مبدعة وخالقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها؛ سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، ويمكن تلخيص هذه المبادئ في النقاط التالية:

- ✓ فسخ المجال لأي فكرة يمكن أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، ومادام لم يتم القطع بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تحولت إلى حقائق لذلك يجب أن يُعطى الأفراد حرية كبيرة للإبداع، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.
- ✓ إن الإبداع مصدر قوة المؤسسة والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبداعاً ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- ✓ احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاح للمؤسسة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم للقيام بالأشياء على أكمل وجه.
- ✓ تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب؛ ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح وهم.
- ✓ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذ شعر الفرد بأنه يتكامل مع عمله؛ فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط؛ بل يستطيع من خلالها أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وأن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكن يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خالقة.
- ✓ ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة؛ بل الإبداع هو أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقييمها أيضاً وأخذ الجيد وترك السيئ لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.
- ✓ لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ؛ بل نضعها في البال وبين الآونة والأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجيدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة، ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، كما يمكن أن نتوصل من المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل بذلك المحاولات الأخرى.
- ✓ يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

1-4-1- مستويات الإبداع الإداري

يتفق الكثير من الباحثين أن الإبداع نشاط إنساني لا يقتصر على مستوى أو عدد معين من الأفراد، ولا يمكن اعتباره نشاط فردي يمارس من طرف فرد واحد؛ بل يمكن أن تتم ممارسته من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد أو المؤسسات بشكل عام، وعلى هذا الأساس يؤكد أغلب الباحثين في مجال الإبداع أن هناك ثلاثة مستويات من الإبداع في المؤسسات بشكل عام.

1-4-1-1- الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي) : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد العاملين⁽¹³⁾،

ويعبر عن توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه⁽¹⁴⁾.

ويمثل علماء النفس العام وعلماء النفس الاجتماعي وعلماء السلوك التنظيمي، والذي يمتلكون الغالبية ممن بحثوا في الإبداع على مستوى الفرد، فقد ركزوا على خصائص الفرد الفطرية؛ كالذكاء والموهبة، وعلى الخصائص المكتسبة مثل القدرة على حل المشكلات وإدراك العلاقات بين الأشياء؛ بالإضافة إلى ظروف نشأة الفرد وأسلوب حياة الأسرة وأثر ذلك على تعزيز الدفع الذاتي للإبداع (15).

1-4-2- الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي) : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة

باعتبارها تتجاوز المجموع الجبري لأعضائها.

وهذا لا يعني بالضرورة أن الجماعة هي دوماً أكثر إبداعاً من الفرد، ولكن حتى تتحقق فعالية الإبداع الجماعي يجب أن يتفاعل الإبداع الفردي لكل عضو من أعضاء الجماعة مع الإبداع الفردي للآخرين (16).

وقد توصلت بعض الدراسات إلى الخصائص التي تتميز بها الجماعة المبدعة وهي:

- **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحامساً للعمل الإبداعي من الجماعة الأقل تماسكاً.
- **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع (17)؛ فالتفاعل وتبادل الأفكار بين أفراد الجماعة يؤثر في الأداء لأن النقاء الأفكار وتبادلها يؤدي إلى إثرائها وتوالدها، ويؤدي إلى الوصول إلى أفكار جديدة، كما أن الفرد في ظل العمل الإبداعي الجماعي المعقد لا يظل منعزلاً باستعداداته وميوله ومواهبه؛ مما يفتح له آفاقاً جديدة (18).
- **عمل الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة؛ حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.
- **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة (19)، فعلى الرغم من أن التجانس يقلل من احتمالات النزاع بين أفراد الجماعة، لكنه قد يوجد أيضاً قدراً من التوافق أكثر من المطلوب ينتج عنه أنشطة غير منتجة، لذلك فالتباين في الخصائص الفردية لأعضاء الجماعة يؤدي إلى مستويات عالية من الأداء ومستوى رفيع لحل المشكلات (20).

1-4-3- الإبداع على مستوى المؤسسة (الإبداع المؤسسي)

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة (21)، وهو عبارة عن استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف تحسين مستوى الأداء (22)، ولابد من التأكيد على أن الإبداع في المؤسسة على اختلاف أنواعها أصبح أمراً ضرورياً إذا أرادت هذه المؤسسات البقاء والاستمرار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التي اقترحها الكاتب "هارولد لأفيت" Harold Learvitt "نذكر منها (23)

✓ ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أفراد ذوي تفكير عميق يقدرون القيمة العلمية للنظريات الجديدة، ولديهم رغبة في الاستطلاع، ولتنمية هذه العناصر وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

✓ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم، والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية هي التي نصنعها وتعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب، لأنه سيقود المؤسسات إلى تجارب إبداعية لم يسبق لها مثيل، ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المؤسسة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

2 - الإبداع الفردي

2-1- مفهوم الإبداع الفردي

يتفق أغلب الباحثين على أن الإبداع الفردي هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق أحد الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وإن كانت تعاريف الإبداع الفردي في المؤسسة لا تختلف عن التعاريف المقدمة سابقاً حول الإبداع، والتي تركز أغلبها على الفرد أو الشخص في تحديدها لمفهوم الإبداع.

لذلك سنحاول ذكر بعض التعاريف التي تتضمن تقديم مفهوم للإبداع على مستوى الفرد.

يُعرّف الإبداع الفردي على أنه "استخدام الفرد العامل لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية حديثة أو توصله إلى حلول جديدة لمشكلة إدارية تواجه مصلحة المؤسسة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهود الواعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم"⁽²⁴⁾. ويُعرّف الإبداع الفردي على أنه "مقدرة الفرد العامل على تقديم إنتاج يتميز بأكثر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير"⁽²⁵⁾.

إن السلوك الإبداعي الفردي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه سلع أو خدمات جديدة وهو سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية.

ويرى البعض أن السلوك الإبداعي الفردي محصلة لمجموعة قدرات يتخذها الفرد تبدأ بإدراك الموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها⁽²⁶⁾.

ويؤكد علماء السلوك أن هناك خمسة عوامل نفسية داخلية تتدخل في إحداث السلوك الإبداعي لدى الفرد وتتمثل هذه العوامل في:

- **الإدراك:** ويعد الركن الأساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية الأخرى، فإدراك المدير والفرد حول قيمة المكافأة أو كميتها يؤدي إلى نتائج عكسية لما هو متوقع.
- **التعلم:** ويشكل النسق الديناميكي المؤثر على السلوك ويوضح كيف أن السلوك يتغير (في حالة التعلم) أو يبقى على حاله مع مرور الزمن لأن المعرفة أو القدرة لا يمكن أن تُكتسب إلا عن طريق التعلم؛ فالتعلم هو البوابة الرئيسية لتراكم المعرفة.

➤ **القدرات والمهارات:** حيث تساعد الفرد على إتقان العمل ورفع مستوى الأداء.

➤ **الدوافع والرغبات:** تنشط السلوك وتثيره نحو الأداء⁽²⁷⁾.

➤ **الشخصية:** وهي مجموعة الخصائص والصفات الجسمانية والنفسية والفكرية التي تميز فرداً ما عن غيره من الأفراد، وغالباً ما تستخدم هذه الصفات كمتغيرات لتحديد نمط الشخصية بهدف معرفة السلوك الإنساني مثل السلوك الإبداعي أو للكشف عن قدرات الفرد في مواقف عملية محددة، لذلك تعد العوامل الشخصية من أهم مكونات المدخلات الإبداعية⁽²⁸⁾.

2-2- مكونات الإبداع الفردي

إن معظم الدراسات حول الإبداع ركزت على الجانب السيكولوجي المتعلق بالشخصية المبدعة وخصائصها وقدراتها، ولم يتم التعرض إلى المحيط الاجتماعي للشخص المبدع، وخلال العقد الماضي أجريت دراسات عديدة للتعرف على أثر العوامل البيئية والاجتماعية منها دراسة "Hilland and Ambile 1993" وتبين أن هذه العوامل تلعب دوراً هاماً في العمل الإبداعي؛ حيث أن العمل الإبداعي يمكن أن يعرقل بفعل عوامل البيئة الاجتماعية بالرغم من توافر القدرات المعرفية والمهارات اللازمة في مجال العمل الإبداعي لدى الكثير من الأفراد، وقد أظهرت بعض الدراسات أن الدافعية الخارجية كالمكافآت

وضغوط التقييم والمنافسة يمكن أن تضعف من مستوى الدافعية للإبداع، وفي المقابل وجد أن الدافعية الداخلية بمعنى الانشغال بالعمل لذاته ضرورية للعمل الإبداعي.

وفي هذا الإطار قدمت الباحثة " تيريزا أمابيل " "T.Amabile" نموذجاً بمنظور سيكولوجي اجتماعي للإبداع، يوضح

مكونات الإبداع الفردي، وهي:

- المهارات المرتبطة بمجال العمل.

- المهارات المرتبطة بالإبداع.

- المهارات المرتبطة بالدافعية للعمل أو المهمة⁽²⁹⁾.

2-2-1- المهارات المرتبطة بمجال العمل (الخبرة) : وهي المعرفة المتراكمة والمهارة التي من خلالها يستطيع الفرد حل المشكلات التي تواجهه⁽³⁰⁾.

فالمعرفة والخبرة تلعبان دوراً هاماً في خلق الإبداع، لأن الإبداع غالباً ما يكون جماعاً أو ربطاً لأفكار بطريقة جديدة وربطاً لأشياء لم نفكر فيها من قبل⁽³¹⁾

2-2-2- المهارات المرتبطة بالإبداع (مهارات التفكير الإبداعي): وهنا يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة ومحاولة إيجاد حلول إبداعية، ويشير التفكير الإبداعي إلى كيفية نظر الفرد إلى المشاكل والحلول، وكيفية إدراك العلاقة بين الأمور⁽³²⁾، وهذا فإن التفكير الإبداعي تشير إلى الخصائص العقلية التي يتميز بها الفرد المبدع، وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت محدد، والمرونة في عملية التفكير، وكذا القدرة على تغيير الاتجاه بسهولة ودون تعقيد بهدف التكيف مع الظروف المتغيرة والمتجددة في البيئة، كما أن القدرة العقلية تساعد على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء التفكير الجديد من خلال التخيل والتركيب والبناء والتحليل وإعادة التنظيم والخروج عن المألوف ببنية فكرة كسر الإطار والتفكير من خلال لماذا؟ كيف؟ والاعتماد على التفكير التباعدي الذي يقوم على التشعب، وأنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة أو الموقف⁽³³⁾.

لذلك فالمكون الثاني يحدد ما الذي يمكن أن يفعله الفرد بالمواد الخام المتوافرة لديه في مجال الإبداع، ويتألف من مجموعة من العناصر نذكر منها:⁽³⁴⁾

- أسلوب معرفي ملائم.

- أسلوب عمل مناسب.

- معرفة ظاهرة أو مخفية أو مساعدة على توليد أفكار جديدة.

2-2-3- المحفز الداخلي (الدافعية الداخلية) : وهو الذي يحدد ما سيفعله الفرد فعلاً، ويتضمن هذا البعد الكثير من المحفزات كالأهداف الواضحة للفرد والمؤسسة معاً، وكذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات⁽³⁵⁾.

ويوضح "روجرز" "Rogers" أن العملية الإبداعية تقوم على أساس وجود دوافع معينة هي الدافع إلى الاتساع والامتداد والنمو والنضوج، والميل إلى التعبير عن إمكانيات الفرد، ويعتبر عنصر التفتح على الخبرة الخارجية والحاجة إلى الاتصال والانتماء دافعاً للإبداع، ويرى البعض الآخر أن التفتح على الخبرة الداخلية (الذاتية) والمتمثلة في الوعي الذاتي للفرد باقتناعه بعمله ورضاه عنه وإحساسه بقدرة هذا العمل على التعبير عما في نفسه، هي التي تحدد قيمة العمل الإبداعي المقدم من طرف الفرد.

وقد حدد "الأمشا" "Alamsha" بعض العوامل الأساسية التي تساعد على ظهور الإمكانيات الإبداعية في شكل ناتج

إبداعي، ومن أهمها الدافعية التي ترتبط بمجموعتين من العناصر: العناصر الموروثة والعناصر المكتسبة؛ حيث تشير

المجموعة الأولى إلى التوترات البيولوجية والتي يسميها بعناصر الدفع، وتشير المجموعة الثانية إلى بعض الاتجاهات التي

يكتسبها الفرد من ظروف حياته كالمثابرة، المجازفة والاستقلال، ويطلق عليها عناصر الجذب التي توجه العناصر الموروثة في اتجاه نوع معين من الإبداع⁽³⁶⁾

وهذه المكونات الثلاثة للإبداع ضرورية وكافية للحصول على الإبداع، وأي خلل في أي عنصر منها قد يكون عاملاً محددًا، أو معطلاً للعملية الإبداعية، فعنصرنا (الخبرة، مهارات التفكير الإبداعي) يحددان ما الذي يستطيع الفرد أن يفعله (مدى قدرة الفرد على الإبداع)؛ بينما يحدد عنصر الدافعية ما الذي سيفعله الفرد وكيف يفعله⁽³⁷⁾

3 - ماهية الثقافة التنظيمية

3 1 - مفهوم الثقافة التنظيمية

مع تنوع مفاهيم وتعريف الثقافة بشكل عام، لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لم مفهوم الثقافة التنظيمية، فقد لوحظ من خلال مراجعة التعريف المتعلقة بمصطلح الثقافة التنظيمية عدم وجود إتفاق بين الباحثين على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية، إذ أشار (المرسى 2006) إلى وجود 162 تعريفاً للثقافة التنظيمية، مما يعكس تنوع واتساع هذا المفهوم وتعقيده أيضاً.

ونظراً لهذا التنوع والتعقيد في التعريف المقدمة لمفهوم الثقافة التنظيمية، يمكن تصنيف هذه التعريف وفقاً لعدة مداخل تتمثل فيما يلي:

من الباحثين من ينظر للثقافة التنظيمية على أنها امتداد لثقافة المجتمع، ومن بين هذه التعريف نذكر:

يعرّف "مصطفى أبو بكر" الثقافة التنظيمية على أنها: "انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والمعتقدات والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المجتمع الذي نتعامل فيه"⁽³⁸⁾.

وهناك من التعريف من ركزت على مكونات الثقافة التنظيمية ومن بينها نذكر:

- يقول "Kilman et Al 1986" عندما نتحدث عن الثقافة التنظيمية فإننا نتحدث عن الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير السلوكية المشتركة التي تربط أعضاء المؤسسة⁽³⁹⁾

ومن التعريف من ركزت على مفهوم الثقافة التنظيمية كموجه ومؤثر في سلوك العاملين ومن بين هذه التعريف نذكر:

الثقافة التنظيمية تمثل "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"⁽⁴⁰⁾

3 2 -

صائص الثقافة التنظيمية

في هذا الإطار فقد أوضح مصطفى أبو بكر أن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:



لثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث تتكون من عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة

المؤسسة، أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب من العناصر الثلاث التالية: الجانب العضوي المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار). الجانب السلوكي (عادات وتقاليد الأفراد والممارسات العملية المختلفة) والجانب المادي كل ما ينتج أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك، فالثقافة التنظيمية مزيج من المكونات الثلاث بنسب متفاوتة.



لثقافة التنظيمية نظام متكامل: فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها

المختلفة، وهذا المفهوم يشير إلى أن أي تغيير يطرأ على أحد عناصرها لابد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.



ثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها أو نقلها من جيل إلى آخر عن طريق التعلم والمحاكاة وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.



ثقافة التنظيمية نظام مكتسب متغير ومتطور: وهذا يدل على مفهوم مؤداه أن استمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغيير مستمر (41)



ثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب المديرين والعاملين ولكن تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة من جانب واستجابة بخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر (42)

ويلاحظ هذا التغيير في الثقافة التنظيمية بشكل كبير في المؤسسة الناجحة حيث تغير ممارستها وحتى رسالتها وأهدافها وتتحو نحو اتجاهات عدة بعضها يميل نحو المجازفة والمخاطرة وبعضها الآخر يركز على الإنجازية والمهنية (43)

- 3 3

أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

3-3-1- ما يتعلق بالأفراد والتماسك الاجتماعي

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية كونها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، حيث أنها تؤثر في العاملين وتشكل أنماط السلوك المطلوب منهم أن يسلكوه داخل المؤسسة التي يعملون بها، فالثقافة التنظيمية هي القوة التي توجه وتتحكم في السلوك الفردي لأعضاء المؤسسة والذي يؤدي إلى نوع من التواصل والتماسك، وذلك من خلال القيم التي تؤشرها الثقافة والتي يجب أن يتبناها العاملون ليكون سلوكهم وتصرفاتهم بطريقة متوافقة مع احتياجات المؤسسة والأفراد فيها، وبذلك سيكون العاملون أكثر التزاماً وأكثر رضا عندما تكون قيمهم أكثر توافقاً مع قيم المؤسسة.

3-3-2- ما يتعلق بالتنظيم الداخلي

تمثل الثقافة التنظيمية جانباً هاماً من البيئة الداخلية لأنها تساهم إسهاماً واضحاً بوحدة المؤسسة وتكاملها والتي تتمثل في النقاء العاملين حول عناصرها مثل القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر ملازمة ومرتبطة بالسلوك التنظيمي وأكد Jones 1995 أن الثقافة التنظيمية تحكم طريقة اتخاذ القرارات وطريقة التعامل وإدارة المؤسسة لذلك فإنها تؤثر على أدائها.

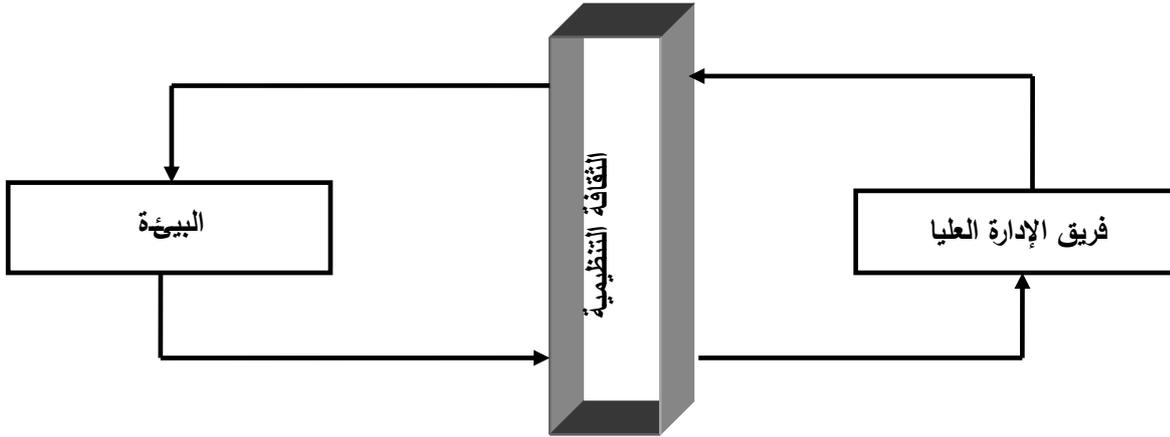
وتساعد الثقافة التنظيمية أيضاً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر ممكن من التكاليف والمعوقات كونها توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً لاتخاذ القرارات ناتج عن الدور الإيجابي المؤثر في تهيئة قيم ومبادئ وتقاليد مشتركة للعمل والسلوك التنظيمي البناء في إطار البيئة التنظيمية للمؤسسة وبمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرار (44)

- 3 3 3

ما يتعلق بالبيئة الخارجية والتكيف معها:

وتتمثل أهمية الثقافة التنظيمية من خلال المساعدة في إدراك بيئة المؤسسة من قبل فريق الإدارة العليا وكما يتضح في الشكل التالي:

الشكل (01): العلاقة بين الإستراتيجية والبيئة من خلال الثقافة التنظيمية



المصدر: سندس رضوي خوين، "قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية"، مرجع سابق، 101.

3 4 - مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر تمثل أساسا مهما في تشكيل ثقافة الفرد كمكون مهم من مكونات المؤسسة، كما تمثل هذه العناصر إطارا مرجعيا يصبح السلوك يقابل يحدد اتجاهات العاملين نحو العمل والمفاهيم المشتركة التي تساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة كما ويجمع العديد من الباحثين على العناصر التالية كمكونات للثقافة التنظيمية وهي:

1-العناصر غير المادية:

1-القيم التنظيمية: Organizational Values:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي حول ماهو مرغوب وغير مرغوب وما هو جيد أو غير جيد، أما القيم التنظيمية فتختص بالبيئة المؤسسية ومن أمثلتها قيم احترام الآخرين، قيم الانتماء للعمل، قيم عدم قبول الرشوة الرقابة الداخلية(45).

ولقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة من القيم التي تختص بها المؤسسات وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء الاجتماعي، وهي تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة وتعبير عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك(46).

فالقيم كمكون من مكونات الثقافة التنظيمية لا بد أن تشكل قناعة ليس لفرد فقط بل لا بد أن تشكل قناعة مشتركة للجزء الأكبر أو لكل أفراد المؤسسة حتى يكون هناك اتساق والتحام في أفعالهم وسلوكياتهم، أو فيما يعتبره واجبا، وهنا تظهر قدرة المؤسسة على إنتاج هذا النوع من القيم المشتركة التي توحد السلوكيات والمجهودات أو توجهها نحو تحقيق الهدف المشترك، فمؤلفي كتاب "ضريبة التمايز" كل من "R.H waterman" و "J-M-Peters" يقولان " أن مصدر النجاح الدائم لأي مؤسسة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية ورئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل الجهود على كافة المستويات".

2-المعتقدات التنظيمية Organizational beliefs:

المعتقدات عبارة عن أفكار حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية(47).

والمعتقد هو علاقة بين أمرين مستقلين ومعروفين أصلا وعادة ما تنبثق المعتقدات التنظيمية عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك ويصدر الأفراد أحكامهم من

خلال الأثر المرتبط به، سواء أكان معتقدا إيجابيا أو سلبيا، ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية أن الالتزام هو أساس لتحقيق الإنجاز، وأن تحقيق الجودة يتطلب مشاركة جميع أفراد المؤسسة(48).

3- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس الوقت، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع(49).

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من العناصر أو الأشياء يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة وكذلك تتوقعها المؤسسة من الفرد خلال فترة عمله فيها مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وبين الزملاء فيما بينهم والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية(50).

4 - علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين

تدخل مقومات البيئة الإبداعية في إطار نظرية بناء المؤسسات كمنهج فكري وعلمي للإصلاح والتطوير الإداري، حيث تقوم المؤسسات بتبني معايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع، وتسعى لإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية قيمة وظيفية تمثل اهتماما مشتركا لدى العاملين وذلك بتبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأسيس قنوات الاتصال المفتوحة، واعتبار التدريب واجب وظيفيا يهدف إلى إثراء وتنمية معارف ومهارات الفرد لأداء عمله مع الاهتمام بالبحث والتجريب وتوفير الموارد اللازمة لذلك إضافة إلى وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد، ووضع معايير ونظم حوافر تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبدعين الذين يسهمون في تطوير أداء المؤسسة.

4 3 - خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية

يمكن النظر للثقافة التنظيمية الإبداعية على أنها تلك الثقافة التي تدعم وتعزز توجهات المؤسسة التجديدية والتطويرية وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة في القيم السلوكية والممارسات والتوقعات بالاعتماد على التغييرات التي يتم إحداثها في طريقة تفكير العاملين.

ويرى **بيترو و ترومان** أن هناك مجموعة من القيم والمعتقدات التي تتميز بها الثقافة التنظيمية الإبداعية وهي: (51)

- ✓ الاعتقاد بأهمية البشر كأفراد.
- ✓ الاعتقاد بأهمية الجودة والخدمة.
- ✓ الاعتقاد بأن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين مع الاستعداد لمساعدة المتردد أو غير الواثق.
- ✓ الاعتقاد الراسخ بأهمية النمو وشموليته ومردوديته.

وهناك عدة متغيرات تتأثر بها الثقافة التنظيمية الإبداعية كما ذكرها **القيروتي** منها:

- ✓ مدى ثقة الإدارة بأفرادها.
 - ✓ مدى الاتصال والتواصل بين العاملين.
 - ✓ مدى قبول التغيير.
 - ✓ مدى الاستمتاع بتجربة الأفكار الجديدة.
 - ✓ مدى تشجيع العاملين على تقييم الأفكار الجديدة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية.
 - ✓ مدى اختيار وترقية العاملين بناء على أسس الإنجاز
 - ✓ مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار كتتظيم الاقتراحات وجلسات العصف الذهني.
 - ✓ مدى تواجد حد أدنى من الخوف من نتائج الوقوع في الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.
- وبشكل عام يمكن تلخيص خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية في العناصر التالية: (52)

➤ **الإنفتاح openness:** حيث ينبغي على جميع أفراد المؤسسة التعبير عن أفكارهم دون تردد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، حيث يتم تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم بكل حرية، فالأفراد ضمن هذه الثقافة التنظيمية يتمتعون بالخيال الواسع والأداء الأفضل والمرونة والاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة والتعبير عن أفكارهم ومواقفهم تبعاً للموقف.

➤ **التعاون collaboration:** حيث يحرص أفراد المؤسسة على مساعدة بعضهم البعض، وتسود روح الفريق وتماسك الجماعة.

➤ **الثقة trust:** فالثقافة التنظيمية الإبداعية مبنية على الثقة والجدارة، حيث يتم التصرف على أساس تعليمات شفوية دون الحاجة إلى انتظار الحصول على تعليمات مكتوبة، والاعتقاد أن الأفراد العاملين يتصرفون بطريقة صحيحة وسليمة.

➤ **الأصالة authenticity:** فالأفراد العاملين في المؤسسة يتصرفون بجدية، ويبدلون كل جهودهم لتنفيذ ما حدد لهم من مهام.

➤ **الإستباقية proactive:** فالثقافة التنظيمية الاستباقية تشجع الجميع على اتخاذ المبادرة والقيام بالعمل بطرق جديدة، وإدخال التغييرات اللازمة والمستمرة لإحداث التوافق بين المؤسسة وبيئتها، ففي هذه الثقافة التنظيمية يتم استباق الأحداث والشروع في أحداث الإجراءات اللازمة للحفاظ على المؤسسة.

➤ **الحكم الذاتي autonomy:** فالأفراد العاملين يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ويسيطرون عليها، فهناك حرية وإستقلالية في تنظيم العمل وتحديد الإجراءات اللازمة لأدائه، حيث يتم اتخاذ القرارات دون الاعتماد على تعليمات مفصلة وصارمة وهذا ما يؤدي إلى شعور العاملين بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديونها.

➤ **المواجهة conforontation:** وفق الثقافة التنظيمية الإبداعية يتم تشخيص المشاكل ومواجهتها، وحلها بصورة جماعية أو فردية ويتم التعامل مع المشاكل والأخطاء والمواقف الصعبة كفرصة للتعلم، فالأفراد العاملين لديهم الشعور بالرضا عن العمل والانتماء، ويتم التشجيع على المشاركة ومناقشة القضايا التي تهم المؤسسة دون خوف من الانتقاد من طرف الآخرين.

➤ **التجريب experimentation:** حيث يتم تجريب الأفكار الجديدة والطرق الجديدة لأداء الأعمال المقدمة من طرف العاملين وتشجيعهم على تحسين المنتج أو الخدمة ومكافأة العاملين على هذه الأفكار الجديدة التي يقدمونها بغض النظر على نجاحهم أو فشلهم، فلا يمكن تحقيق النجاح والتطور دون وجود المحاولة والتجريب.

إن خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية والتي تلخص في المصطلح OCTAPACE حيث يمثل كل حرف خاصية من الخصائص السابقة الذكر، هي خصائص متصلة مع بعضها البعض ومتسلسلة موجهة نحو الإبداع، وعندما يتم تقاسم هذه الخصائص بشكل واسع في المؤسسة يمكن الحصول على الثقافة التنظيمية الإبداعية، حيث يقوم العمل على التحدي ضمن بيئة مفتوحة يسودها الاحترام والثقة، وتعتبر الأخطاء فيها أساساً للتعلم.

4-1- خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية

إن الثقافة التنظيمية الإبداعية تعتبر إستراتيجية حيوية لبقاء نمو المؤسسة، فالمؤسسات اليوم بحاجة إلى إضافة الطابع المؤسسي على عملية الإبداع من خلال خلق ثقافة تنظيمية يمثل التفكير الإبداعي عنصر مهم ضمن قيمها وافتراساتها وإجراءاتها(53).

إن بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية يعني الاهتمام بعناصر الاختيار والبحث والمكافأة والبقاء، ويتطلب بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية التأكيد على العناصر التالية:

✓ غرس الالتزام في الفلسفة العامة والأهداف.

- ✓ مكافأة الجدارة (الكفاءة) وتطوير ومكافأة العاملين المتميزين.
 - ✓ المحافظة على التماسك من خلال دعم الالتزام عن طريق جذب وتطوير وإبقاء الفرد الكفؤ والتمسك به.
- ويمكن توضيح العناصر الثلاثة اللازمة للوصول إلى ثقافة تنظيمية إبداعية في الجدول التالي:

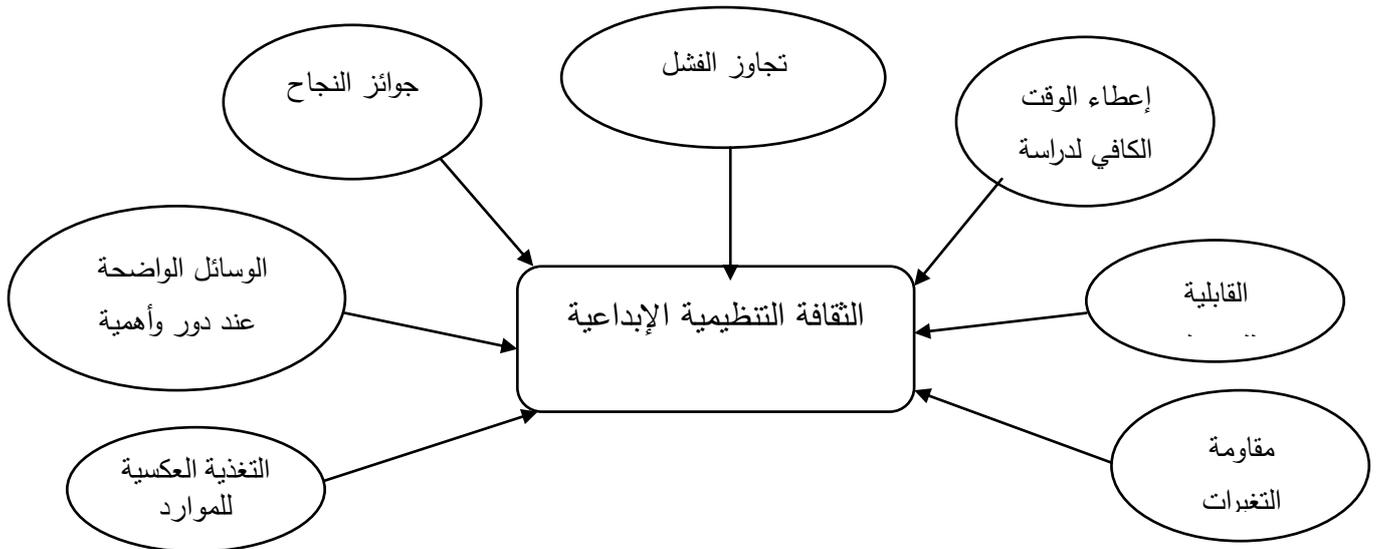
الجدول رقم (01): العناصر اللازمة للوصول إلى ثقافة تنظيمية إبداعية

عناصر الثقافة التنظيمية	الفعل الذي يجب اتخاذه
الالتزام	غرس الالتزام في الفلسفة العامة والأهداف والإدراك بأن الالتزام العامل بالفلسفة العامة يجب أن يتطابق مع تطلعات الفرد والجماعة.
الجدارة	تطوير مكافأة الفرد المتميز في المواقع الهامة مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تعزيز الكفاءات والتركيز على مهارات محددة وليس على مجموعة كبيرة.
التماسك	وهو يدعم الالتزام والكفاءة (الجدارة) عن طريق جذب وتطوير وإبقاء الفرد الكفؤ والتمسك به.

المصدر: عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 259.

إن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات العاملين وتؤثر على أداء المؤسسة وخلق الإبداع فيها لذلك يجب على كافة المؤسسات أن تقوم بإعادة هندسية عملياتها وإعادة تنظيم وتوصيف الوظائف وتقييمها وتصنيفها بشكل صحيح وصولاً لتحقيق إدارة فعالة لإبداع، ويتم بذلك خلق واحتضان الثقافة التنظيمية الإبداعية (54)، ويمكن توضيح المبادئ الأساسية لاحتضان الثقافة التنظيمية الإبداعية في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): المبادئ الأساسية لاحتضان الثقافة التنظيمية الإبداعية



المصدر: عزواي عمر، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية-رؤية مستقبلية" مجلة الباحث، العدد 4، 2006، جامعة الجزائر ورقلة، ص 61.

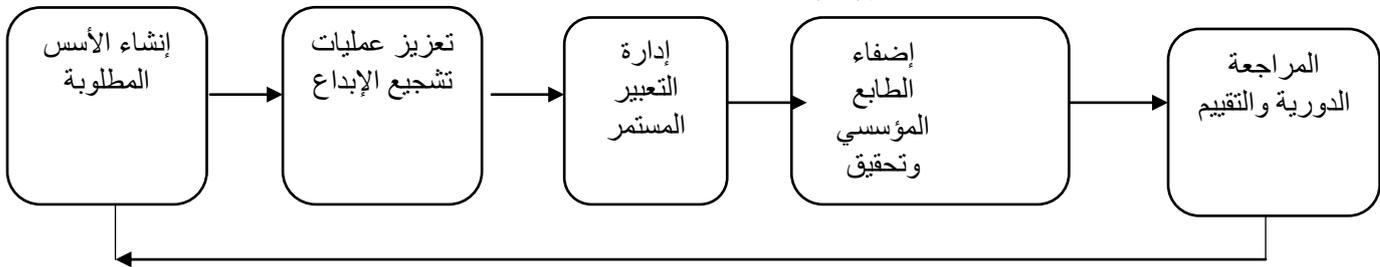
4-2- خطوات تعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية (55)

إن خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية يتطلب إتباع خطوات أساسية يمكن تلخيصها في الخطوات التالية:

- إنشاء الأسس المطلوبة: من خلال إجراء التعديلات اللازمة في الأهداف والثقافة التنظيمية وإعادة تحديد الأدوار والوظائف والمسؤوليات.

- تعزيز عمليات تشجيع الإبداع: إنشاء بنية وبيئة تنظيمية تسمح بتمكين العاملين وتشجع على التعاون لتوليد الأفكار الجديدة، حيث تركز الثقافة التنظيمية على الانفتاح، التعاون، الثقة، المبادرة والتحدى والتجريب من أجل بناء ثقافة تنظيمية إبداعية.
- إدارة التغيير المستمر: من خلال إنشاء فريق لتوجيه عملية التغيير وإدارتها والانتقال إلى وضعية جديدة مرغوبة.
- إضفاء الطابع المؤسسي وتحقيق الاستقرار: إضفاء الطابع المؤسسي يعني إجراء التغيير في الجزء المستقر والدائم في المؤسسة، والاستقرار يعني جعل التغيير الدائم عنصر طبيعي في أسلوب عمل المؤسسة فالعنصر الأول يمثل أسلوب هيكلية، أما الثاني فهو أسلوب إجرائي.
- المراجعة الدورية والتقييم: المراجعة الدورية والتقييم يجب أن يكون مبنية على التغذية الراجعة والمستمرة، فهذه الخطوة ضرورية لمعرفة الصعوبات التي تواجه التنفيذ وتأثيراتها على المؤسسة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك. ويمكن تلخيص الخطوات السابقة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): خطوات تعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية



, "innovate culture ; an intervention strategy for sustainable growth in changing scenario" Kalyani, Muna international journal of business administration, utkal universtiy, india, vol2, N°4 ,novembre 2011, p 92.

خاتمة

إن الإبداع يعتبر عامل هام للارتقاء بأداء المؤسسة، لذلك تسعى الكثير من المؤسسات اليوم لتشجيع الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين، ونظرا لأن تنمية الإبداع في المؤسسة يرتبط أساسا بتوفير بيئة تنظيمية تسمح بتمكين العاملين وتشجيعهم على التعاون لتوليد الأفكار الجديدة ، تظهر الثقافة التنظيمية كأحد أهم عناصر البيئة التنظيمية حيث تؤثر بشكل كبير على كافة أنشطة المؤسسات ومنها الإبداع لدى العاملين، لذلك لا بد من توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تشجيع وتعزيز الإبداع وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة للتفكير الإبداعي التي يجب أن تؤكد قيمها على المرونة والثقة بالأفراد، كما أنه يتطلب توفر وسائل الاتصال الملائمة والمفتوحة التي تساعد القيادات الإدارية على متابعة نشاطات المؤسسة والحصول على المعلومات المناسبة في وقتها وعند الحاجة، وتسهيل نقل الأفكار والآراء والقدرات الإبداعية مع ضرورة وجود الإجراءات الملائمة وإدارة الإبداع وتطويرها في إطار ثقافة المؤسسة.

ومن هنا وجب على المؤسسات التي ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع لدى العاملين أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلبا على أداء المؤسسة وتطورها.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية :

- ✓ في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة والتنافسية وزيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح على المؤسسات ضرورة اعتماد النهج الإبداعي في التسيير و تنمية الإبداع لدى العاملين لكي يمكن لها مواجهة هذه التحديات.

- ✓ يتطلب الإبداع لدى العاملين ضرورة توفر مكونات أساسية وهي: مهارات التفكير الإبداعي، توفر الخبرات والمعارف المرتبطة بمجال العمل والدافعية التي تتأثر بشكل كبير بالبيئة التنظيمية .
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة التنظيمية لذلك فهي تؤثر بشكل كبير على الإبداع لدى العاملين باعتبارها الموجه لسلوك العاملين والمحدد لطريقة أداء الأعمال.
- ✓ إن توفر الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تشجع على المبادرة والمخاطرة والبحث عن التجديد كفيلة بتشجيع الإبداع لدى العاملين.
- ✓ يتطلب على المؤسسات التي تسعى لتحقيق الإبداع والتميز في أدائها ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية الجامدة وترسيخ خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية والعمل على تعزيزها.

الإحالات والمراجع

- (1) قاموس لسان العرب، ص ص 803-804.
- (2) المعجم الوسيط، ص 43.
- (3) حسن علي الزعبي، "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع -دراسة تطبيقية في شركات الألووية الأردنية"، مجلة البصائر، العدد 1، المجلد 13، 2009، ص 174.
- (4) محمد نجيب صبري، "تأثير المحددات الفردية والتنظيمية للقدرة على الإبداع الإداري في قطاع التعليم بمحافظة الشرقية"، مجلة البحوث التجارية، مصر، العدد 2، 2005، جامعة الزقازيق، ص 223.
- (5) نادر فهمي الزويد، "تنمية الإبداع من خلال استراتيجية العصف الذهني"، مجلة التربية، جامعة قطر، العدد 165، 2008، ص 251.
- (6) مدحت أبو النصر، "تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 74.
- (7) نادية عبده عوض أبو دنيا، احمد عبد اللطيف إبراهيم، سيكولوجية الإبداع، كلية التربية، جامعة الحلوان؟، مصر، 2000، ص 43.
- (8) محمد الصيرفي، "إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تمييز العاملين بها"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 217.
- (9) سمير احمد مجادلة، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأمين المعلمين العربية داخل الخط الاخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها" رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2009، ص 66.
- (10) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 270.
- (11) عبد المحسن نعساني، "اختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 1، المجلد 30، 2008، ص 75.
- (12) شامي بن محمد الظاهري، "استراتيجية التفكير الإبداعي"، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود، تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 28/06/2011، ص ص 7-8.
- (13) إبراهيم أحمد أبو جامع، هاني عبد الرحمن الطويل، مرجع سابق، ص 618.
- (14) مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 15.
- (15) إبراهيم أحمد أبو جامع، هاني عبد الرحمن الطويل، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 38، الملحق 2، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 2011، ص 608.
- (16) المرجع السابق، ص 618.
- (17) حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، ص 306.
- (18) سليم إبراهيم الحسينية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 263.
- (19) حسين حريم، مرجع سابق، ص 306.
- (20) سليم إبراهيم الحسينية، مرجع سابق، ص 260.
- (21) باسم علي عبيدة حوامة، محمود عبود حراشنة، "مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد 18، 2006، ص 501.
- (22) عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، "دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 12.

- (23) حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 271.
- (24) سليم سعيد القحطاني، "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، العدد 2، المجلد 14، 2002، ص 338.
- (25) إبراهيم أحمد أبو جامع، هاني عبد الرحمن الطويل، مرجع سابق، ص 608.
- (26) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 52.
- (27) سليم إبراهيم الحسينة، مرجع سابق، ص 264.
- (28) المرجع السابق، ص 265.
- (29) فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع (مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص ص 57-58.
- (30) سلطاني محمد رشدي، "المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، ص 148.
- (31) سليم إبراهيم الحسينة، مرجع سابق، ص 251.
- (32) سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 148.
- (33) صالح محمد علي الكليب، "الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة"، رسالة دكتوراه، 2012، ص 92.
- (34) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 58.
- (35) سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 148.
- (36) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 198-200.
- (37) فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 59.
- (38) عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود، "الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، 2007، ص 76.
- (39) سندس رضويي خوين، "قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العدد 77، 2009، ص 99.
- (40) إياد علي الدجني، "دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم"، مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 19، العدد 2، 2011.
- (41) ابتسام عبد الرحمن الحلواني، "من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص ص 11-12.
- (42) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007، ص 78.
- (43) إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، رسالة دكتوراه، مرجع سابق، ص 17.
- (44) سندس رضويي خوين، مرجع سابق، ص 100.
- (45) إياد علي الدجني، مرجع سابق، ص 311.
- (46) مشاعل بنت ذياب العتيبي، مرجع سابق، ص 11.
- (47) بوحنية قوين "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة -دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الاداء"، مجلة الباحث، العدد 2، 2003، ص 71.
- (48) إياد علي الدجني، مرجع سابق، ص 311.
- (49) خضير كاظم جود العريقات، وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم م عاصرة)، دار غثراء للنشر، الأردن، 2009، ص 266.
- (50) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 313.
- (51) إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، "الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر 2009، المملكة العربية السعودية، ص ص 26-27.
- (52) Muna52(Kalyani,) innovate cultture ; an intervention strategy for sustainable growth in changing scenario, international journal of business administration, utkal universtiy, india, vol2, N°4 ,novembre 2011 , pp 86-87
- (53) Muna53(Kalyani, op cit, .p 85)
- (54) عزاري عمر، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية"، مجلة الباحث، العدد 4، 2006، جامعة ورقلة، ص 61.
- (55) Muna Kalyani, op cit, p90.