

# جامعة سعد دحلب البلدية

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي

- دراسة حالة مؤسسة موبيليس -

من طرف

سهام شيهاني

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذة محاضرة، جامعة البلدية	ساسية خضراوي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	رابح كشاد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	جمال عمورة
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البلدية	عيسى براق

البلدية، جوان 2008

## ملخص

تعمل المؤسسات حاليا في بيئة متغيرة مضطربة تمتاز بعدم التأكد، و التي تفرضها المعطيات الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية و التطور السريع للمعرفة و التكنولوجيا و ازدياد الطلب على الخدمات و المطالبة بتقديمها بأساليب أكثر كفاءة و أقل تعقيد، مما فرض الحاجة إلى الإبداع حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار في عالم تتسارع فيه خطى التغيير، و الذي يعتبر الآن الأداة الأساسية لتطور و نمو المؤسسة.

و لا شك في أن خلق و تطوير الإبداع التنظيمي لا بد له من مناخ ملائم لتعزيزه، و الذي يتجسد من خلال ثقافة المؤسسة، التي تعد عاملا مهما في تشكيل عادات الفرد و قيمه و اتجاهاته و طرق تعامله مع غيره، فتعمل المؤسسة على غرس الإبداع كقيم ثقافية أساسية لخلق ثقافة مؤسسية تؤدي إلى اقتناع و مشاركة جميع العاملين في العملية الإبداعية بالمؤسسة، و الحد من المعوقات الثقافية التي تحول دون تقديم الأفكار الإبداعية.

## شكر

أُتقدم بالشكر الجزيل إلى الذي له الفضل والمنة في...

كل نجاح وفقنا فيه...

إلى الذي علمنا ما لم نكن نعلم...

إلى الذي ملأ الوجود نوره فما لنا من نور سواه...

الله عز وجل

ومن بعده يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى...

الأستاذ رابح كشاد المشرف على هذا العمل بنصائحه و توجيهاته القيمة و التي كانت لها عظيم الأثر

لإظهار هذه الدراسة بأفضل صورة ممكنة، فله التقدير...

كل عمال مؤسسة موبيليس الذين قدموا لي العون و المساندة و أخص بالذكر السيد كمال شطايبي

السيد علاء الدين يوسف و الأنسة نوال...

كما أتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة و طلبة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير...

قسم ما بعد التدرج بجامعة سعد دحلب - البليدة - خاصة فرع إدارة الأعمال...

و لا يفوتني أن أشكر نبيل، نبيلة و خالد الذين قدموا لي الدعم المادي و المعنوي...

وأخيرا أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا البحث...

الطالبة سهام شيهاني

## قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
19	(01) مخطط يوضح مراحل الإبداع التنظيمي.....
29	(02) دورة التحسين.....
30	(03) العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي.....
34	(04) عناصر الإبداع.....
40	(05) التكوينات الحديثة للمنظمات.....
48	(06) عملية ثقافة المؤسسة.....
53	(07) خصائص ثقافة المؤسسة.....
55	(08) الوظائف الأساسية لثقافة المؤسسة.....
58	(09) أسباب نشأة ثقافة المؤسسة.....
63	(10) مراحل التغيير الثقافي.....
65	(11) خطوات المحافظة على ثقافة المؤسسة.....
69	(12) خصائص الثقافة الإبداعية للمؤسسة.....
71	(13) عوامل الثقافة الإبداعية.....
82	(14) تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر في الفترة 2004-2007..
82	(15) تطور الحصص السوقية في الفترة 2004-2007.....
87	(16) الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.....
91	(17) المديرية الفرعية لثقافة المؤسسة.....
96	(18) توزيع العينة حسب السن.....
97	(19) توزيع المستوى الدراسي لأفراد العينة حسب الفئات المهنية.....
98	(20) توزيع أقدمية أفراد العينة حسب الفئات المهنية.....

107	.....الوسائل الاتصالية في المؤسسة	(21)
110	.....رأي المبحوثين في سياسة الجودة	(22)
111	.....رمز مؤسسة موبيليس	(23)
113	.....أهمية المؤسسة بالنسبة للعامل	(24)
122	.....أسباب ضعف الإبداع في مؤسسة موبيليس	(25)
124	.....أسباب ضعف المشاركات الإبداعية للعمال	(26)
125	.....تقبل الإدارة لتغيير أسلوب العمل	(27)
126	.....أسباب ضعف الاقتراحات لتغيير أسلوب العمل	(28)
127	.....أسباب ضعف تبادل الأفكار بين العاملين	(29)
128	.....أسباب عزوف الإدارة عن تجريب أفكار العاملين	(30)

## قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
(01)	الفرق بين الإبداع و الابتكار..... 16
(02)	الأنماط القيادية وفق المسار- الهدف..... 32
(03)	عناصر ثقافة المؤسسة..... 49
(04)	أنواع ثقافة المؤسسة..... 57
(05)	خطوات التطوير الاجتماعي..... 64
(06)	ترتيب المؤسسات المبدعة في العالم..... 72
(07)	الخصائص الثقافية لمؤسسة 3M و TOYOTA..... 76
(08)	معلومات حول متعاملي الهاتف النقال في الجزائر..... 81
(09)	توزيع العينة المدروسة حسب الفئات المهنية..... 94
(10)	توزيع العينة حسب الفئات المهنية بعد استرجاع الاستثمارات..... 95
(11)	توزيع العينة حسب السن..... 96
(12)	اتخاذ القرار بالمؤسسة..... 100
(13)	مشاورة الإدارة لعمالها في اتخاذ القرار..... 101
(14)	الصفات الضرورية في المسؤولين..... 102
(15)	توزيع المسؤوليات و السلطات في المؤسسة..... 103
(16)	الاتصال في مستويات المؤسسة..... 105
(17)	فاعلية نظام الاتصال بالمؤسسة..... 106
(18)	النظام الداخلي في مؤسسة موبيليس..... 108
(19)	سياسة الجودة في مؤسسة موبيليس..... 109
(20)	إدراك المبحوثين لاسم و رمز مؤسسة Mobilis..... 112

115	ارتباط العامل بالمؤسسة.....	(21)
116	جو العمل بمؤسسة موبيليس.....	(22)
118	طبيعة العلاقة بين عمال مؤسسة موبيليس.....	(23)
121	معرفة المبحوثين لإبداعات المؤسسة.....	(24)
122	سعي المؤسسة للإبداع.....	(25)
123	مساهمة العمال في تقديم الأفكار و الاقتراحات.....	(26)
126	درجة تبادل الأفراد للأفكار لتطوير خدمة، عملية.....	(27)
128	تجريب الأفكار في المؤسسة.....	(28)
129	أهمية القدرات الإبداعية لدى العامل بالنسبة للمؤسسة.....	(29)
130	التسامح مع الأخطاء و الفشل.....	(30)
131	أهمية اللغة المشتركة في الإبداع.....	(31)
132	ضرورة التغيير الثقافي في المؤسسة.....	(32)
133	أهمية التغيير الثقافي نحو الإبداع.....	(33)
134	صعوبة التغيير الثقافي.....	(34)

## الفهرس

ملخص	
شكر	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
الفهرس	
مقدمة عامة	09
<b>1. خصائص الإبداع التنظيمي و أنواعه</b>	14
1.1 ماهية الإبداع التنظيمي	14
1.1.1 مفهوم و مصادر الإبداع التنظيمي	14
2.1.1 مراحل الإبداع التنظيمي	19
3.1.1 خصائص الإبداع التنظيمي	22
4.1.1 أنواع الإبداع التنظيمي	24
2.1 أهم العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي	29
1.2.1 العوامل البشرية	31
2.2.1 العوامل الهيكلية	37
3.2.1 العوامل البيئية	42
<b>2. ثقافة المؤسسة و تأثيرها على الإبداع التنظيمي</b>	46
1.2 ثقافة المؤسسة خصائصها و أنواعها	46
1.1.2 مفهوم ثقافة المؤسسة	46
2.1.2 خصائص و أهمية ثقافة المؤسسة	52
3.1.2 أنواع ثقافة المؤسسة	56
2.2 بناء و إدارة ثقافة المؤسسة	57



58	.....1.2.2. بناء ثقافة المؤسسة.
60	.....2.2.2. تغيير ثقافة المؤسسة.
63	.....3.2.2. المحافظة على ثقافة المؤسسة و تدعيمها.
66	.....3.2. طبيعة ثقافة المؤسسات المبدعة.
66	.....1.3.2. عوامل الثقافة المؤثرة في الإبداع التنظيمي.
68	.....2.3.2. الخصائص الثقافية للمؤسسات المبدعة.
72	.....3.3.2. نماذج للثقافة السائدة في بعض المؤسسات المبدعة.
78	.....3. الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس.
78	.....1.3. تقديم عام لمؤسسة موبيليس.
78	.....1.1.3. تطور سوق الهاتف النقال بالجزائر.
83	.....2.1.3. التعريف بمؤسسة موبيليس.
92	.....2.3. الاطار المنهجي للدراسة.
92	.....1.2.3. المنهج المستخدم في الدراسة.
93	.....2.2.3. مجتمع الدراسة.
96	.....3.3. عرض تحليل و تفسير البيانات.
96	.....1.3.3. المميزات العامة للعينة.
99	.....2.3.3. النمط التنظيمي و التدبيري و ثقافة المؤسسة.
119	.....3.3.3. تحليل علاقة ثقافة المؤسسة بالإبداع التنظيمي.
132	.....4.3.3. دور التغيير الثقافي في التحفيز على الإبداع.
136	.....خاتمة عامة.

قائمة المراجع

الملاحق

## مقدمة عامة

يشهد العالم في الوقت الراهن تقدما علميا و تقنيا, انفجرت فيه المعرفة بشكل انعكس على الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها و اتسعت ظاهرة العولمة و أثرت بشكل كبير على المنظمات هذا ما خلق جوا من عدم الثبات و الاستقرار و ظروف عدم التأكد، فأصبح لزاما على المنظمة أن تحصل على ميزات تنافسية تمكنها من البقاء و التطور و تحقق السبق التنافسي .

و بما أن المعرفة أصبحت السلاح و الميزة التي يجب التحلي بها للاستجابة الكفوة لمتطلبات المرحلة الراهنة , فهي ثروة غير أنها ليست حكرا لمنظمة خلافا على الأخرى فمع الثورة المعلوماتية صارت المعلومات متوفرة يمكن الحصول عليها بسهولة، هذا ما ولد الحاجة إلى قوة أخرى تعمل على تحويل و ترجمة المعلومات و المعرفة إلى قيمة (سلع، خدمات، عمليات جديدة و مطورة ...) تحقق الميزة التنافسية للمنظمة و هذا لا يكون إلا عن طريق الإبداع.

يعد الإبداع أحد المتطلبات الضرورية و الأساسية في الإدارة المعاصرة فلم يعد كافيا أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية و التي تؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا أصبح عليها أن لا تقف عند حدود الكفاءة و الفعالية، و إنما تسعى إلى الإبداع الذي يجب أن يكون سمة مميزة لها .

ارتبط الإبداع في المؤسسة بإدخال مختلف التغييرات و التطويرات و سياسات و إجراءات العمل الجديدة بها مما جعله علاجا لمختلف المشاكل و ذلك باستخدام مختلف الطرق و الأفكار الإبداعية و التي يكون مصدرها الأفراد المبدعين الذين يتيحون للمؤسسة التفوق و مضاعفة العوائد، و ذلك لا يكون إلا بالاهتمام بالفرد المبدع و تشجيعه و تحفيزه.

و بما أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة به و خاصة و أن بيئة الأعمال دائمة التغير في جميع المجالات، لزم على المؤسسة أن تستجيب لهذا التغير، و هذا الذي يرتبط بحد كبير بالثقافة المنظمة التي تميز منظمة عن أخرى و التي تحدد أنماط التصرف و سلوكيات الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض و مع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا، و لعل من

بين التغيرات التي يجب أن تتكيف المؤسسة و خاصة الجزائرية معها سعي مختلف المؤسسات إلى اكتساب الميزات التنافسية من خلال الإبداع .

و بما أن الجانب الثقافي للمؤسسة جانب مهم في حياتها و نجاحها لا يجب إغفاله , فقد ثبت فشل فكرة تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسات من خلال استخدام الوسائل المادية المتطورة دون أن تربط ذلك بأهمية عنصر الإدارة و التنظيم التي تؤثر فيها العوامل البيئية و الثقافية المحيطة .

تتميز ثقافة المؤسسة بخصائص و سمات تميزها عن غيرها من المؤسسات، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمال، و بالتالي فلها دور مهم في التأثير على سلوك العاملين و تصرفاتهم و انتمائهم للمؤسسة، و لذلك فإن ضعف الثقافة للمؤسسة ينعكس سلبا على أنشطتها و أدائها، و على النقيض فإن قوة ثقافة المؤسسة تقلل من مشكلاتها و ترفع من فعاليتها في أداء أنشطتها و استجابتها للتغيرات البيئية التي تفرض التحلي عن الأساليب التقليدية في تأدية مهامها و إتباع أساليب جديدة تقوم على الإبداع و الابتكار.

و من أبرز القطاعات في العالم الذي عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، قطاع الاتصالات و خاصة في مجال الهاتف النقال، و الناتج عن تطور استعمال تقنيات الاتصال و المعلومات المبدعة و المبتكرة، حيث "انتقل عدد المشتركين في الهاتف النقال في العالم من 16 مليون سنة 1991 إلى أكثر من مليار و ثلاثمائة مليون مشترك سنة 2003" [1] ص 80 هذا التطور الذي شمل الجزائر حيث انتقل عدد مشركي الهاتف النقال من 86 ألف سنة 2000 إلى أكثر من 22.9 مليون في سنة 2007، و ذلك نتيجة للإصلاحات التي قامت بها الحكومة الجزائرية في قطاع الاتصالات و فتح المنافسة ببيع عدة رخص لتشغيل الهاتف النقال مما سمح بدخول متعامل أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA في 2001 (جازي)، و المتعامل الوطنية تيليكوم الجزائر WTA في 2003 ( نجمة)، بالإضافة إلى فتح رأسمال مؤسسة موبيليس العمومية، التي تعتبر أحد فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

من خلال كل ما سبق تأتي هذه الدراسة للبحث في ثنائية "ثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي " بتسليط الضوء على مجال الهاتف النقال في الجزائر و ذلك من خلال مؤسسة موبيليس بطرح الإشكال التالي:

ما هو دور و مكانة ثقافة المؤسسة في تطوير إبداعها التنظيمي في مجال الهاتف النقال ؟

بناء على ما سبق تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو النمط التنظيمي و التدبيري للمؤسسة الخدمية موبيليس ؟
2. ما هي مميزات ثقافة المؤسسة الخدمية موبيليس ؟
3. هل هناك علاقة بين ثقافة المؤسسة و مستوى إبداعها التنظيمي ؟
4. و ما مدى تأثير الثقافة السائدة في المؤسسة على إبداعها التنظيمي ؟
5. كيف يمكن للمؤسسة تطوير إبداعها التنظيمي من خلال تغيير ثقافتها التنظيمية ؟

### الفرضيات:

1. النمط التنظيمي و التدبيري لمؤسسة خدمية ينعكس على خصوصيات ثقافتها.
2. هنالك علاقة بين نوعية ثقافة المؤسسة و إبداعها التنظيمي.
3. كلما كانت ثقافة المؤسسة مساعدة على الإبداع كلما انعكس ذلك على تطور نظامها الإبداعي.
4. تغيير ثقافة المؤسسة من خلال إستراتيجية محددة يمكن من تطوير الإبداع التنظيمي لها.

### أهمية الموضوع :

تتجلى أهمية بحثنا هذا في :

1. لم يعد التعامل مع موضوع الإبداع التنظيمي خيارا للمنظمة بل أصبح لزاما، و الأخذ به سيكون بداية للمسار الصحيح .
2. الكشف عن المشكلات التي تواجه المؤسسة نتيجة لثقافتها، هذا الذي يستوجب إعادة النظر في الرؤى و مختلف الأساليب السائدة لتفجير الطاقات الإبداعية.
3. توجيه تفكير المنظمات نحو البعد الثقافي لها و أهميته خصوصا عند قرارهم بإجراء أي تغيير نحو الإبداع.
4. مساهمة بحثنا هذا في إثراء المكتبة الجامعية خاصة مختلف البحوث التي تناولت تأثيرات الثقافة على المؤسسة الاقتصادية.

## أسباب اختيار الموضوع :

1. الميل الشخصي لموضوع الإبداع التنظيمي و خاصة من خلال المحاضرات التي استقدت منها أثناء دراستي الجامعية .
2. أهمية الموضوع خاصة مع طبيعة عالم الأعمال حاليا الذي يتسم بعدم التأكد و التعقيد.
3. قلة الدراسات التي تربط الإبداع التنظيمي بثقافة المؤسسة.

## أهداف الدراسة :

ترمي هذه الدراسة إلى:

1. إبراز أهمية الإبداع للمؤسسة و دوره في تطورها كاستجابة منها للتغيرات البيئية المحيطة و التي أوجبت التأقلم معها.
2. تحقيق هدف رئيسي يتمثل في تحليل العلاقة بين ثقافة المؤسسة" و الإبداع التنظيمي و تبين دور و تأثير الثقافة السائدة على الإبداع التنظيمي.
3. تحديد خصائص و مميزات ثقافة مؤسسة موبيليس و كذا الدور الذي تلعبه في تطوير إبداعها التنظيمي في ظل المنافسة التي تعرفها مع القطاع الخاص.
4. تحديد أهمية التغيير الثقافي و ضرورة خلق ثقافة إبداعية لدعم و تطوير السلوكيات الإبداعية للعاملين في المؤسسة.

## المقاربة المنهجية:

تقوم هذه الدراسة على مقارنة وصفية تحليلية تعتمد على دراسة الحالة و التي تتوافق مع طبيعة الموضوع، و كذا مقارنة تديرية تنظيمية تعتمد على مدخل التغيير التنظيمي من خلال الإبداع.

## صعوبات الدراسة:

إن أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة صعوبة وجود مؤسسة تقبل إجراء دراستنا التطبيقية و خاصة في المؤسسات التي تنشط في قطاع الاتصالات، و إن تم القبول شكليا فيكون الرفض في تطبيق أي أداة من أدوات جمع المعلومات (فلا مقابلة المسؤولين و لا حتى المسح الداخلي تم قبوله مبررين ذلك بسرية المعلومات) و هذا ما كان سببا في تأخير إجراء الدراسة التطبيقية، إلى أن تم قبولنا في مؤسسة موبيليس لكن واجهتنا صعوبات أخرى متمثلة في الانشغال المستمر للمسؤولين، الصراعات الداخلية بين العمال و التي كنا سببا في بعضها من خلال توزيع و جمع الاستثمارة بالإضافة إلى تناثر مديريات المؤسسة في أحياء حيدرة (المقر الاجتماعي للمؤسس) و التي كانت سببا في عدم تفهم و مساعدة البعض.

## هيكل الدراسة:

لدراسة موضوع البحث قمنا بتقسيمه إلى قسمين نظري و تطبيقي، في القسم لنظري شملت الدراسة في فصلين:

الفصل الأول بعنوان خصائص الإبداع و أنواعه و الذي تناول مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى توضيح مفهوم الإبداع التنظيمي، مراحلها و أهم الخصائص، أما في المبحث الثاني فقد استعرضنا أهم العوامل المؤثرة فيه .

الفصل الثاني بعنوان ثقافة المؤسسة و تأثيرها على الإبداع التنظيمي، و الذي جزئناه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول أهمية ثقافة المؤسسة و خصائصها، و في الثاني تطرقنا إلى بناء و إدارة ثقافة المؤسسة، أما المبحث الثالث فقد كان حول أهم العوامل الثقافية المؤثرة على الإبداع بالإضافة إلى المميزات الثقافية للمؤسسات المبدعة و بعض النماذج لمؤسسات مبدعة في العالم.

و في القسم التطبيقي و المتعلق بمؤسسة موبيليس و الذي قمنا من خلاله بتقديم عام للمؤسسة بالإضافة إلى تطور السوق الذي تنشط فيه( الهاتف النقال) في الجزائر، و تحليل لأهم المعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستثمارة، المقابلة و الملاحظة بالمشاركة.

## الفصل 1

### خصائص الإبداع التنظيمي و أنواعه

يعتبر الإبداع التنظيمي من المواضيع التي زاد الاهتمام بها في عصر المعلومات و التكنولوجيا و انفتاح الأسواق أين زادت و تغيرت حاجات و متطلبات الزبائن، و للتكيف و التلاؤم مع هذه البيئة أصبح من الضروري على المؤسسة اللجوء إلى الإبداع كسبيل للاستمرار و البقاء، لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى إبراز مفهوم الإبداع التنظيمي و مصادره، مراحل و خصائص الإبداع التنظيمي، ثم نتناول أنواعه و أهم العوامل المؤثرة فيه .

#### 1.1 ماهية الإبداع التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الإبداع التنظيمي و أهم مصادره، بالإضافة إلى خصائصه و أنواعه.

#### 1.1.1 مفهوم و مصادر الإبداع التنظيمي

##### 1.1.1.1 تعريف الإبداع التنظيمي :

إن كلمة الإبداع في اللغة العربية هي من فعل "أبدع" أي "بدع الشيء " و الذي يعني "صنعه دون سابق مثال " [2] ص143، أما عن مفهومه الاقتصادي فقد اختلف المختصون في إعطاء تعريف محدد فلا يوجد اتفاق واضح ، فهناك من عرف الإبداع "أنه يحتوي على خلق أفكار جديدة و تطبيقها في سلع جديدة أو عمليات أو خدمات تؤدي إلى نمو حركي للاقتصاد و زيادة للعمالة " [3] ص5 و أنه " الجهود التي تستهدف تنمية سلع و خدمات جديدة أو خلق استخدامات جديدة للسلع و الخدمات القائمة " [4] ص236، كما اعتبره البعض " أنه الإنتاج الناجح و استيعاب و استثمار شيء جديد يعرض حولا جديدة للمشاكل و بذلك يجعل بالإمكان تلبية احتياجات الأفراد و المجتمع " [3] ص9

و هناك أيضا من ينظر إليه كعملية :

" الإبداع عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره و قدراته العقلية و ما يحيط به من مثيرات مختلفة و أفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه" [5] ص303.

" الإبداع عملية تعتمد على المنظمات لتطوير سلع و خدمات جديدة أو تحسين أنظمة الإنتاج و التشغيل للاستجابة الأفضل لحاجات زبائنهم" [6] ص18.

" الإبداع هو جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، تتسم بالأصالة، الطلاقة المرنة المخاطرة، القدرة على التحليل و الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها و الحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة" [7] ص35.

اما بالنسبة ل J.A.Shumpeter الذي يعتبر أول من قدم تعريفا للإبداع سنة 1939، حيث عرفه على أنه " النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب في الإنتاج تعمل على خلق منتج جديد، تطوير أو تحسين منتج قديم، توفيق مختلف عوامل الإنتاج" [8] ص85.

مما تقدم نلاحظ الاختلاف في إعطاء تعريف محدد للإبداع، فهناك من عبر عنه مركزا على كونه عملية تمر بمراحل متعددة، و هناك من يرى الإبداع توليد أو تبني أفكار جديدة و تطبيقها.

و بالتالي يمكن أن نستخلص هذا التعريف الإجرائي للإبداع التنظيمي :

" الإبداع التنظيمي هو جهود المنظمة من خلال تطبيق طرق أساليب جديدة مبتكرة لحل المشاكل و أداء العمل و التي تهدف إلى تنمية سلع و خدمات جديدة تضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق للاستجابة الأفضل لزبائنهم "

### 2.1.1.1. مفهوم الإبداع التنظيمي و المفاهيم الأخرى

إن مفهوم الإبداع يتداخل مع مجموعة من المفاهيم الأخرى ، فلا بد من أن نميز بينه و بين :

#### 1.1.1.1.1. الابتكار créativité :

الابتكار هو القيام بشيء لأول مرة في مكان ما أو تكوين معرفة جديدة أما الإبداع يعني تبني الأفكار المفيدة و تطبيقها ، فكل إبداع يبدأ بفكرة مبتكرة [9] ص109



و يقول J.C.Tarondean " يمكن تعريف الابتكار بأنه قدرة الإتيان بالأفكار الجديدة المناسبة أو إعادة تنسيق أفكار قديمة من أجل تطوير نظرة جديدة "[10] ص57  
أما الإبداع فهو تجسيد تطبيقي لفكرة مبتكرة و التي تترجم برقم أعمال أو خفض للتكاليف [11] ص193

و منه فالابتكار هو مرحلة تسبق الإبداع و تتوقف عند مرحلة الوصول إلى الفكرة ، مما يفسر أنه عنصر أساسي و محرك للإبداع فلن يكون إبداع إذا لم يكن هناك ابتكار، فالإبداع هو خلق الجديد أو إثبات الابتكار. [8] ص9

يمكن أن نلخص الفرق بين الإبداع و الابتكار في الجدول التالي

جدول رقم (01) : الفرق بين الإبداع و الابتكار [12] ص5

الإبداع Innovation	الابتكار créativité	
		-1
		-2
		-3
		-4
		-5
		-6
		-7

#### 2.1.1.1.1. التغيير التنظيمي:

يمكن تعريف التغيير على أنه إحداث نقلة كمية و نوعية في التنظيم من خلال عناصر المؤسسة المادية و السلوكية ( المهام ، الهيكل التنظيمي ، القوى البشرية و التكنولوجيا ) و ذلك بغرض رفع مستوى أداء المؤسسة بشكل أفضل مما يحقق الكفاءة و الفعالية [13] ص19.

فهو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة و تختلف عن تلك السارية في الاستخدام تتسم بالشمولية و الاستمرار متفقا مع الإبداع ، ولكن يختلف عنه من حيث الجودة ، المخاطرة ، التكلفة ، و التي ترتفع في الإبداع.

لذا نستطيع أن نقول أن الإبداع عملية أساسية يمكن أن يحدث من خلالها التغيير ، و أن التغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المؤسسة [6] ص19، و منه فالتغيير و الإبداع التنظيمي مكملان لبعضهما ، فكل إبداع هو تغيير و لكن ليس كل تغيير هو إبداع .

### 3.1.1.1. مصادر الإبداع التنظيمي:

لكي تتميز المنظمة بالإبداع و التطور المستمر فلا بد لها من البحث عن المصادر الأساسية للإبداع لذلك فقد حدد بيتر دراكر P.F.Drucker سبعة مصادر محتملة للإبداع و هي: [14] ص31

- 1) المصدر الفجائي أو غير المتوقع: و يشتمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.
- 2) مصدر التعارض بين الواقع كما هو و كما يفترض أن يكون: حيث أن هذا التعارض يؤشر أن هناك فرصة للإبداع . و يضم هذا المصدر على الوقائع الاقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، تعارض الواقع و الافتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم و توقعات المستهلكين المدركة و الواقعية .
- 3) الإبداع على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات.
- 4) بنية الصناعة أو السوق: لابد للسوق أن تتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات و توقعات الزبائن و هذا التغيير يعتبر فرصة إبداعية، يضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغيير، التنبؤ بالفرصة، و مؤشرات تغير الصناعة.
- 5) العوامل السكانية: التحولات التي تطرأ على السكان و حجمهم و هيكل أعمارهم...، هذا التبدل يأتي بتغيرات تمثل فرصا من أجل الإبداع و لأسواق و قطاعات سوقية جديدة.
- 6) تبدل الإدراك و الرؤية: إن تبدل إدراك و رؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا للإبداع و الأهم أن يأتي الإبداع في التوقيت الملائم و في السوق الفعلية، و هذا ما يمثل الفرصة الحقيقية.
- 7) المعرفة الجيدة: إن الإبداع القائم على المعرفة بكل جوانبها العلمية و التقنية و الاجتماعية يمثل مصدرا للإتيان بالأفكار و المنتجات و الخدمات و المشروعات الجديدة.

### 1.3.1.1.1 طرق البحث عن الأفكار الإبداعية:

إن المؤسسات التي تبحث عن الجديد دوماً، تسعى إلى الحصول على الأفكار المبتكرة و تعتمد بذلك على أساليب و أدوات تساعد في تعجيل توليد هذه الأفكار، من هذه الأساليب نذكر:

1.1.3.1.1.1 العصف الذهني (Brainstorming) : ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة ليختار الأنسب منها.

من الشروط الأساسية اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب [15] ص 57

- تجنب نقد أي فكرة.
- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار.
- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

2.1.3.1.1.1 أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية: وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين ، ومن أهم الخطوات المتبعة [15] ص 59

- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.
- بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

3.1.3.1.1.1 أسلوب دلفي (Delphi) : وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء في مكان واحد ، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة) ، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحل المطروحة.

## 2.1.1. مراحل الإبداع التنظيمي:

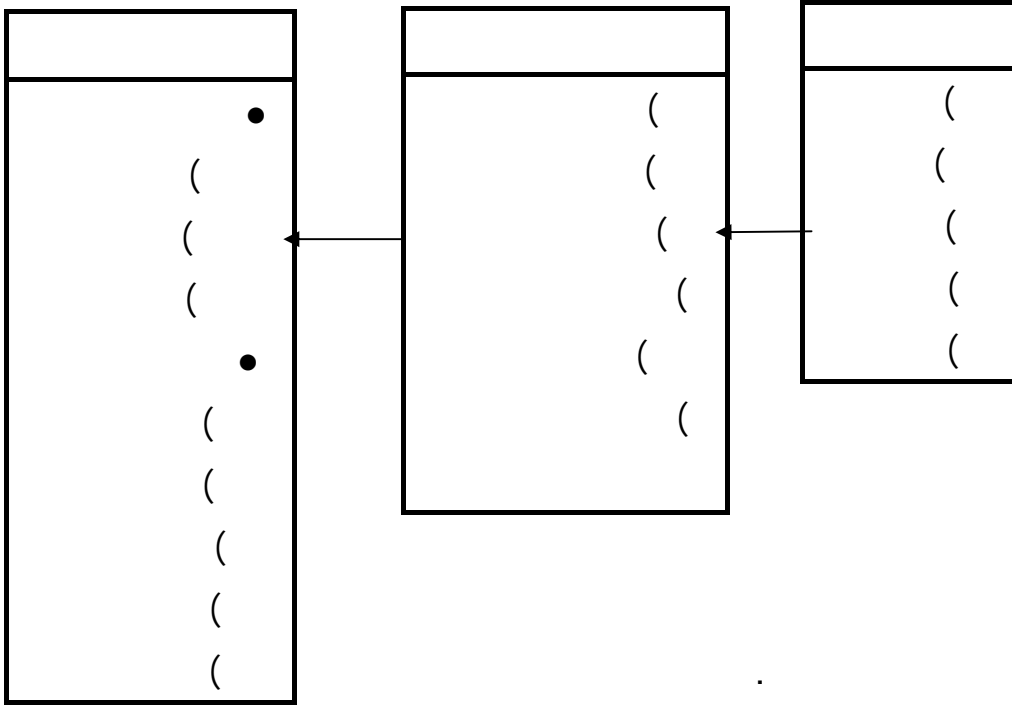
هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها من طرف الباحثين لوصف مراحل الإبداع التنظيمي

### 1.2.1.1. النموذج الأول:

فقد قام Robbins et Coulter بنموذج يوضح هذه المراحل من أجل اعتماد الأفكار المبتكرة و تقديمها على شكل سلع و خدمات حيث تعمل المنظمات التي تمتاز بإمكانياتها في توجيه ابتكاراتها نحو

مخرجات ناجحة [9] ص 109

و الشكل التالي يبين ذلك:



شكل رقم (01) : مخطط يوضح مراحل الإبداع التنظيمي [9] ص 111

### 2.2.1.1 النموذج الثاني:

و هناك من اعتبر أن الإبداع التنظيمي يمر بالمراحل التالية : [4] ص 337

#### 1.2.2.1.1 تنمية الإبداع :

بعد التوصل إلى فكرة ابتكاره معينة و الموافقة عليها ، يوضع لها نموذج مبدئي و هنا تبدأ مرحلة تنمية الإبداع و تتمثل في تقييم و تعديل و تحسين الإبداع المحتمل قبل تحويل الفكرة إلى سلعة أو خدمة قابلة للبيع.

#### 2.2.2.1.1 تطبيق الإبداع :

بعد الانتهاء من مرحلة التنمية، الإبداع لم يتحول بعد إلى سلعة أو خدمة ملموسة ، و بالتالي فإن مرحلة تطبيق الإبداع تعني تصميم أو تصنيع الإبداع أي في هذه المرحلة يكون الإبداع قد خرج من التجارب و تحول إلى سلعة أو خدمة ملموسة .

#### 3.2.2.1.1 تقديم الإبداع :

في هذه المرحلة يتم إنزال السلع و الخدمات الجديدة إلى السوق، و السؤال الهام في هذه المرحلة ليس "هل الإبداع جيد " و لكن "هل يرغب الزبائن في شراء السلعة أو الخدمة المبتكرة "

#### 4.2.2.1.1 قبول الإبداع :

بعد النجاح في تقديم الإبداع إلى السوق، تأتي مرحلة القبول و النمو حيث يتزايد الطلب عليه، هذه المرحلة تعتبر مرحلة نجاح اقتصادي للمنظمة حيث يكون الطلب أكبر من العرض، و تتوقف استفادة المنظمات من هذه المرحلة على دقة تنبؤاتها بظروف الطلب على الإبداع الجديد و ظروف العرض.

#### 5.2.2.1.1 التشبع :

بعد فترة من نمو الطلب على السلعة المبدعة تدخل بعد ذلك في مرحلة التشبع و التي تعني دخول المؤسسات المنافسة التي تتولى تقديم نفس النموذج و سواء قام المنافسون بتقديم نفس النموذج أم قاموا بإدخال بعض التعديلات عليه، فإن هذه المرحلة لا تمثل أي فرصة ربحية حقيقية للجميع.

و يلاحظ أن الوقت المنقضي بين مرحلة الإبداع و مرحلة التشبع يتفاوت من حالة لأخرى طبقا لطبيعة السلعة، فإذا كانت السلعة تحتاج إلى خبرات تخصصية معقدة، و إذا كانت هذه الخبرات نادرة تطول الفترة الزمنية، و العكس صحيح.

#### 6.2.2.1.1 الانخفاض :

إن كل إبداع ناجح يحمل في طياته بذور الانخفاض فالمرحلة السابقة ( التشبع ) لا تمثل أية ميزة تنافسية ، و دخول هذه المرحلة يدفع المنظمة إلى تشجيع مهندسيها، علمائها، مديريها، عمالها للبحث عن آراء و أفكار إبداعية جديدة، معنى ذلك أن البحث المتواصل عن الميزة التنافسية هو الذي يمثل الدافع للجهود الابتكارية.

#### 3.2.1.1 النموذج الثالث:

و أيضا هناك من قسم العملية الإبداعية إلى :

#### 1.3.2.1.1 مرحلة الإعداد و التحضير:

تتمثل في تحديد الأعمال الأساسية و جمع الأبحاث و المعلومات عن خلفية الموضوع و البيانات المحددة و مختلف الآراء التي تمثل محور اهتمام المبدع ،حيث يقوم المبدع بدراسة المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة، و تتضمن أيضا المدة التي يقضيها الفرد في التعلم و التدريب على العمل و حضور المؤتمرات و الندوات و غيرها لتمكين الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة.[5] ص306

#### 2.3.2.1.1 مرحلة الاندماج في المشكلة :

و تسمى أيضا مرحلة التركيز، و تعني الانغماس تماما في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات و الزوايا و الآراء و الحقائق التي جمعها، و في هذه المرحلة يتم استيعاب المشكلة أو الموقف الكامل ثم يأتي الوقت المناسب لمعالجتها [7] ص43

#### 3.3.2.1.1 مرحلة احتضان المشكلة:

تمثل هذه المرحلة أهم مراحل الإبداع حيث يحصل التفاعل بين شخصية الباحث و معلوماته و موضوع البحث حيث تولد الحلول الممكنة و يكون حل المشكلة عن طريق الحدس و البديهية. و من أجل زيادة فرص ظهور الابتكار، هناك توصيات تؤخذ بعين الاعتبار :[14] ص40

- (أ) التفكير المستمر بالمشكلة بما يسمح بنزوحها على المستوى المعرفي.
- (ب) إعادة تحديد المشكلة بطرق جديدة قدر الإمكان و بما يسمح النظر إليها من زوايا متعددة.
- (ج) القيام بعصف الأفكار لقائمة من البدائل بدون استبعاد أية إمكانات.
- (د) الشروع والتقدم بالتجربة والخطأ .
- (و) ضرورة مراعاة الوقت المنفق عليه في هذه العملية.

#### 4.3.2.1.1 مرحلة الوصول إلى الحل :

تسمى أيضا بمرحلة البروغ والإشراق، و تعتبر مرحلة توارد الأفكار و الاحتمالات و التوصل بشكل مفاجئ إلى الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.

#### 5.3.2.1.1 مرحلة التقييم :

هي مرحلة اختيار وتجريب الأفكار باستخدام قائمة مراجعة مكونة من معايير تطبيق عملية، ومرحلة التقييم هي مرحلة اختبار الفرضيات وتطوير المشروع الأول وتعديل وتطوير الأفكار الإبداعية والحصول على الدعم اللازم لها، وطرح الأسئلة التالية:

- هل وضعت قائمة الخطوات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ ؟
- هل اخترت المعايير الصحيحة لتقييم فعالية هذه الفكرة ؟
- هل وضعت قائمة لمصادر الدعم المحتملة ؟

#### 6.3.2.1.1 مرحلة التطبيق:

هي مرحلة وضع الأفكار موضوع التنفيذ، مواجهة وحل المشاكل باستخدام طاقة إبداعية، أين تصبح الأفكار الإبداعية أكثر من مجرد أفكار أو خواطر، والتطبيق يعني أن الأفكار أصبحت ملموسة ومفيدة ذات قيمة.

#### 3.1.1 خصائص الإبداع التنظيمي

إن الإبداع كغيره من الأنشطة له سمات و خصائص تميزه، و يمكن تجسيد هذه الأخيرة من خلال كونه عملية مركبة، هادفة و ديناميكية، و أيضا كمنتج إيداعي.

### 1.3.1.1. الإبداع كعملية:

إذا نظرنا إلى الإبداع كعملية فهو يتميز بمجموعة من الخصائص، و في هذا الإطار وضع Zaltman و رفقائه في عام 1973 نموذجا يتكون من ثلاثة أبعاد: [16] ص 222

1.1.3.1.1. مبرمج / غير مبرمج: حيث يفرق Zaltman بين الإبداعات التي يتم التخطيط لها مقدما و تلك التي لا يتم التخطيط لها، فهذه الأخيرة هي إبداعات غير مبرمجة و التي تنقسم بدورها إلى إبداعات ناتجة عن الركود و التي تحدث نتيجة توافر مواد راکدة، و ابتكارات الضغط و التي تشكل استجابة عاجلة لوجود أزمة .

2.1.3.1.1. مساعد / نهائي: أي إذا كان الإبداع يعتبر غاية في حد ذاته، أم كوسيلة لتبني إبداع آخر.

3.1.3.1.1. الأصالة: و هي القدرة على توليد أفكار غير مسبوقة و غير مألوفة تتسم بالحدثة و المخاطرة.

### 2.3.1.1. الإبداع كمنتج:

أما المنتج الإبداعي فيجب أن يتصف بالخصائص التالية: [17] ص 3

1.2.3.1.1. الجدية و الحدثة: المنتج الإبداعي سواء كان فكرة أو أسلوب أو تقنية عمل أو سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد و حديث و لم يكن تم الوصول إليه سابقا، و نتكلم هنا عن الجدية و الحدثة من حيث الخصائص و الاستعمال و المنفعة التي يمكن أن يقدمها الشيء الجديد، و حتى الأسلوب و التركيب .

2.2.3.1.1. المنفعة أو القيمة: أي يجب أن يكون الشيء المبدع ذا منفعة أو قيمة، و ليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن الأشياء التي كانت من قبل.

3.2.3.1.1. الجاذبية أو القبول: يجب أن يتمتع الإبداع بقدر كاف من القبول و الاقتناع من طرف الفرد و المنظمة و المجتمع، إذ يشترط لكي تتحقق خاصية الجاذبية و القبول في الجهد الإبداعي: [18] ص 127



- التوافق مع مفاهيم و معتقدات الفرد المعني و كذلك المستفيدين منه هذا المنتج أو الجهد الإبداعي.

- التوافق مع الميول المهنية لدى الفرد المعني بهذا الجهد الإبداعي.
- التوافق مع النتائج و الأهداف و الغايات الذاتية لدى الفرد المعني بالعمل.

4.2.3.1.1 المرجعية و التراكمية: إذ يجب أن يكون الإبداع مؤسس على نتائج و معطيات سابقة و يكون خلاصة الجهود التراكمية التي تستعمل كمعطيات و مدخلات لعملية الإبداع، حيث يتم تحليلها و معالجتها من أجل الخروج بشيء جديد و حديث.

5.2.3.1.1 المواعمة الزمنية: يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب إذ مهما كان نوع العمل و جودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم حيث يأتي كحل للمشاكل، فذلك من شروط الإبداع الوقت المناسب للانتفاع منه.

6.2.3.1.1 التكامل و الترابط : يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح الترابط و التكامل بين الأبعاد و المكونات حيث يتضح أنه لا يوجد شيء من الغموض أو النقص أو الضعف في أحد جوانب هذا العمل، و يتم تحقيق الترابط و التكامل :  
- بين مكونات الجهد أو العمل و مراحلها.  
- بين جهود الأطراف المعنية بهذا المنتج التنسيق فيما بينهم.

7.2.3.1.1 المخاطرة: أين تكون المنظمة على استعداد لتحمل النتائج و المسؤوليات الناتجة عن تبني الأفكار و الأساليب الجديدة في حالة فشل الإبداع.

### 3.3.1.1 الإبداع على أساس التجربة:

بالإضافة إلى ما سبق هناك من يحدد سمات و خصائص الإبداع التنظيمي على أساس تجربة المنظمات في مجال الإبداع حيث يمكن أن يأخذ الإبداع السمات التالية:[14] ص104

1.3.3.1.1 الإبداع يمثل التميز: أي أن الإبداع هو الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع.

2.3.3.1.1 الإبداع هو التوليفة الجديدة: حيث أن الإبداع يمكن أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل، و هذا ما يمثل في حقيقة الأمر إعادة الإبداع من خلال توليفة القديم مع المجال الجديد (أي أخذ الأفكار القديمة المعروفة في سياق و تطبيقها بطرق غير معروفة في سياق مختلف).

3.3.3.1.1 الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: الإبداع هو انتهاز الفرص ( اكتشاف الفرص ) و الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات و التوقعات و رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال لاكتشاف السوق الجديد.

#### 4.1.1. أنواع الإبداع التنظيمي

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبداع التنظيمي و ذلك حسب عدة معايير، فهناك البعض من صنفه وفق و درجة التغيير (إبداع جذري، إبداع تحسين تدريجي)، و أيضا من صنفه إلى إبداع إداري و إبداع تكنولوجي.

#### 1.4.1.1 الإبداع الإداري و الإبداع التكنولوجي:

##### 1.1.4.1.1 الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات و تنظيمات و طرق جديدة تساهم في تطوير أداء المنظمة، بعض هذه المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبداع و تنظيمه و إجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة و من ثم الإسراع في طرحه للأسواق. [14] ص 345 يشمل الإبداع الإداري تغييرات في الهيكل التنظيمي و تصميم الوظائف و عمليات المنظمة ، سياسات و استراتيجيات جديدة، نظم رقابة جديدة.... و غيرها. [5] ص 305

#### 1.1.1.4.1.1 تصنيفات الإبداع الإداري :

لقد صنف الباحثين الإبداع الإداري إلى ثلاث مجموعات:

#### 1.1.1.1.4.1.1 الإبداع الإداري العام: و التي تشمل الإبداعات التي تمثل المنعطفات الإدارية

الكبرى في تطور الإدارة و التي تمثل كل منها مرحلة إدارية عامة و متميزة، و من هذه المنعطفات نجد الانتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى التنظيم المصفوفي، و الانتقال أيضا إلى التنظيم الشبكي، و هذا ما يمثل المرونة المطلوبة في العمل.

#### 2.1.1.1.4.1.1 إبداع المفاهيم الإدارية: و هذا ما يمثل المجال الأوسع للإبداع الإداري و الذي

يهدف إلى إيجاد المفاهيم الجديدة التي تهدف إلى تحسين أداء الإدارات العليا و الوسطى و الدنيا و العاملين في جميع المستويات، و من هذه المفاهيم نجد :

- الطرق المثلى في قرارات الإدارة (مثل أساليب بحوث العمليات)

- قياس و تحسين الأداء المالي للمؤسسة (مثل طرق التحليل المالي)

- إدارة الجودة الشاملة.

- إعادة الهندسة.

#### 3.1.1.1.4.1.1 إعادة إبداع المؤسسة: و الذي يشمل إعادة إبداع الافتراضات الأساسية

للمؤسسة في الجوانب الثلاثة التي أكدها بيتر دراكر و التي تشمل افتراضات حول بيئة المؤسسة، حول رسالتها، و حول قدراتها، حيث أكبر الإبداعات لأي مؤسسة هي أن تستطيع البقاء و النمو في السوق، و هذا لا يكون إلا بإعادة النظر في رسالة المؤسسة، إستراتيجيتها، السوق، المنافسة .... برؤية إبداعية تواجه بها المنافسين الذين يحاولون الدخول إلى السوق برؤى و مفاهيم و أساليب جديدة تواجه بواسطتها المنافسين في السوق.

و بهذا يشكل الإبداع الإداري مصدرا للأفكار الجديدة و المفاهيم و الطرق التي تساهم بواسطتها في خلق ميزة تنافسية تجعلها قادرة على المواصلة في خلق القيمة المضافة من خلال المنافسة.

### 2.1.4.1.1 الإبداع التكنولوجي:

استعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي لأول مرة من طرف الاقتصادي J.A.Shumpeter سنة 1939 بقوله " أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير الضروري " [19] ص 11 ، و لكن الانتشار الحقيقي لفكرة الإبداع التكنولوجي بدأ في الثمانينات، حيث أصبح اهتمام المجموعة الأوروبية و أمريكا غير عادي، بل أصدرت المجموعة الأوروبية سنة 1996 دليلا إرشاديا يحمل عنوان Oslo Manual يتضمن كيفية إعداد ميزانية خاصة به تستعرض كل المنتجات الجديدة أو المحسنة و كذلك العمليات و الأساليب الإنتاجية الجديدة المبتكرة أو المحسنة و أيضا تكاليف و إيرادات هذه الإبداعات و ازداد التركيز على هذا الأمر بإعداد تقرير إجباري سنوي يتضمن معلومات مفصلة عن الإبداع التكنولوجي في كل دولة من دول أوروبا و أمريكا و اليابان و غيرها من الدول المتقدمة تصدره منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية [20] ص 2.

فالإبداع التكنولوجي هو عملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة تماما للسوق أو عملية تحسين عملية إنتاجية موجودة أو إبداع عملية إنتاجية جديدة. [4] ص 339 و هو أيضا تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج. [21] ص 3

### 1.2.1.4.1.1 تصنيفات الإبداع التكنولوجي:

يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي إلى صنفين : إبداع منتج و إبداع في الأسلوب.

1.1.2.1.4.1.1 إبداع المنتج: و هو كل ما يتعلق بالمنتج و تحسينه سواء تعلق بمفهوم المنتج و خصائصه التقنية أو بطريقة تقديمه، أي كل خصائص المنتج و التي تهدف إلى تحسين الخدمات الموفرة للزبون.

يشمل إبداع المنتج:

- إبداع المفهوم أي التغيير العميق للمفهوم الوظيفي للمنتج،
- الإبداع التقني و التي تتمثل في الخصائص التقنية للمنتج و تحسينها،
- إبداع التقديم و يخص خصائص تقديم المنتج.

### 2.1.2.1.4.1.1 إبداع الأسلوب الفني: و الذي يخص التحسين في طريقة الإنتاج و تؤدي إلى

تبسيطه و التقليل من التكاليف و التي تهدف إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية

و الاقتصادية في أن واحد مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات و انخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة. [22] ص 104  
يشمل إبداع الأسلوب:

- إبداع الإنتاج و تشمل عمليات الإنتاج و تسلسلها.
- إبداع الأسلوب أي طبيعة الأسلوب التكنولوجي للإنتاج.

### 2.4.1.1. الإبداع الجذري و الإبداع التحسيني :

إن المؤسسات القائمة على الإبداع هي المؤسسات المتميزة بالقدرة الإبداعية سواء كان جذريا أو تدريجيا ( تحسين )، و فيما يلي توضيح لهما:

#### 1.2.4.1.1 الإبداع الجذري:

و يسمى أيضا الاختراق، و الذي يمثل وثبة إستراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث و المنتجات في السوق إلى مستوى نوعي جديد بحيث يجعل استثمارات و معامل و خطوط إنتاجية و منتجات خارج الاستخدام. [20] ص 1  
فالإبداع الجذري يتطلب استثمارات كبيرة تتسم بالمخاطرة الكبيرة فهو يدعى بالإستراتيجية الهجومية (ذلك في المنافسة التسويقية) يحقق ميزة القائم بالحركة .  
يتميز الإبداع الجذري بمزايا منها :

- يضعف أسواق، تكنولوجيا و منتجات قديمة و إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا و منتجات جديدة.
- يؤدي إلى تأثيرات واضحة على المؤسسات و الذي يظهر أولا في التأثير الفني ثم التأثير السوقي الذي يحتل الاهتمام الأكبر .
- تحقيقه لأرباح كبيرة رغم ما يتطلبه من استثمارات و مخاطر أكبر، هذه المخاطر التي يمكن أن نلخصها في:

- الاحتمال العالي بالفشل و ذلك لعدة اعتبارات منها ضعف الإمكانيات التكنولوجية، المالية و الإنتاجية للمؤسسة و عدم تلاؤم المنتج مع سوق الأعمال.
- التكلفة العالية و الذي تمثل المخاطرة الكبيرة في ظروف عدم التأكد و احتمال الفشل.
- المدة الزمنية الطويلة فذروة الإبداع قد تتطلب وقتا كبيرا (أحيانا عدة سنوات).
- التقليد و الذي يجعل فترة حياة المنتج الجديد قصيرة، بالإضافة إلى تقاسم الحصة السوقية مع المقلدين.

### 2.2.4.1.1 الإبداع التدريجي أو التحسين:

و يكون بإضافة تحسينات و تعديلات جزئية للاستجابة لحاجات السوق و الزبائن مما يساهم في إيجاد و تحسين الميزة التنافسية.

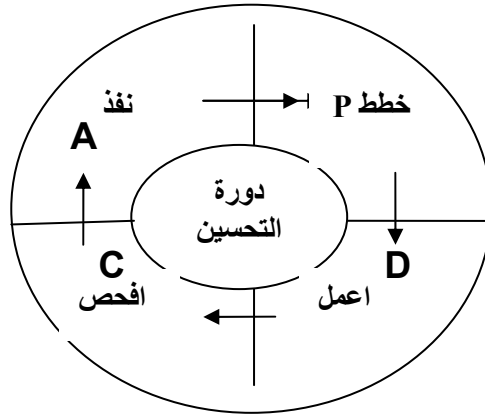
يتطلب استثمارات صغيرة و مخاطرة أقل و الذي يكون مستمرا و بدون انقطاع حيث يبدأ التحسين كإضافات على الإبداع الجذري المحقق.

فالتحسين المستمر يعتبر ممارسة فعالة و قوية من أجل إدخال الإضافات الصغيرة المستمرة و بشكل يومي و أحيانا الأخذ بالعديد من المقترحات التي تقدمها صناديق المقترحات في جميع مجالات الأعمال و بشكل خاص الجودة.

و من أجل تحقيق التحسين تم طرح ما يسمى بدورة التحسين أو دورة ديمينج E.Deming و التي تمثل حلقة مترابطة متكاملة الخطوات و الموضحة في الشكل التالي:

4- نفذ: تبني التحسين  
و تحويله إلى عملية  
أو منتج.

5- ادرس أو افحص:  
دراسة و تقييم بيانات  
التنفيذ الأولي المقترح  
للعملية أو المنتج.



1- خطط: تحديد  
العملية الحالية أو  
المنتج الحاليين و  
التوصل إلى إمكانات  
التحسين

2- اعمل: التنفيذ  
الأولي للتحسين  
المقترح للعملية أو  
المنتج .

الشكل رقم (02): دورة التحسين [14] ص 163

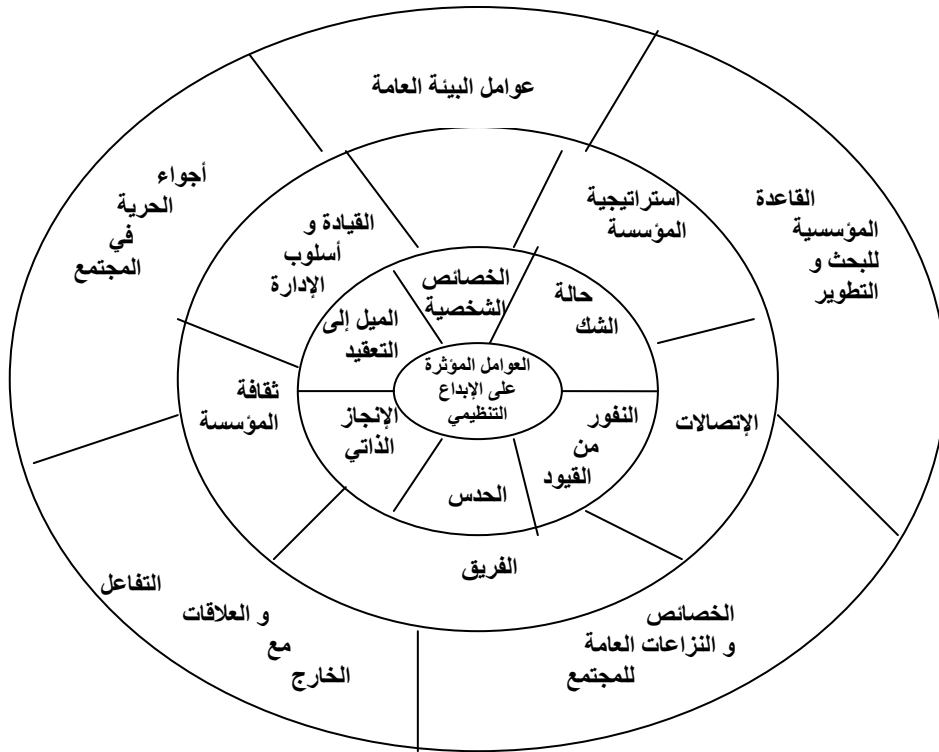
## 2.1. أهم العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي.

أصبح النشاط الإبداعي حالياً سمة من سمات المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الميزات التنافسية و لعل ما يميز هذه المنظمات أنها أكثر قدرة على الإبداع عن غيرها حيث أن الإبداع نشاط معقد تتدخل في تشكيله عوامل عدة، تساعد أو تعرقل المنظمات في تحقيقها للإبداع .

لقد تم إيجاد أو دراسة عدد كبير من هذه العوامل، إذ هناك من قسمها إلى ثلاث مجموعات :

- مجموعة خصائص شخصية،
- مجموعة خصائص تنظيمية،
- مجموعة عوامل البيئة العامة.

و الموضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (03): العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي [23] ص 65

- مجموعة الخصائص الشخصية: و هي الخصائص التي تحدد الشخص المبدع عن غيره في المنظمة.

- مجموعة الخصائص التنظيمية: و هي الخصائص التي تمثل الإطار التنظيمي المؤثر على النشاط الإبداعي في المنظمة.
- مجموعة عوامل البيئة العامة: و هي خصائص البيئة التي لها علاقة بالإبداع من حيث قبول المجتمع للأفكار الجديدة و كذا الاستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء و الموارد المناسبة للقيام بالتغيير التي تأتي به هذه الإبداعات.

عند دراسة هذه العوامل نلاحظ تميز عوامل مؤثرة عن الأخرى، حيث أن البعض بالغة الأثر سواء إيجاباً أو سلباً، و لهذا فإن دراستنا ستقتصر بالشرح على:

- العوامل البشرية (سواء كانوا قادة أو أفراد مبدعين)
- العوامل الهيكلية.
- العوامل البيئية.
- العوامل الثقافية للمؤسسة، و التي تمثل هدف الدراسة و بالتالي سوف تخصص لها فصل كامل.

### 1.2.1. العوامل البشرية

يمثل الأفراد رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة و الذين يساهمون في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويشترك في ذلك القادة، " حيث أصبحت القناة الأساسية للإدارة الحديثة أن الموارد البشرية هي دعامة الإنتاج و التطوير في عصر المعلومات و أن الإنسان هو منبع الإبداع و الابتكار و أصل التطوير التكنولوجي." [24] ص 130

و بما أن الإبداع و التغيير فرض رئيسي من فروض استمرارية المنظمة فإن القائد الإداري المبدع يمثل الأساس في فعالية مسار التغيير، لهذا سوف نركز على عنصرين هامين من المورد البشري للمنظمة و هما القادة أو القيادة الإبداعية، و الأفراد المبدعين، فخصائص كل منهما تعد أحد العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي.

#### 1.1.2.1 القيادة الإبداعية

تلعب القيادة دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقة الإبداع لما لها من دور في ربط أهداف المنظمة و الفرد بمجالات الأنشطة المختلفة لها، فإذا ما حاولنا دراسة أثر القادة في إبداع المنظمة فإننا سننظر إلى ذلك من عدة جوانب منها : تأثير السمات الشخصية للقائد كالخبرة و المعرفة، " و أيضاً جانب نمط القيادة



المبدعة المطلوب من حيث وجود نمط قيادة يعتمد على المشاركة و الديمقراطية (القدرة على اقتراح الأفكار دون خوف، تشجيع مشاركة عناصر فرعية في القرارات الخاصة بالإبداع...) و انتهاج الأسلوب التوجيهي في بيئة مهددة تتميز بعدم التأكد حيث تظهر قدرة القائد على تقديم رؤية تتعلق بمسار المنظمة.

و الجدول التالي يبين مختلف الأنماط القيادية التي يمكن أن يعتمدها القائد

جدول رقم (02) : الأنماط القيادية وفق المسار - الهدف. [25] ص 21

النمط القيادي	الوصف
التوجيهي	يحدد القائد لتابعيه ما متوقع أن ينجزه كل منهم يعطي الإرشادات الخاصة بالعمل، يحدد لهم كيفية الأداء، يوفر خطط النشاطات، يوضح التعليمات و الإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط.
الداعم	يكون القائد صديقا للتابعين، و نموذجا انسانيا يلبي حاجاتهم و رغباتهم، يعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين.
المشارك	يتشاور القائد مع التابعين و يحاول تشجيعهم على إبداء رأيهم و اقتراحاتهم مع الأخذ بهذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صناعة القرارات.
التوجه نحو الإنجاز	يضع القائد أهدافا متحديّة و يتوقع من التابعين إنجازها بمستوى عال، يبحث القائد باستمرار عن التحسينات في الأداء، تتوفر الثقة العالية بينه و بين التابعين، يمنح التابعين الصلاحيات و المسؤوليات اللازمة لإنجاز الأهداف.

و هنا تظهر مدى إبداعية القائد، فالمنظمة تكون بحاجة إلى أنماط قيادية مختلفة حتى تستطيع مواجهة الظروف في كل مرحلة من مراحل الإبداع، من هذا المنطلق فلا بد على القائد المبدع أن يقوم بالأدوار

التالية: [25] ص 13

- التقمص: أي فحص المتغيرات المختلفة و النظر إليها من زاوية احتياجات و رغبات الآخرين و أن يضع نفسه موضع المرؤوسين و يشعر بمشاعرهم و حاجاتهم و اتجاهاتهم نحو العمل و المنظمة و أهدافها و نحو زملائهم.
- الإدراك: و يمثل مقدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون، إن إدراك الذات يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها القائد و التي تكون غير سليمة من وجهة نظر المرؤوسين أو الآخرين.
- الموضوعية: و هي قدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي تدفع بالمرؤوسين إلى سلوك معين، و قدرته على معرفة الكثير من المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.

#### 1.1.1.2.1. مهام القائد المبدع:

- إذا كانت مهام القائد التقليدي تقتصر على التخطيط، التنظيم، التوجيه و المراقبة، فمهام القائد المبدع يجب أن تتسع إلى أكثر من ذلك لتشمل مهام أخرى أهمها:
- يوسع الرؤية المستقبلية للمنظمة و التي يجب أن تأخذ أبعاداً أوسع ( مثل مجالات التميز المستهدفة، الإنجازات المستهدفة... )
- يعمل على بناء إدراك مشترك للمنظمة عبر المستويات التنظيمية و القطاعات الأفقية [26] ص420
- يعمل على غرز الإبداع قيماً و اتجاهات و سلوكيات، ضمن ثقافة المنظمة و تدعيمها بالتمكين.
- يحفز العاملين على المبادرات الإبداعية و يقلل اعتمادهم على القادة .
- يساعد العاملين على بلوغ مستويات أعلى من الابتكارية و الإنتاجية ، و يمثل هذا الاعتبار دلالة على إبداعية القائد و قدرته على إشعال روح المنافسة و الإبداع بين مرؤوسيه. [3] ص189
- يسعى لأن يكون مدرباً، مسيراً، بانياً لإحساس مشترك برسالة المنظمة.
- يسعى لأن يطور قدرات القيادة في تابعيه و يثير دوافعهم للتفكير الإبداعي.

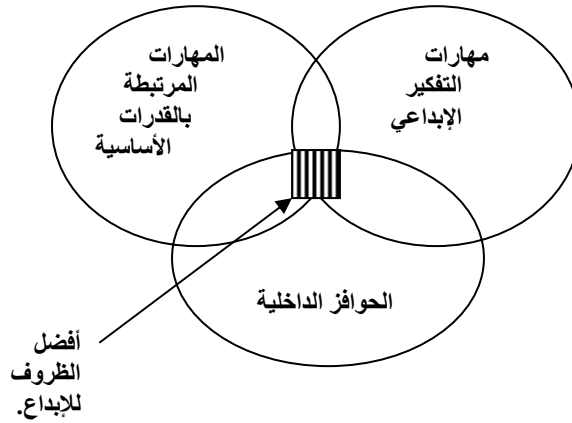
بالإضافة إلى: [27] ص 83

- إسناد وظائف و مهام جديدة للمدراء و الحرص على أن يبقى الجميع في حالة تعلم مستمر.
- تزويد كل مستوى من المستويات الإدارية في المنظمة بموهبة جديدة، و زج عناصر إدارية جديدة كلما دعت الحاجة.
- وضع معايير عالية للأداء الفردي و الجماعي و الاستمرار في رفع هذه المعايير.

### 2.1.2.1 المبدعين

لقد أصبح النشاط الإبداعي من الضروريات على كل مؤسسة، فبات من المهم إيجاد قدرات خلاقية في أفرادها تساعد على مواكبة التطور السريع و أهمية تطوير قدراتهم الإبداعية لبذل المزيد في حل المشاكل و الإتيان بما هو جديد.

فالأفراد يكونون أكثر استعدادا للإبداع إذا ما توفر لديهم أكبر قدر من الحوافز الداخلية، المهارات المرتبطة بالقدرات الإبداعية و مهارات التفكير الإبداعي، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (04): عناصر الإبداع [28] ص 654

فالفرد المبدع لا يمكن أن يبدع في وظيفته إلا إذا امتلك المهارات الأساسية لأدائها، و القدرات الأساسية المتمثلة في:

- الطلاقة: و تعني القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات الدلالة.
- الأصالة: و هي درجة الجودة التي يمكن أن يظهرها الفرد المبدع فيما ينتجه.

- المرونة: وهي القدرة على الانتقال من فئة لأخرى خلال التفكير و التي تعبر عن مرونة الفرد العقلية و سهولة تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر منها لحل مشكلة محددة.
- الحساسية للمشكلات: قدرة الشخص على رؤية الكثير من المشكلات فيسعى المبدع إلى إيجاد تفسيرات أو الإتيان بالجديد الذي يحل هذه المشكلات.
- و هذا بصرف النظر عن الحوافز المتوفرة لديه لتقديم الأفكار الإبداعية، و التدريبات التي يجب أن يحصل عليها لتساعده في مجال التفكير الإبداعي، فالفرد لا يكون مبدعا إلا إذا توفر لديه التفكير الإبداعي و الذي يقصد به " ذلك النوع من التفكير الذي يهدف دائما إلى التطوير و التجديد و الخلق و الإبداع، و هو الذي يختلف عن الذكاء فليس شرط أن يكون الشخص الذكي خلاقا، بمعنى أن تمتع الشخص المبدع بمستوى مرتفع من الذكاء قد يؤدي إلى ارتفاع قدراته على الخلق و الإبداع ". [29] ص30

بالإضافة إلى ذلك توجد بعض السمات و الصفات التي يمكن الاسترشاد بها لاكتشاف الطاقات الإبداعية و قد حدد بعض علماء النفس الصفات الإبداعية في الأفراد في عدة مظاهر نذكر منها: [30] ص3-4

- الفضول الإيجابي و البحث و عدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلبا للتجديد و التطوير
- القدرة على تقديم الأفكار و الاقتراحات المقنعة.
- التلقائية و المرونة في التعامل و الثقة بالنفس في العلاقة مع الأفراد و التعاطي مع الأزمات
- تشجيع تبادل الرأي و المشاركة بالإضافة إلى الصدق و البحث عن الحقيقة.
- "القدرة العالية على تفهم المشكلات و مناقشتها و التعامل معها بإيجابية و حكمة، فلا تعود الأزمات المستعصية على المبدعين بالإحباط أو الشعور بالفشل بخلاف الكثير من الأفراد الذين تزيدهم الأزمات تراجعاً للوراء و شعورا بالفشل".

بالإضافة إلى ذلك فقد تتوفر في المبدع: [18] ص192

- قدر واضح من الاستعداد لتحمل المسؤوليات و تبعيات تصرفاته.
- اليقظة أي الدراية بمجريات الأمور و معرفة ما يدور حوله أي الفطنة و البدهة .
- الإحساس بعدم الاعتماد على الغير.
- سرعة التكيف مع الأوضاع.
- مزاولة الاتصالات بفعالية.
- التجديد المستمر و الهادف.

- القراءة و الإطلاع المستمر في مجال التخصص .
- الحرص على زيادة المعرفة و اكتساب المهارات.
- "الاستغراق في التفكير الجدي بمعنى الخيال الخصب المستمر" [31] ص72
- "الاستقلالية و عدم التبعية و القدرة على اتخاذ القرار". [32] ص4
- "الرؤيا و نفاذ البصيرة، فالشخصيات المبدعة تنظر للزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره و تنتظر دائما للأمام و لا تجعل للماضي قيودا عليها". [33] ص263

بالإضافة إلى كل ما سبق يمكن أن نشير إلى بعض الخصائص الأخرى لتمييز الفرد بالتفكير الإبداعي و هي كالآتي: [14] ص131

- الميل إلى التعقيد: حيث نجد أن المبدعين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة و المعقدة، و الواقع أن درجة التعقيد آخذة بالتزايد في الإبداعات هذا إلى جانب أن الإبداع بحد ذاته يحمل تعقيده في الجديد الذي يأتي و الذي يتطلب من المبدع أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه.
- حالة الشك: فالمبدع يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المؤلف هذه الحالة التي يعيشها المبدع تجعله يواصل التساؤل عن النتيجة التي لا بد منها لحل المشكلات أو إيجاد التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر من قبل.
- الحدس: إذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية منهجية مترابطة الخطوات فإن الحدس هو الاستبطان الذاتي و النظر إلى الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية، و يمكن توصيف الحدس على أنه ومضة الابتكار.
- الإنجاز الذاتي: فالمبدع يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فقد عرف ماسلو الإنسان المبدع بأنه من يصل إلى مرحلة تحقيق الذات [34] ص5 ، فلا الحوافز الخارجية تدفعه و لا صعوبة المشكلات تعيقه و إنما المحرك الذاتي و الدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا بالإضافة إلى الرغبة في ما يقوم به، فعندما يكون المبدع في المؤسسة يربط انجازه الذاتي بالتفوق على الآخرين و هذا ما يجعله ضمن الفئة من الأفراد الذين يكونون خارج تأثير التحفيز الخارجي المادي و المعنوي، و إنما يتحفز بالإنجاز الذاتي (إنجاز من أجل الإنجاز و المهمة من أجل المهمة).

- النفور من المحددات و القيود: فالمبدع يتميز بالقدرة الذهنية المركزة عمقا و متسعا التي لا يمكن أن يحدّها شيء، هذا ما يفسر نفوره من أي قيد أو واجبات محددة تحصر ذهنه و تمنعه، و هذا ما يفسر أن الكثير من المبدعين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية و المهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

### 2.2.1. العوامل الهيكلية

يعتبر الهيكل التنظيمي من أبرز العوامل التي تؤثر على زيادة القدرة على الإبداع أو الحد منه، فماذا نعني بالهيكل التنظيمي؟ و كيف يؤثر نوع الهيكل التنظيمي على تنمية الإبداع؟

#### 1.2.2.1 تعريف الهيكل التنظيمي:

عرف John Child سنة 1977 الهيكل التنظيمي بأنه التوزيع الرسمي لأدوار العمل و الآليات الإدارية للتحكم في و تحقيق تكامل أنشطة العمل [16] ص 203

و في تعريف آخر الهيكل التنظيمي هو إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين أفراد التنظيم و نطاق الإشراف المطبق داخله و أسس تجميع الأفراد و الأنشطة في أقسام عمل [35] ص 163 يتم وضع الهيكل التنظيمي على مستوى الإدارة و المتضمن للإدارات الرئيسية و الفرعية و العلاقة بينهما، فمن خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن الهيكل ما هو إلا ترجمة لترتيب هذه الإدارات الذي يحكم العلاقات مع بعضها البعض، و بتعبير آخر الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية داخل المنظمة.

و تتلخص العناصر الرئيسية المكونة للهيكل التنظيمي في:

- تقسيم العمل: فكل مربع من الهيكل يعبر عن فرد أو وحدة مسؤولة عن عمل معين.
- الرؤساء و المرؤوسين: الخطوط المستقيمة تحدد من يملك سلطة إصدار الأوامر و كذا من يتلقاها و ينفذها

- أساس تجميع الأعمال: و هذا الأساس يكون بناءا على المنتج، أو الوظيفة، أو المنطقة الجغرافية...
- مستويات الإدارة: يوضح الهيكل المستويات الإدارية العليا و الوسطى و الإشرافية.

### 2.2.2.1 أنواع الهيكل التنظيمي:

اتخذ الهيكل التنظيمي أشكالاً عدة و ذلك اعتمادا على أسس مختلفة لتكوين الإدارات و الوحدات التنظيمية داخل المنظمات و من هذه الأسس نجد: [36] ص 156

- التكوين على أساس الوظيفة : أي على أساس الوظائف لمشروع المنظمة (الإنتاج، التسويق، مالية، ...) حيث يخصص لكل وظيفة مدير مسؤول عن تسيير أمورها.
- التكوين على أساس المنتج أو الخدمة: حيث تختص كل إدارة أو مصنع بإنتاج منتج أو تقديم خدمة معينة، من عيوب هذا التكوين ازدواجية الأنشطة (مثلا وجود إدارة التسويق لكل منتج أو خدمة مقدمة...)
- التكوين على أساس المستهلك: حيث يتم تجميع الأنشطة على حسب نوع و احتياجات و رغبات الزبائن أو المستهلكين.
- التكوين على أساس المنطقة الجغرافية: أي توزيع أنشطة المشروع على عدة مناطق جغرافية فيتم تكوين وحدات تنظيمية مستقلة لكل منطقة يرأسها مدير.
- التكوين المصفوفي: يعتمد هذا التكوين على وجود مدير مستقل لكل مشروع أو برنامج و يتبعه فريق عمل يتكون أعضائه من الوظائف المختلفة في المنظمة، و في هذه الحالة يخضع الأفراد إلى إشراف من جهتين المدير الوظيفي للإدارة الأصلية و مدير المشروع في نفس الوقت، يختلف هذا التكوين عن التكوينات السابقة في أنه يخالف مبدأ وحدة السلطة لأن السلطة هنا مزدوجة.
- التكوين على أساس وحدات النشاط: حيث يتم تجميع وحدات النشاط المترابطة و تفويض السلطة إلى مدير مجموعة الأنشطة و يرسل تقاريره مباشرة إلى مدير المؤسسة.

### 1.2.2.2.1 الهياكل التنظيمية الحديثة:

شهدت التسعينات اهتماما بالأشكال التنظيمية الجديدة، و هذا لخصائص المنظمات الحديثة و الذي تأثرت بالتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و التكنولوجية، و تشمل هذه التغييرات العولمة، توسيع نطاق الأسواق، الشبكة الدولية للاتصالات (الانترنت)...، مما أدى إلى تغييرات هيكلية هامة منها: [35] ص169

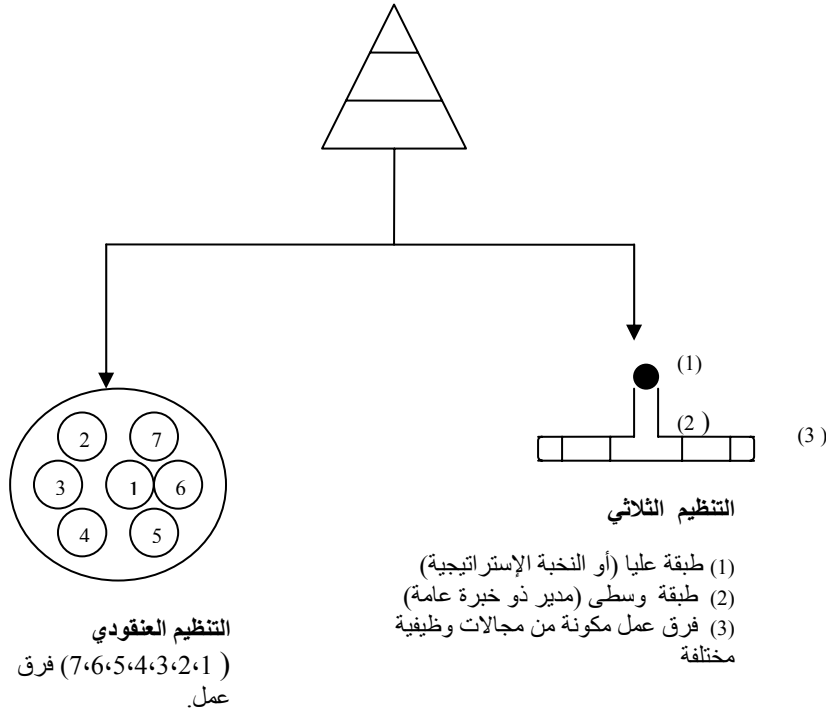
- تزايد الاعتماد على فرق العمل مثل حلقات الجودة، فرق العمل من مجالات وظيفية مختلفة.
  - الحد من المستويات الإدارية و خاصة تلك التي تخص الإدارة الوسطى
  - الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات التي تؤثر على قنوات الاتصال.
  - الميل إلى تقسيم التكوين التنظيمي إلى أكبر عدد ممكن من القطاعات، مما يعني صغر حجم كل قطاع و إضافة وحدات أخرى (أصغر حجما).
- هذه التغييرات أدت إلى ظهور عدة تكوينات هيكلية منها :

1.1.2.2.2.1 التنظيم الثلاثي: و هو تكوين تنظيمي مكون من ثلاث مستويات مع ضغط ملحوظ للمستوى الأوسط، فالمستوى الأعلى مسئول عن وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة أما المستوى الأوسط فإنه يقوم بالتنسيق للأنشطة المختلفة و في المستوى الأدنى توجد فئات كبيرة من المختصين مع صعوبة التمييز بين المشرفين و الأعضاء، يتميز هذا التنظيم بضعف فرص الترقية لذا تركز الإدارة على عنصر التحدي للمحافظة على دافعية العمال.

2.1.2.2.2.1 التنظيم العنقودي: و يطلق عليه التنظيم المتعاون، حيث توجد مهام و مسؤوليات عمل مرنة و ليست ثابتة و محددة لكل وظيفة، حيث تمثل كل دائرة مجموعات من الأنشطة و ليست وظائف كما هو الحال في الهيكل الهرمي، و يرتبط هنا أجر الأفراد بمدى معرفتهم و خبرتهم حيث تكون دافعيتهم مرتفعة، كما يلزم هذا التنظيم برامج تدريب خاصة بتكوين فرق العمل و تدعيم مهارات الاتصال و الاندماج و التأقلم مع الجماعة.



تنظيم هرمي تقليدي



شكل رقم (05): التكوينات الحديثة للمنظمات [36] ص 167 بتصريف

### 2.2.2.2.1 الهيكل الأمثل للإبداع

لا يوجد هيكل أمثل ينبغي إتباعه لتسهيل الإبداع و تحفيزه، حيث ترتبط مدى فعالية الهيكل التنظيمي بمعايير محددة، هذه الأخيرة التي تؤثر على نسبة الأفكار المبتكرة و الإبداعات في المنظمة، من هذه المعايير المحفزة نجد: [3] ص 220

- التحرر من القواعد .
- المشاركة و لامركزية القرار التي تساعد على تطوير قدرات الرؤساء و تشجيع الأفراد في جميع المستويات على الإبداع و الابتكار.
- الاتصال وجها لوجه أي إمكانية الاتصال الميسر و سهولة تبادل المعلومات و اللقاءات أين تكون هناك إمكانية أكبر للإبداع
- محاولة أخذ الأفكار من البيئة الخارجية.
- التقليل من الهرمية مع وجود جماعات و فرق عمل لمشروعات محددة.
- القوة و السلطة تتغير حسب الظروف و مبنية على مهارات الأفراد و قدراتهم.

- مراعاة ألقاب الوظائف و الرتب في الهيكل الذي يرتبط بمستوى العمل و الكفاءة و التي من خلالها يتم دفع التعويضات و الذي من شأنه أن يؤدي بإبداع المنظمة.

و كذلك: [37] ص402

- تقليص الأدوار الرسمية للعاملين، فكلما زادت هذه الأخيرة تحديداً قل مجال الإبداع و صغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل و تفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.
- تضمين الهيكل التنظيمي وظائف/أدوار مختصة بالتنبؤ و الرصد و مراقبة التغيرات.
- وجود تنسيق كاف بين الجهة المعنية بتحديد احتياجات السوق المتغير و الجهة المسؤولة عن البحث و التقنيات.

بالإضافة إلى مختلف المعايير المذكورة سابقاً هناك سياسات تنظيمية تعتمد عليها المنظمة لترويج الإبداع داخل المنظمة، هذه السياسات التي يطلق عليها اسم استراتيجيات الإبداع التنظيمي، نذكر منها: [37] ص 400

- التخصص الوظيفي: حيث تقوم المنظمة بتصميم وحدات للقيام بأنشطة متخصصة فتصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط، نجد هذه الإستراتيجية في المنظمات التي تسعى إلى إيجاد إبداعات تدريجية و ليست جذرية.

- الدورية: و نعني بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة مثل استخدام النموذج المصفوفي الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين و إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع، و من ثم يتم نقل الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

### 3.2.1. العوامل البيئية

تعيش المنظمة ضمن نظام شامل و هي فيه نظام فرعي، هذا النظام الواسع هو البيئة التي تلعب دورا هاما في التأثير على نجاح أو فشل المنظمة و أيضا على إبداعها، حيث تكون سببا في ذلك. تعرف البيئة بأنها المجال التي تحدث فيه الإثارة و التفاعل، و كل ما يحيط بالمنظمة من طبيعة مجتمعات و علاقات ، و هي أيضا تلك الأحداث و القوى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية و السياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة [3] ص 173 و التي تعتبر ذات تأثير على أداء و فاعلية و إبداع المنظمة.

يمكن تقسيم البيئة التنظيمية إلى قسمين بيئة داخلية و بيئة خارجية، فالبيئة الداخلية هي التي تقع داخل إطار المنظمة و التي تمثل المناخ و الثقافة الخاصة و تكون مختلفة من منظمة لأخرى و التي سنتطرق إليها لاحقا. أما البيئة الخارجية و هي التي تقع خارج المنظمة و تحيط بها، فمن أجل التعرف على العوامل التي تساعد أو تعرقل الإبداع من الضروري أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المنظمة في إطارها و الطريقة التي تتعامل بها مع هذه البيئة، حيث أن الناس داخل المنظمة يمارسون تأثيرا متزامنا كما يتأثرون بالعالم الخارجي و فيما يلي العوامل البيئية المؤثرة في إبداع الأفراد و المنظمات:

#### 1.3.2.1 الخصائص العامة السائدة في المجتمع:

إن المجتمعات تختلف عن بعضها في تراثها و قيمها و العوامل المؤثرة في خياراتها و ذلك في طريقة التفكير و التعامل مع المواقف المختلفة، من بين هذه العوامل:

- الذكورة و الأنوثة: "ففي المجتمعات الأكثر أنوثة تميل أكثر إلى العلاقات و الأبعاد الاجتماعية مما يجعلها أكثر ميلا للإبداع التدريجي عكس المجتمعات الأكثر الذكورة و التي تميل للإبداع الجذري نظرا لتميزها بالتنافس و تأكيد الذات و أولوية العمل في الغالب و لهذا تكون أقرب إلى المغامرة." [14] ص 140

- الجماعية و الفردية: إن المجتمعات الأكثر فردية تميل إلى الإبداع الجذري لتميزها بالإنجاز الذاتي و التفرد في العمل من أجل الحصول على التقدير المهني و الذاتي أما المجتمعات الجماعية و التي تتميز بالانسجام و مراعاة الفريق و التوافق في الأداء فإنها تميل إلى الإبداعات التدريجية..

### 2.3.2.1 القاعدة الأساسية للبحث و التطوير:

و التي تتمثل في البنية التحتية الضرورية من أجل الإبداع، من بين هذه العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

- مراكز البحث و التطوير و الجامعات: و التي تساهم في التراث المعرفي الإنساني و البحث التطبيقي و أيضا المساهمة في تطوير رصيد المجتمع من الإبداعات و أيضا فإن هذه المراكز و الجامعات تساهم في إيجاد الخصائص المهنية للباحثين المتميزين و المبدعين.

- نظام حماية الملكية الفكرية: و الذي يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين و المنظمات المبدعة، و الذي يحد من انتشار الابتكارات لأن براءة الابتكار هي الاحتكار المحمي بالقانون، و يدفع الأفراد و المنظمات إلى الاعتماد على هذه الحماية كضمان لاستمرار التفوق في السوق، فإن هذا النظام يكون ضروريا لمنع تقليد الإبداع بدون مقابل، أو تعويض ليكون هذا الأخير حافزا قويا للاستمرار في الإبداع.

- قنوات تقاسم و تشارك المعارف و المعلومات: و التي تتمثل في المقتنيات الحديثة التي تقوم بجمع و معالجة و توزيع المعلومات و خدماتها المرتبطة بالنشر العلمي بكل أنواعه بالإضافة طبعا إلى المكتبات الإلكترونية و الإنترنت التي أصبحت القناة الأكثر أهمية و فاعلية في الحصول على المعلومات و إعداد البحوث العلمية من خلال سرعتها الفائقة على غريلة المعلومات و إمكانية أكبر لتقاسمها.

### 3.3.2.1 أجواء الحرية و التحرر من القيود الصارمة على المفاهيم العلمية و الفنية

#### الجديدة:

لا شك أن في كل مجتمع نجد الأفراد الراضين للتغيير الذي يأتي بالإبداع و المقاومين له من أجل المحافظة على الحالة القائمة و مزاياها الحالية، فأجواء الحرية في المجتمع هي التي تساعد على تقبل الأفكار الجديدة و تعمل على تطوير ما ينفع المجتمع.

### 4.3.2.1 الأجراء السياسية:

و تعتبر عنصرا حاسما و ضروريا في الإبداع ذلك في أن الدعم المستمر من القيادات السياسية و اقتناعها بأهمية الابتكار و الإبداع في المجتمع يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية و تشجيع مسار العملية الإبداعية، و يتمثل الدعم السياسي في إنشاء مختلف المنظمات

و البرامج البحثية في مختلف المجالات و في تخصيص الحوافز المادية و المعنوية اللازمة، و كذلك في وضع المناهج التعليمية و التربوية التي تساعد على نمو القدرات الإبداعية. [23] ص 61

و في آخر هذا الفصل يجب أن نشير أن عملية الإبداع التنظيمي لا تقتصر على تقديم الأفكار الجديدة و إنما تستدعي الاهتمام بجميع مراحل العملية الإبداعية و انتهاء بالتطبيق و المتابعة و التقييم، و تتطلب تسخير جميع ما لدى المؤسسة من موارد و إمكانيات لهذا الغرض، فمن أجل إدارة الإبداع في كل مؤسسة، و استخلاصا لما قدمناه يجب: [38] ص 67

- خلق بيئة عمل تقيم الأداء التنافسي
- هيكلة تنظيم يعمل على خلق الأفكار الإبداعية و تستقبلها.
- تحديد بوضوح إستراتيجية توجه جهود الإبداع منذ بروزه إلى أن يصبح مصدرا للنجاح
- الاستثمار السريع لأحسن الإبداعات بتخصيص مخطط و موارد قابلة للتحويل السريع إلى ميزة تنافسية.

و هناك من فسر عوامل نجاح الإبداع في نفس السياق إلى: " البيئة التي يسجل فيها الإبداع، تنظيم الإبداع في المؤسسة (مراقبة و تشجيع الإبداع، مرونة التنظيم ، الاتصال،...)، الخصائص الأصلية للإبداع (خصائص المنتج الجديد، سعره ، توزيعه،...)، تحقيق و انتشار مشروع الإبداع ( تخطيط فعال، الأهداف، دور مدير المشروع، التكاليف،...) " [39] ص 7

لكن مع ازدياد ضرورة تبني المؤسسات للإبداعات نتيجة للبيئة المتغيرة، يجب أن تأخذ هذه المؤسسات بعين الاعتبار المخاطر التي يحملها الإبداع نتيجة لتطبيقه، حيث يذكر Pierre Battini " أن مخاطر الإبداع يمكن أن تتعلق بالمخاطر التكنولوجية، المالية، التجارية، التي لا يمكن فصلها عن بعضها فإذا كان المنتج الجديد ليس كاملا لا يمكن بيعه رغم الجهود التسويقية و الموارد بالإضافة

إلى كل المفاجآت غير المتوقعة نتيجة تواجد المؤسسة في السوق، و أيضا المخاطر البشرية المتعلقة بأساليب الإنتاج (ظروف العمل الخطرة). " [40] ص93

من خلال كل ما تطرقنا له فيما يخص الإبداع التنظيمي نستخلص أنه مورد قيم مهم ينبغي تعزيزه و تطويره، و الذي يرتبط بالموهب المبدعة و البنية التحتية المساعدة للعمل الإبداعي، فالإبداع ميزة تنافسية لا تقتصر على التقنية الجديدة بل و تتعدى إلى السياسات و الممارسات و خبرات إدارية متنوعة التي تحقق أقصى إبداعية ممكنة.

و حتى يحقق الإبداع الميزة التنافسية و يضيف لها التجديد و التحسين المستمر يجب مراعاة العوامل المؤثرة فيه سواء إيجابا أو سلبا، و لعل من بين هذه العوامل الثقافة التنظيمية التي تعتبر من أهمها، فكيف تؤثر هذه الأخيرة على إبداع المنظمة و تطويره؟ هذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي .

## الفصل 2

### ثقافة المؤسسة و تأثيرها على الإبداع التنظيمي

إن تبني المؤسسة للإبداع حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار في عالم تتسارع فيه عمليات التطوير و التغيير يحتاج إلى مناخ مناسب يتيح له النمو، و للوصول إلى هذا لابد من خلق ثقافة مؤسسية تؤثر إيجابا على السلوك الإبداعي في المؤسسة، و لأهمية دور الثقافة في خلق الإبداع و تطويره سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أهميتها و أبرز خصائصها ، كما سنتناول عملية بناء و إدارة الثقافة الحالية للمؤسسة و التي تتضمن عوامل ترسيخ الثقافة المحفزة للإبداع و عملية تغيير الثقافة المعيقة له، بعدها نتطرق إلى أهم العوامل الثقافية المؤثرة على الإبداع كما سنعالج بعض النماذج الثقافية لمنظمات مبدعة.

#### 1.2. ثقافة المؤسسة خصائصها و أنواعها

##### 1.1.2. مفهوم ثقافة المؤسسة

##### 1.1.1.2. تعريف ثقافة المؤسسة

استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة لأول مرة من طرف الصحافة في سنة 1980 و كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week ، و أدرجت مجلة Fortune ركننا خاصا و دائما حول ثقافة المؤسسة ، إلى أن جاء الباحثان كندي و ديل (A.A.Kennedy et T.E.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Corporate culture اللذان وضعا اللبنة الأساسية لثقافة المؤسسة فيعرفانها " ثقافة المؤسسة تتعلق بتماسك و انسجام القيم و الأساطير و البطولات و الرموز التي تنتجها المؤسسة " [41] ص6

و حول توضيح مفهوم ثقافة المؤسسة فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حيث عرفها الكاتب Gilbert J.B.PROBST بأنها " تعبر عن مجموعة القواعد، القيم و المعتقدات التي تميز الأفراد عبر كل المستويات و التي تعتبر الإطار المرجعي للمؤسسة " [42] ص31

و عرفها Edgar Morin على أنها " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات ( المعتقدات)، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات ، الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية " [43]

أما E.Schein فقد عرف ثقافة المؤسسة في كتابه " الثقافة التنظيمية و القيادة " سنة 1986 بأنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها " [44] ص 273

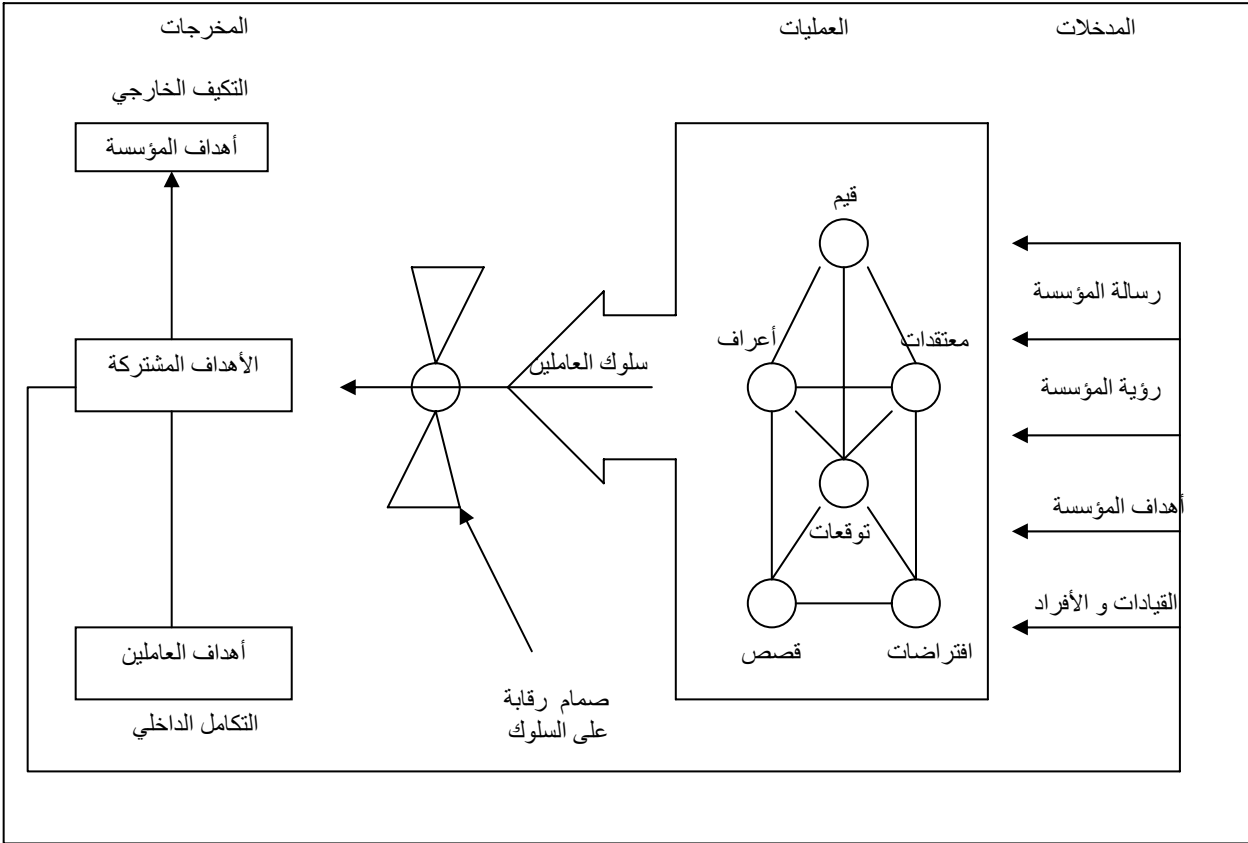
و لعل هذا التعريف الأخير هو أكثر شمولاً ، حيث يقصد E.Schein بالمبادئ الأساسية احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي و كذلك القيم التي تساعد على التكيف الداخلي مثل احترام القواعد ، مبدأ الاستماع للغير، و يقصد أيضاً بالاندماج الداخلي أن ثقافة المؤسسة تمثل هيكل داخلي لحل المشكلات ، و الذي من خلاله يتم إعلام الأفراد الجدد بكل ما هو مرغوب داخل المؤسسة مما يمكنهم من التعرف على المشكلات و حلها [45] ص 31

و لدراسة ثقافة المؤسسة يرى Schein ضرورة تناول ثلاثة جوانب رئيسية هي الظواهر الملموسة و القيم و الافتراضات الرئيسية بشأن طبيعة الإنسان و البيئة. [46] ص 58

و بناء على هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص أن ثقافة المؤسسة هي مزيج من القيم و الافتراضات و الاعتقادات و المعاني و التوقعات يشترك فيها الأفراد العاملون في المؤسسة ، و التي توجه سلوك الأفراد أثناء العمل و علاقاتهم ببعض البعض و حتى مع خارج المؤسسة و ذلك باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العاملين .

و قد وضح الباحث جاسم بن فيجان بأن تحقيق أهداف المؤسسة يكون من خلال التكيف الخارجي و تحقيق أهداف العاملين يكون من خلال التكامل الداخلي، و أضاف أن ثقافة المؤسسة قد تمثل إطاراً رقابياً لما هو مقبول و ما هو ممنوع في المؤسسة أثناء تعاملها داخلياً و خارجياً و ذلك بصورة غير رسمية، و هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:





شكل (06): عملية ثقافة المؤسسة [45] ص 21

### 2.1.1.2. مفهوم ثقافة المؤسسة و المفاهيم الأخرى

من أجل التوضيح الأدق لمفهوم ثقافة المؤسسة يجب أن نبين الاختلافات الجوهرية بينه وبين بعض المفاهيم الأخرى ، و التي من الخطأ أن نعتبر أحدها مرادفا لثقافة المؤسسة ، ومن بين هذه المفاهيم نجد، المناخ التنظيمي ، الأخلاق التنظيمية

**1.2.1.1.2 المناخ التنظيمي:** "يعرف المناخ التنظيمي بأنه البيئة الداخلية -مادية و غير مادية- التي يعمل الفرد في إطارها" [37] ص 305، حيث يمثل مجموعة الخصائص التي تميز هذه البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و إدراكا تهم، و تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي، و تتضمن هذه الخصائص الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات و الإجراءات القوانين و أنماط الإتصال... الخ [47] ص 306، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين سواء بالإحباط أو التحفيز لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات العاملين.

من خلال ما سبق نلاحظ أن مضمون المناخ التنظيمي يستبعد خصائص البيئة الخارجية، أما ثقافة المؤسسة فإن لها جذور في المجتمع ( أي الثقافة الاجتماعية )، و بالتالي يمكن أن نقول بأن مفهوم ثقافة المؤسسة المرتبط بالبيئة الداخلية و الخارجية أوسع و أشمل من مفهوم المناخ التنظيمي المرتبط بالبيئة الداخلية فقط حيث أن المناخ التنظيمي جزء من ثقافة المؤسسة.

**2.2.1.1.2 الأخلاق التنظيمية:** تعرف الأخلاق التنظيمية بأنها مجموعة القيم التي ينشئها و يطورها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وظيفية لتحكم سلوكهم و أداءهم لأعمالهم و استخدامهم للموارد المتاحة في منظماتهم "[48] ص13، و تختلف الأخلاق التنظيمية عن القواعد القانونية، حيث أن هذه الأخيرة تظهر المبادئ و التشريعات التي تعطي السلوكيات الرسمية في المؤسسة و التي لا تعطي بالضرورة جميع معايير الأخلاق التي يلتزم بها الأفراد. و بالتالي يمكن اعتبار الأخلاق التنظيمية أحد العناصر المكونة لثقافة المؤسسة و ليس مرادفا لها.

### 3.1.1.2. مكونات ثقافة المؤسسة

إن لثقافة المؤسسة مظاهر، رموز و مكونات تسمح لنا بالتعرف عليها ، و يمكن أن نحصر أهم هذه المكونات في الجدول التالي:

#### جدول (03): عناصر ثقافة المؤسسة

<u>العنصر</u>	<u>الوصف</u>
<b>القيم</b>	و هي تعبير عن خصائص المؤسسة الداخلية و فلسفتها حيث توفر المعايير التي تتخذ بها المؤسسة قراراتها و الطريقة التي تعبر عن سلوكها التنظيمي ، و الطريقة التي تحفز و توجه سلوك العاملين فيها ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
<b>المعتقدات</b>	أفكار و تصورات مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية.
<b>الأساطير</b>	الأسطورة هي رواية ذات طابع خرافي و التي تحمل معتقدات محملة بالقيم و المبادئ التي يعتنقها الناس و التي يعيشون بها و من أجلها ، حيث يتداول أفراد الجماعة أحداث الأسطورة في شكل قصة مثالية انطلاقا من أحداث حقيقية تكون قد حدثت في مؤسستهم ، و الهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المؤسسة هو إعطاء صورة مثالية عنها و جو العمل بها، و يمكن أن تكون هذه الأساطير مرتبطة بالأشخاص الذين رسموا أو يرسمون حياة المؤسسة (أسطورة المؤسس أو أب

	المؤسسة...)
الطقوس(العادات)	و هي مجموعة من السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف الأفراد في المؤسسة و قد تتعلق هذه الطقوس مثلا بطريقة التحدث أو الكلمات المتداولة وسط العمل أو طريقة الاجتماعات و عقد الجلسات و التجمعات العمالية أو المراسيم المتعلقة بعرض النتائج في آخر السنة و مراسيم تكريم المتقاعدين (...)، و قد تهدف الطقوس إلى التأكيد على القيم المشتركة في المؤسسة و الجمع بين مختلف المستويات الإدارية و الوظائف في نفس النشاط و في نفس الوقت.
الرموز	و التي تمثل حرص المؤسسات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني و الأثاث و حتى اللباس فترتبط هذه الرموز بذهن العامل و المواطن مما يعزز صورة المؤسسة و يميزها عن غيرها و يولد لها شعورا خاصا بهوية العامل فيها ، فقد نجد بعض المؤسسات تعتبر لغة الحوار كأحد الرموز الأكثر تعبيرا عن الثقافة بحيث تضع لغة حوار تسهل انتقال المعلومة ، و تتجلى من خلال لغة مفردات خاصة.
الطابوهات أو المحرمات	و هي الأشياء التي لا يجوز الحديث عنها لأنها تخالف القواعد الاجتماعية و تعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات و المشاكل التي تحل بالمؤسسة، فالطابوهات هي عبارة عن أحداث يكون لها تأثير سلبي على مستوى أداء المؤسسة.

إن هذه المكونات لثقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى و هذا من حيث عددها و قوة تأثيرها و التي تتوقف على عدة اعتبارات: [49] ص 148

- عمر المؤسسة : أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- قوة المؤسسين: أي أصحاب رأس المال و المساهمين الأصليين أو بعض المديرين و القادة.
- التطور التاريخي : أي قصص النجاح و الفشل التي مرت بها المؤسسة و كيفية التغلب على حالات الفشل و طرق معالجة الأزمات.
- التوسع و الانتشار: فكلما كانت المؤسسة منتشرة جغرافيا أو دوليا كلما دل ذلك على قوة ثقافتها و عراقة تاريخها.
- التميز و التفوق: سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية
- ثقافة المجتمع: فهناك علاقة طردية بين ثقافة المؤسسة و ثقافة البيئة التي تعمل فيها باعتبار أن المؤسسة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
- ثقافات الأفراد: و يظهر هذا جليا في المؤسسات متعددة الجنسية.

إن ثقافة المؤسسة تتأثر بالعديد من العوامل الخارجية المؤثرة في تشكيلها و التي يصعب تحديدها

بدقة، إلا أنه يمكن ذكر أهمها: [50] ص 4

- العوامل الدينية: و التي تعتبر أهم قاعد ثقافية، و تمثل المعتقدات الدينية التي هي مصدر للتشريع و توجيه السلوكيات و تصرفات الأفراد في كل المجالات الاجتماعية و المهنية لأنها تتأثر بالحلال و الحرام و ما يتبع ذلك من جزاء و عقاب ، و بالتالي يساهم في تحديد قيم الفرد و اتجاهاته نحو العمل
- العوامل التاريخية: أي المراحل التاريخية التي مر بها المجتمع من خلال تطوره أي الانتقال من وضعية إلى أخرى ، كالانتقال من الاستعمار إلى الاستقلال ، تساهم في تشكيل اتجاهات العامل نحو العمل و تحدد بعده الثقافي.
- العوامل السياسية: و هي العوامل التي لها أثر في تحديد طريقة التحكم و التنظيم في مختلف المؤسسات الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية: أي العادات و التقاليد التي تظهر و تتطور عبر العصور، و تكون ظاهرة اجتماعية يخضع لها الأفراد و يساهمون بدورهم لاحترامها من خلال مختلف الضغوطات الاجتماعية ، و مثال على ذلك نظرة المجتمع لعمل المرأة، العلاقات الأسرية، أوقات العبادات، كلها تجعل من الصعب التقيد بأوقات العمل و شروطه في المؤسسة.
- العوامل الاقتصادية: و التي تؤثر على قيم الأفراد و تصرفاتهم المهنية، ففي حالة التوسع الاقتصادي و ارتفاع مستوى الطلب على اليد العاملة تجعل العامل قليل الجدية في عمله لأن طرده أو تركه للعمل لا يؤثر عليه ما دام العمل متوفرا في مكان آخر، بينما في حالة الأزمة الاقتصادية و ارتفاع نسبة البطالة ، تجعل العامل يجد في الحفاظ على منصب عمله و هذا ما يدفعه إلى تكييف سلوكه المهني للواقع الجديد.

## 2.1.2. خصائص و أهمية ثقافة المؤسسة

بعد تعرفنا على مفهوم و مكونات ثقافة المؤسسة سنتعرض الآن إلى أهم الخصائص التي تميزها و كذا الأهمية التي تحظى بها.

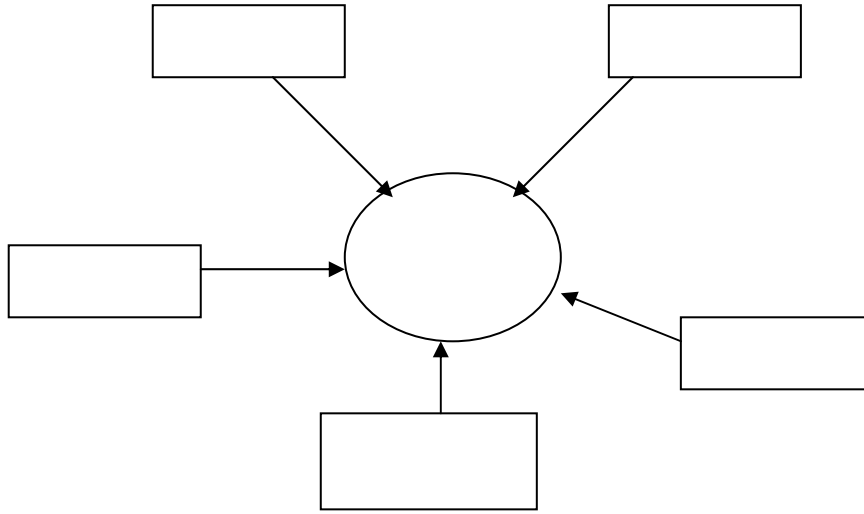
### 1.2.1.2 خصائص ثقافة المؤسسة

يظهر من خلال تعريف ثقافة المؤسسة أنها " نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأفراد و تميز مؤسسة عن المؤسسات الأخرى، و إن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة على خصائص أساسية للقيم الأساسية" [51] ص 326

حيث هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن ثقافة المؤسسة و المتمثلة في :

- 1) الإبداع و المخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة.
- 2) الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل
- 3) الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات و ليس التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج
- 4) التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة
- 5) التوجه نحو الفريق: درجة الاهتمام بفرق العمل
- 6) العدوانية: درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم
- 7) الثبات: درجة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

في حين يشير عدد من الباحثين إلى أن ثقافة المؤسسة تتصف بالخصائص التالية و الموضحة في الشكل التالي:



شكل رقم(07): خصائص ثقافة المؤسسة

حيث تكون الثقافة ك :

نظام مركب: تتكون الثقافة من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها ، "و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية:  
الجانب المعنوي ( النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار)  
الجانب السلوكي( عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الممارسات العملية المختلفة)  
الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و ما إلى ذلك)" [18] ص79

نظام متكامل: حيث تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأى تغيير يطرأ على أحد الجوانب لا يلبث إلى أن ينعكس أثره على باقي هذه المكونات.

نظام تراكمي: يتصف بالاتصال و الاستمرار " حيث يعمل كل جيل في المنظمة على تسليم الثقافة للأجيال اللاحقة، و توريثها عن طريق التعلم و المحاكاة، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و طرق انتظام و تفاعل هذه المكونات " [52] ص123

نظام متغير و متطور: إن استمرارية الثقافة و تناقلها عبر الأجيال لا يعني تناقلها كما هي بل هي في تغير مستمر و تطور حيث أن كل جيل يضيف عليها ملامح جديدة و يفقد بعض الملامح القديمة.

نظام متكيف: حيث تتصف الثقافة بالمرونة و القدرة على التكيف و ذلك استجابة لخصائص بيئة المؤسسة و ما يحدث فيها من تغير، و لكي تتلاءم مع تطور الثقافات المحيطة بالفرد.

بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك من يضيف خاصية أخرى لثقافة المؤسسة و هي الإنسانية حيث " يعد الإنسان الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة و يبدع في عناصرها ، و يرسم محتواها و الثقافة بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصيته، و على هذا فتثقافة المؤسسة تتشكل من المعارف و المدارك و المعاني و القيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة أو التي تتكون نتيجة تفاعلهم داخلها" [45] ص34

### 2.2.1.2 أهمية ثقافة المؤسسة

يتنامى الاهتمام بثقافة المؤسسة في كثير من المؤسسات لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد و الأداء الكلي للمؤسسة "يؤكد على ذلك Peter et wateman بقولهما : أنه بدون استثناء فإن هيمنة و سيادة و تماسك الثقافة في المنظمات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة أثبتت بأنها الجودة الأساسية للنجاح" [53] ص19

و تكمن أهمية ثقافة المؤسسة في كونها توفر الإطار الجيد لتوجيه سلوكيات أفراد المؤسسة و ذلك من خلال الضغوط التي تمارسها عليهم للانسجام و التناسب مع الثقافة السائدة في المؤسسة، و على ضوء ذلك يرى محمود سلمان العميان أن أهمية ثقافة المؤسسة يمكن إيجازها في: [37] ص313-317

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، حيث أن أي اعتداء على بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، و بالتالي الدور الكبير للثقافة في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع سلوك الأفراد من وضع لآخر.

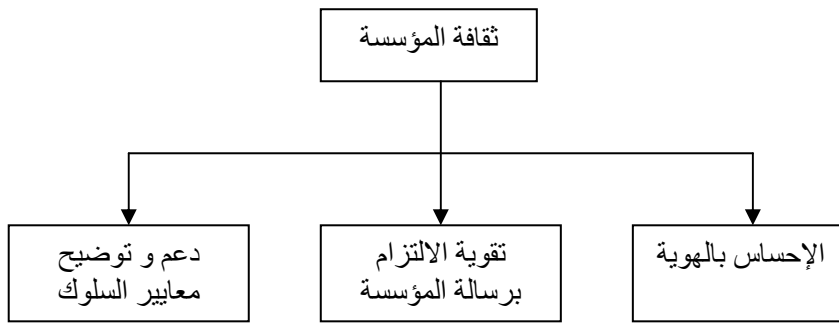
- تعمل الثقافة على توسيع أفق و مدارك الأفراد العاملين، حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به، أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه.

- تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

"و يرى كذلك كل من pederson et scrensen أن أهمية ثقافة المؤسسة تكمن في تأديتها لأربع وظائف و هي كالتالي:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات المعقدة.
  - تستخدم الثقافة كأداة للتغيير و وسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
  - تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة و أيضا لتهيئة أعضائها اجتماعيا لتقبل القيم التي تحدها الإدارة
  - تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية
- المضطربة " [54] ص6

أما جيرالد جرينبرج فيرى أن لثقافة المؤسسة ثلاث وظائف أساسية و الموضحة في الشكل التالي:



شكل (08): الوظائف الأساسية لثقافة المؤسسة [28] ص631

- الإحساس بالهوية: فتزود الثقافة العاملين في المؤسسة بالإحساس بالهوية، " و الهوية تمثل كل ما يشعر به الأفراد و ما يحملونه من اتجاهات و رؤى مشتركة تجاه مؤسستهم" [55] ص35 فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المؤسسة كلما كان ارتباط العاملين برسالة المؤسسة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.



- خلق و تقوية الالتزام برسالة المؤسسة: إن شعور الأفراد بالانتماء القوي للمؤسسة بفعل الثقافة المسيطرة يشجع الالتزام القوي برسالتها و ذلك من خلال الشعور بأن اهتمامات المؤسسة التي ينتمي إليها الأفراد أكبر من اهتماماتهم الشخصية.
- دعم و توضيح معايير السلوك: حيث توجه الثقافة أقوال و أفعال الأفراد في كل حالة من حالات العمل و بذلك تستطيع المؤسسة التنبؤ بسلوك أفرادها.

### 3.1.2. أنواع ثقافة المؤسسة

لقد قدم الباحثون عدة تصنيفات لثقافة المؤسسة و ذلك لعدة اعتبارات و عوامل، و من هذه التصنيفات نذكر أهمها:

**1.3.1.2 التصنيف الأول:** حيث تم تصنيف الثقافة إلى نوعين و هما: ثقافة قوية و ثقافة ضعيفة، و ذلك لعاملين أساسيين :

- (1) الإجماع: أو مدى المشاطرة لنفس القيم و الاعتقادات و الافتراضات في المؤسسة من قبل الأفراد .
- (2) الشدة: و الذي يشير إلى مدى تمسك الأفراد بهذه القيم و الاعتقادات و الافتراضات.

**2.3.1.2 التصنيف الثاني:** و الذي يسمى بنموذج Handy حيث " يقترح Handy أربعة أنواع لثقافة المؤسسة معتمدا على عدة عوامل منها: تاريخ المؤسسة، الملكية، هيكل السلطة، التكنولوجيا، الأحداث الهامة التي مرت بها المؤسسة، و بالاعتماد على ذلك توصل إلى أربعة نماذج لثقافة المؤسسة، تمثلت في : ثقافة النفوذ (أو القوة)، ثقافة الدور، ثقافة الوظيفة(أو المهمة) و ثقافة الفرد." [56] ص 42.

نوضح هذان التصنيفان في الجدول التالي:

جدول رقم(04): أنواع ثقافة المؤسسة

النوع	الشرح
التصنيف الأول	تمثل الثقافة القوية الحد الذي يجعل الأفراد يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة و يتفقون حول ما تمثله المؤسسة، أين يزداد التمسك بقيم المؤسسة المشتركة و معتقداتها، حيث أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة و التعليمات و القواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، هذا الذي يدل على السيطرة العالية على السلوك، و الولاء و الالتزام التنظيمي.
	و هي الثقافة التي لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من أفراد المؤسسة، و تقتصر إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق و التوحد مع أهداف المؤسسة.
التصنيف الثاني	و هي الثقافة التي لها مصدر واحد تستمد منه قوتها و من هذا المصدر تنتشر خيوط وظيفية متخصصة لأجل السيطرة و التأثير على مختلف جوانب المؤسسة، و تشبه هذه الثقافة بنسيج العنكبوت، حيث هناك توزيع محدود للقوة و اتخاذ القرار، و ذلك لمجموعة من الأفراد الاستراتيجيين. تعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد و العاملين، و على الاتصالات الفردية و الشخصية.
	و تشبه هذه الثقافة بالمعبد اليوناني، حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات أما أعمدة المعبد فتتمثل الوحدات الوظيفية للمؤسسة و التي يجب عليها تنفيذ هذه القرارات، و يتم التنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، حيث تسيطر القوانين و الإجراءات و الإرشادات تكمن قوة هذه الثقافة في التخصصات الوظيفية ، فتسيطر القوة الوظيفية و تنعدم القوة الشخصية.
	و تشبه بالشكل العنقودي، حيث تعطي الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد فتقوم على مساهماتهم الهامة في صناعة القرارات و ترفض البناء الهرمي، فكل الأفراد يحددون أهدافهم بشكل جماعي في إطار نوع من الاتحاد و التكامل.
ثقافة المهمة (أو الوظيفة)	و تشبه بالشبكة و ذلك لأنها تقوم على كثرة الاتصالات و كثافتها بين الوظائف ، و تعطي الأهمية للخبرة أكثر من المركز الوظيفي، و تتطور هذه الثقافة في المؤسسات المهتمة بالبحوث و التطوير، حيث تتصف بالمرونة و الاستقلالية النسبية في اتخاذ القرارات و المسؤوليات.

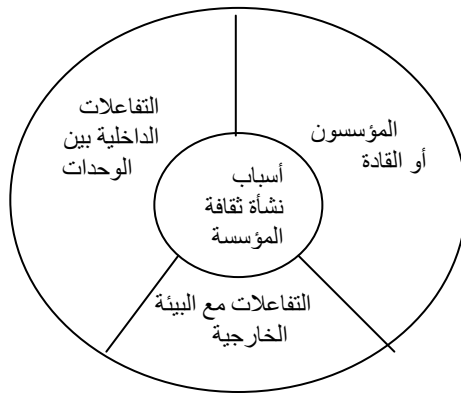
## 2.2. بناء و إدارة ثقافة المؤسسة

ليس لجميع المؤسسات قيم ثقافية واحدة فثقافة المؤسسة سواء كانت قوية أو ضعيفة فإنها تؤثر على أداء و فعالية المؤسسة و خاصة على إبداعاتها " فسلوك العامل في موقع عمله يتحدد من خلال الثقافة ، و هي تحدد بدورها قيم الأفراد و طرق تصرفاتهم و الأنماط السلوكية التي يميلون إلى تطبيقها " [57] ص66

وبذلك تحتاج المؤسسة إلى تشكيل أو بناء ثقافة متماسكة تساهم في إحداث التغيير المطلوب في شخصيات العمال و سلوكهم.  
فكيف تبنى ثقافة المؤسسة ؟ وكيف يتم إدارتها لتساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و تطوير إبداعاتها؟

### 1.2.2. بناء ثقافة المؤسسة

إن القيم و الافتراضات و المعايير السلوكية و التقاليد السائدة في أي مؤسسة تنشأ لوجود أسباب، و ترجع هذه الأسباب إلى: (1) تأثير المؤسسين أو قادة المؤسسة  
(2) الاحتكاكات و التفاعلات الرئيسية للمؤسسة بعناصر البيئة الخارجية  
(3) التفاعلات الداخلية بين وحدات المؤسسة .  
و الموضحة في الشكل التالي:



شكل (09): أسباب نشأة ثقافة المؤسسة [58] ص 437

### 1.1.2.2 المؤسسون أو لقادة:

و هم أول من تقلد أمور الإدارة بالمؤسسة ، وهم من يقومون بإرساء القواعد الأولى و من يحددون الأنظمة و الأساليب ، و يحدث كل هذا في بدايات حياة المؤسسة حيث تكون الرغبة قوية في إنشاء و تأسيس حياة جديدة لمؤسسة جديدة ، و تكون هناك رغبة أيضا من العاملين لتقبل أي قواعد و أنظمة و أساليب، و ذلك رغبة منهم في التثبيت و التقيد بالقواعد و الأنظمة و الأساليب لحماية أنفسهم و تصرفاتهم و لإعطاء الشرعية لهذه التصرفات، و هنا يلعب القادة الدور الكبير في نشأة الثقافة، فمن طريقة عملهم يشيرون القيم و المثل التي سيحتذى بها، فالقادة الذين يتصرفون بحرية و إبداع يشجعون مرؤوسيهم على مزيد من الاستقلال و الإبداع و التفكير المستمر في الجديد.

و قد أشار عبد الله البريدي لأهمية دور القادة في بناء الثقافة بقوله " إن القادة هم العامل الأهم في صناعة ثقافة المؤسسة بحكم تأثيرهم على أفراد المؤسسة و صياغة بنيتها و مناخها فإنه يجب التأكيد على جملة من الأمور الهامة التي يجب أن يتفطن لها جيدا و من أهمها :

- إذا أردنا أن نفهم الثقافة السائدة في أي مؤسسة بشكل متعمق فإن علينا أولا فهم فلسفة القادة و أنماط تفكيرهم و شخصياتهم، حيث يمثل ذلك المدخل الأساسي لفك شفرات ثقافة المؤسسة
- على القادة أن ينتبهوا جيدا لخطورة و أثر فلسفتهم الإدارية و أنماطهم القيادية و الشخصية و أحاديثهم و تصرفاتهم حتى الرمزية في تشكيل ثقافة مؤسستهم " [59] ص 53

### 2.1.2.2 التفاعلات مع البيئة الخارجية:

" حينما تحتك المؤسسة في سنواتها الأولى بالبيئة الخارجية ( من العملاء و المنافسين و الموردين و الحكومة ) تجد لنفسها نافذة يمكن أن تبدها من خلالها، و تكتب البقاء و الاستمرار للمؤسسة و توفر لها إمكانية المنافسة و تحقيق أهدافها، ففي السنوات الأولى حينما يكون هناك صراع من أجل البقاء و كفاح من المؤسسين لإثبات إمكانياتهم و تحقيق قدرات المؤسسة، تظهر القيم التي ستنتمسك بها المؤسسة لكي تحيي في السوق " [58] ص438، و من هذه القيم نجد ما يمس : الجودة ، السعر ، خدمة الزبائن، الأمانة، الدقة، الإبداع...، و عليه تبدأ ثقافة المؤسسة في النشأة و تتشكل شيئا فشيئا.

### 3.1.2.2 التفاعلات الداخلية بين وحدات المؤسسة:

عند ما تكون المؤسسة في بداياتها تكون خالية تماما من أي قيم أو معايير سلوكية، فتعمل التفاعلات و الاحتكاكات بين وحدات التنظيم ( و بين المسؤولين ) على تشكيل هذه القيم، و من هذه الاحتكاكات يظهر ما يجب عمله و ما لا يجب، و تشوب هذه المرحلة الكثير من الصراعات بين المسؤولين عن

الوحدات التنظيمية ( فهناك من يحاول فرض سيطرته، و هناك من يعتمد على خبراته الوظيفية...) و في ظل هذه التفاعلات تبدأ ثقافة المؤسسة في النشأة و تتحدد القيم و المعايير السلوكية بين المسؤولين في الوحدات التنظيمية .

و خلاصة الأمر، بمزج العناصر السابقة تتحدد الاتجاهات النفسية و المشتركة داخل المؤسسة و القيم و الأهداف التي سيتم التمسك بها، و أنماط السلوك و التصرفات المشتركة بين العاملين في المؤسسة.

بعد أن يتم تشكيل أو بناء ثقافة المؤسسة، تعمل الإدارة العليا على تقييم هذه الثقافة و ذلك بطرح الأسئلة :

- هل تصلح ثقافة المؤسسة الحالية لتطبيق الاستراتيجيات التي تم اختيارها؟

- هل تصلح ثقافة المؤسسة الحالية لتطبيق و البحث عن الإبداعات؟

فإذا كانت الإجابة بنعم ، فالإدارة لا تواجهها مشاكل بخصوص هذه الثقافة و عليها العمل على تدعيمها و ترسيخها و زيادة تمسك العاملين بها ، أما إذا كانت الإجابة بلا ، فعلى الإدارة أن تعمل على تغيير هذه الثقافة بشكل يتلاءم مع أهداف المؤسسة، و هذا ما نسميه بإدارة الثقافة، فهي الإدارة التي تعمل على تطوير أو تدعيم ثقافة المؤسسة لكي تصبح ملائمة و فعالة مع أهداف المؤسسة فهي قد تدعم الثقافة الفعالة أو تغير الثقافة غير الفعالة.

## 2.2.2. تغيير ثقافة المؤسسة

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير للمؤسسة أي تطوير المواقف و المعتقدات و القيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها و مناخها و تكنولوجياتها، و الهدف من التغيير الثقافي هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي و أسلوب الإدارة و أسلوب التصرف الذي يساند المؤسسة مساندة ايجابية لتحقيق أهدافها [60] ص139

و حول إمكانية تغيير الثقافة ، دار جدل بين مختلف الباحثين فهناك من يرى أنه لا يمكن تغيير ثقافة المؤسسة و خصوصا إذا كان التغيير جذريا و عميقا و هناك من يرى إمكانية تغيير ثقافة المؤسسة حتى و لو كان جذريا، و في الواقع العملي أصبح تعديل ثقافة المؤسسة أمر حتمي لأجل بقاء و استمرار المؤسسة في السوق، "يرى السويدي أن الثقافة تتميز بالاستقرار النسبي مع التطور و التكيف لمسايرة التغيرات، حيث تنمو الثقافة و تتطور بالاختراعات و الاستعارات الثقافية، و ذلك باختيار أنماط ثقافية و

إدخالها ضمن النسق الثقافي الجديد الذي يلائمها و تقتبسه، بحيث ينشأ عنه مركب له خصائص جديدة " [57] ص66

ومن جهة أخرى هناك من يرى أن تغيير ثقافة المؤسسة يتوقف على عاملين أساسيين هما: [61] ص8

- حجم و تعقد المؤسسة ذاتها: كلما كان حجم المؤسسة كبيرا و تميزت أنشطتها بالتعقد كلما كانت عملية تغيير الثقافة بها بصورة سريعة عملية صعبة و معقدة.
- درجة تجانس ثقافة المؤسسة: كلما كانت ثقافة المؤسسة المطلوب تعديلها متجانسة كلما كان من الصعب إجراء تغيير سريع في هذه الثقافة.

### 1.2.2.2. مراحل عملية التغيير الثقافي:

ليس من السهل و لا من السرعة هدم ثقافة قديمة لا تتوافق مع الممارسات و الاستراتيجيات و الإبداعات الجديدة للمؤسسة و بناء ثقافة جديدة تساعد على نجاح هذه الاستراتيجيات و الإبداعات الجديدة، فالأمر مركب يحتاج إلى إستراتيجية واضحة، نلخصها في ثلاث مراحل:

### 1.1.2.2.2. المرحلة الأولى: و تسمى حسب E.DELAVALLEE بمرحلة إذابة الجليد " حيث

يدرك الفرد أهمية أو فائدة التغيير، و الهدف يكون في هذه المرحلة للتعبير بواسطة إظهار إمكانية التغيير " [62] ص98

و تشمل هذه المرحلة:

1.1.1.2.2.2. تشخيص الجوانب المختلفة للثقافة الحالية : من خلال تحليل سلوكيات الأفراد و الطرق التفسيرية " فقد أشار DOLAN et GARCIA لإعادة تصميم ثقافة المؤسسة لابد من التمييز و التشخيص بين مستويين هما:

● المستوى الاستراتيجي: و تمثل الثقافة الضمنية التي تتكون من المعتقدات أو الافتراضات الأساسية، و القيم الجوهرية المشتركة و التي تميز الثقافة السائدة في المؤسسة

● المستوى التشغيلي: الذي يسمى بالمستوى الصريح أو الملحوظ و هو يتضمن :

- التعليمات و الإجراءات و اللوائح و السلوكيات.

- ما تبدو عليه المؤسسة، أي الصورة الخارجية التي تتضمن السمات، السمعة، الشعار،

المبنى .... " [53] ص20

و بناء على ذلك تستطيع المؤسسة تحديد نقاط القوة و الضعف في الثقافة السائدة، تحديد درجة فاعلية الثقافة في أداء وظائفها، تقييم مدى ديناميكية الثقافة مع الإبداع و التجديد و التطوير .

2.1.1.2.2.2 تحديد الثقافة المرغوبة: في هذه الخطوة يجب أن تحدد المؤسسة رؤيتها و تطلعاتها المستقبلية لنوعية الثقافة التي تريد تحقيقها، كما يجب أن توضح التزاماتها بأن تعمل من خلال الرؤية التي تحددها.

" و على ضوء ما سبق يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة و إحلالها بقيم و ثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة التي تمر بها المؤسسة و التي تحدثها من خلال إبداعاتها " [54] ص12

و هنا يظهر الدور الفعال للقائد في التغيير الثقافي " حيث بين E.Schein أن القائد هو الذي يستطيع اختبار مقاييس الثقافة التي تساعد المؤسسة في تحقيق مهمتها و أهدافها و بذلك تستغل قدراتها في تحقيق التغيير المطلوب " [63] ص175

2.1.2.2.2 المرحلة الثانية: و في هذه المرحلة تركز الإدارة على عملية الاتصال، حيث يجب أن يتفهم العاملون المبادئ الأساسية للتغيرات الثقافية و العمل من خلالها، و ما تعنيه هذه المبادئ بالنسبة لهم و ما مدى استفادتهم منها، و مدى استفادة المؤسسة، " حيث يعتقد M.Thévenet (1993) لكي يتاح التغيير الثقافي يجب أن تتوفر عدة شروط منها ( اقتناع كل العاملين بضرورة التغيير الثقافي و بصعوبته،

أن تلعب الإدارة دورها عن طريق إيصال رسالة لكل العاملين تشرح الوضعية الحقيقية للمؤسسة و ضرورة هذا التغيير) " [62] ص78

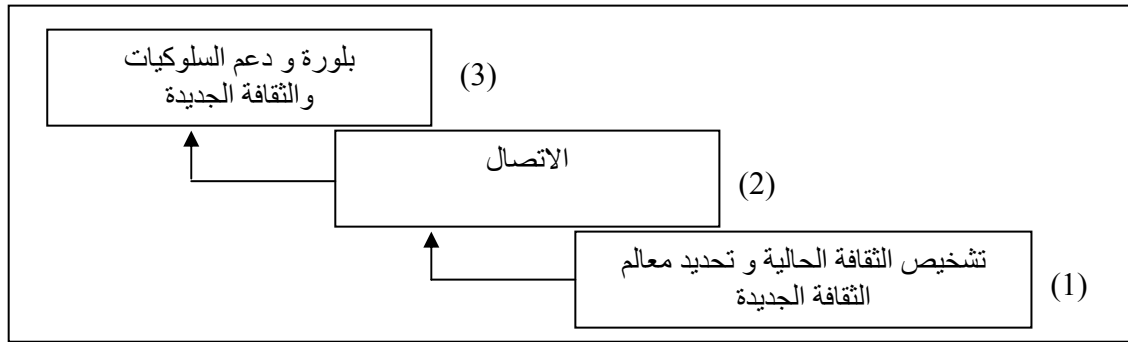
و هذا لا يكون إلا "بشرح الفلسفة الجديدة للإستراتيجية المتبعة من طرف القادة و التي تحمل الرؤية الجديدة التي يريدون تطبيقها لمواجهة التغييرات الخارجية و العمل على تشجيع العمال و تحسيسهم بأهمية التغيير و التطوير الثقافي " [64] ص 115

3.1.2.2.2 المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يتم بلورة و دعم السلوكيات المطلوبة من التغيير و ذلك بالاعتماد على:

- العمل بجد للتخلص من الاعتقادات الخاطئة.
- وضع نظام اتصال فعال لتسهيل حركة الأفكار و الممارسات بالشكل الذي يثري و ينمي ثقافة المؤسسة.
- وضع نظام استحقاق يستجيب للحاجات غير المشبعة و ينمي الحاجة إلى الإنجاز و التميز و الإبداع.

- تثمين و تفعيل نظام الاختيار و التعيين و التدريب و الترقية و تقييم الأداء و الحوافز باعتبارها الركائز الأساسية لزرع الانضباط ، النظام ، المسؤولية ، تنمية روح المسؤولية و الانتماء و الولاء و تحفيزهم على الإبداع و الابتكار و إبداء الرأي و الرقابة الذاتية و العمل الجماعي.

يمكن توضيح المراحل الثلاث للتغيير الثقافي من خلال الشكل التالي:



شكل (10): مراحل التغيير الثقافي

### 3.2.2. المحافظة على ثقافة المؤسسة و تدعيمها

تعمل المؤسسة على المحافظة على ثقافتها، و التي أثبتت توافقها مع رؤية و أهداف المؤسسة ، ذلك أنه و بمرور الزمن و مع توالي الأحداث ينسى العاملون فيها معايير سلوكية تعبر عن ثقافة مؤسستهم و كي لا تضيع هذه القيم و المعايير تميل المؤسسات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها. و من بين العوامل التي تساهم في تقوية و ترسيخ ثقافة المؤسسة:

**1.3.2.2 الإدارة العليا:** تعتبر الإدارة العليا عاملا مؤثرا في ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها و كذلك مدى التزامها بسياستها و فلسفتها في جميع المجالات، فكلما حافظت و التزمت الإدارة على استخدام لغة واحدة، عبارات و طقوس مشتركة، معايير سلوكية تتضمن توجهات حول العمل و فلسفة الإدارة، و أيضا سياستها اتجاه حجم المخاطرة، الجودة، الحرية الممنوحة للعاملين ...، كلما رسخت هذه الثقافة في أذهان أفرادها.



**2.3.2.2 التطويع الاجتماعي:** و الذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في استمرار الثقافة، و ذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات و القيم و الافتراضات التي تتكون منها الثقافة، حيث يعمل التطويع الاجتماعي على تعليم و تعويد أفراد المؤسسة على القيام بتصرفات سلوكية تتماشى مع القيم و المعايير الخاصة بثقافة المؤسسة، و أيضا تحفيز من يتمسك بها و عقاب من يخرج عنها، "حيث أن المؤسسة التي تسودها ثقافة ضعيفة، تعكس جوانب سيئة مثل الاختيار السيئ للعاملين و عدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم، و سوء توزيع الأعمال...، بينما على العكس من ذلك فإن المؤسسات التي تسودها ثقافات قوية و حسب ما توصلت إليه إحدى الدراسات، فهي تعاني من الآلام لتعرض العاملين إل عملية تطويع اجتماعي محكمة و قاسية" [65] ص403

تتم عملية التطويع الاجتماعي وفق خطوات، نوضحها في الجدول التالي:

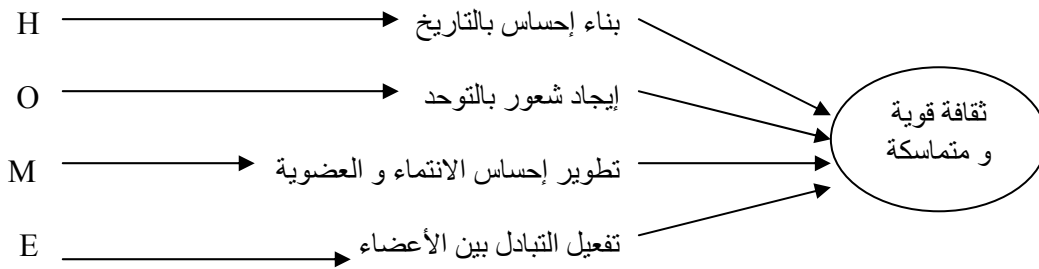
**جدول (05): خطوات التطويع الاجتماعي**

الخطوة	الوصف
(1)	اختيار العاملين بعناية و حرص، يكونون قادرين على التكيف مع قيم و معايير ثقافة المؤسسة.
(2)	تقديم الإرشادات بطريقة متكررة عن معايير ثقافة المؤسسة و كيفية الالتزام بسياسات المؤسسة المعبرة عن ثقافتها، للتأكد من انتشار قيم و افتراضات المؤسسة.
(3)	تدريب العاملين على الثقافة ( التدريب على الشعارات، القصص، اللغة و المصطلحات الدارجة، الطقوس،...)
(4)	استخدام نظام المكافأة و الترقية و كذا العقاب لتعزيز الالتزام و الحفاظ على قيم المؤسسة
(5)	استخدام نماذج الدور modèles de rôle التي تتفق مع الثقافة كأثلة ملموسة تخدم التقليد و المحاكاة، كأن يلعب بعض المديرين كنماذج و أمثلة للقيم و المعايير السلوكية الواجب الالتزام بها.
(6)	دعوة المؤسسين القدامى و استخدامهم كنماذج يمكن الاحتذاء بها، بأن يلعبوا دور القصاصين الذين يحكون القصص عن ثقافة مؤسستهم.
(7)	الاهتمام بالطقوس و الشعائر و الاحتفالات، لما لها من دور في ترقية السلوك و تذكير الأفراد.

أما صالح العامري فإنه يلخص طريقة تقوية ثقافة المؤسسة و ترسيخها في أذهان العاملين من خلال أربع خطوات:

- بناء إحساس بالتاريخ **History** : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المميز و كذا الأشخاص البارزين في المؤسسة .
- إيجاد شعور بالتوحد **Oneness** حيث توحد الثقافة السلوكيات و تعطي معنى للأدوار و تعزز القيم المشتركة.
- تطوير إحساس العضوية و الانتماء **Membership** : تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء **Exchange** : و يأتي من خلال المشاركة في القرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

يمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي:



شكل(11): خطوات المحافظة على ثقافة المؤسسة [66] ص 126

و إذا أخذنا الحرف الأول من كل خطوة من الخطوات السابقة باللغة الإنجليزية نحصل على كلمة HOME باعتبار ثقافة المؤسسة تشبه العائلة.

#### 4.3.2.2 آليات إدارة ثقافة المؤسسة:

إدارة ثقافة المؤسسة هي عملية تغيير، تطوير أو تقوية للثقافة لكي تتناسب مع أهداف المؤسسة، وللقيام بهذه العمليات تستعمل المؤسسة مجموعة من الآليات أو الوسائل من بينها نذكر هذه الآليات

- اللغة: إذ يجب على القادة أو المسؤولين أن يستعملوا المصطلحات المناسبة و الملائمة و التي تعبر عن أهداف المؤسسة و ثقافتها، و كذلك التركيز أو تغيير المصطلحات القديمة لأن تصور الأفراد مرتبط بالمصطلحات القديمة.
  - التكوين: تكوين الأفراد على المفاهيم و الممارسات الجديدة.
  - الاتصال: إدامة الحوار من طرفين، بين المديرين في الإدارة العليا و بقية العاملين، مما يزيد من الثقة المتبادلة و التعاون بين مختلف أفراد المؤسسة.
  - التوقع و الرؤية: حيث يتوقع القادة التهديدات التي تواجهها المؤسسة ثم يقومون بتطوير رؤية واضحة لكيفية مواجهة هذه التهديدات، و نشرها للعاملين.
  - الضغط الاجتماعي: بإمكان المسؤولين في المؤسسة أن يستعملوا مجموعة من القيم و المؤشرات و المكافآت كأدوات لتحقيق الإدارة الفعالة لثقافة المؤسسة.
  - الموضة: مسايرة و مواكبة ما هو رائج في المؤسسات الأخرى.
  - الأمثلة و النماذج: و هي رموز يقتدي بها في المؤسسة، و قد تكون عبارة عن مسؤولين، فرق عمل، أبطال في المؤسسة، أو مؤسسات أخرى رائدة.
- هذه الآليات السبع تتيح للمؤسسات التأقلم و التكيف مع المتغيرات الخارجية التي تجبرها على التغيير السريع و الإدارة الفعالة لثقافة المؤسسة.

### 3.2. طبيعة ثقافة المؤسسات المبدعة

سننترق في هذا المبحث إلى أهم العوامل الثقافية المؤثرة على الإبداع التنظيمي و أبرز الخصائص الثقافية للمنظمات المتميزة بالإبداع، بالإضافة إلى عرض مختلف مميزات ثقافة بعض المؤسسات الرائدة في العالم.

#### 1.3.2 عوامل الثقافة المؤثرة في الإبداع التنظيمي.

تساهم ثقافة المؤسسة في عملية تبني و خلق الإبداعات التنظيمية، حيث يتوقف نجاح هذه الإبداعات على وجود ثقافة قوية تدعم جهود و أنشطة العاملين في المؤسسة لخلق و تطوير الإبداع، و هذا ما يتطلب من المؤسسة تكوين و إيجاد ثقافة تعزز و تساند و تحفز الأفراد على الابتكار و الإبداع و تشجيعهم و مكافأة الخطأ و السلوك الايجابي، "إن إيجاد هذا النوع من التنقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين و النظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم و ضمان أداء متميز لأعمالهم و

أدوارهم و توفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين و إتاحة لهم المشاركة في القرار و العمل " [67]

و من بين أهم العوامل الثقافية المؤثرة في الإبداع التنظيمي نجد:

**1.1.3.2 الثقة:** إن الثقافة القائمة على الثقة بين أفرادها تؤثر إيجابا على الإبداع، فعندما يثق الأفراد ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد و رغبة أكبر لتبادل مواردهم، حيث تعمل الثقة على بناء عقول متفتحة على جميع الحقائق و تؤمن بالاتصال و الحوار، و تجعل العاملين أكثر استعدادا للمخاطرة في طرح أفكارهم بجديّة، و تزيل الخوف من إلحاق الضرر بأصحاب الأفكار الجديدة الخطرة و تحميلهم لمسؤولية الفشل.

**2.1.3.2 الثقافة الجماعية:** " إن مبادرة الأفراد بالإبداع و طرح أفكارهم يحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث تخضع أهدافه و مصالحه و أفعاله الشخصية لأهداف الجماعة و أعمالها، ثقافة تؤكد على وضع أهداف جماعية و العمل الجماعي لتحقيقها و تنمي لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة سوف تفيد بشكل غير مباشر " [68] ص 14، و يتطلب تطوير و دعم الإبداع العمل بروح الفريق و العمليات الجماعية التعاونية و ذلك نتيجة للتفاعل بين الأفراد و تبادل الرأي و الخبرة و مساعدة بعضهم البعض.

**3.1.3.2 الرؤية المشتركة:** حينما يشترك الأفراد في أهداف و تطلعات و مدركات و مصالح جماعية فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل مواردهم، حيث " تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم و أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة " [69] ص 364 فوجود رؤية و أهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات و تصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم و خبراتهم بحرية.

**4.1.3.2 اللغة و القصص و الحكايات المشتركة:** تلعب اللغة المشتركة و القصص و المراسم و الطقوس دورا هاما في خلق و تطوير الإبداع، فاللغة المشتركة تزيد من مقدرة الأفراد على إيصال أفكارهم للآخرين و توفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الأفكار و تبادلها بين الأفراد، أما القصص و الروايات فهي توفر وسيلة قوية في الجماعات لتبادل المعاني و الحفاظ عليها و القصص المشتركة في الجماعة تعزز و تسهل تبادل الممارسات و اكتسابها و تطويرها.

## 2.3.2. الخصائص الثقافية للمؤسسات المبدعة

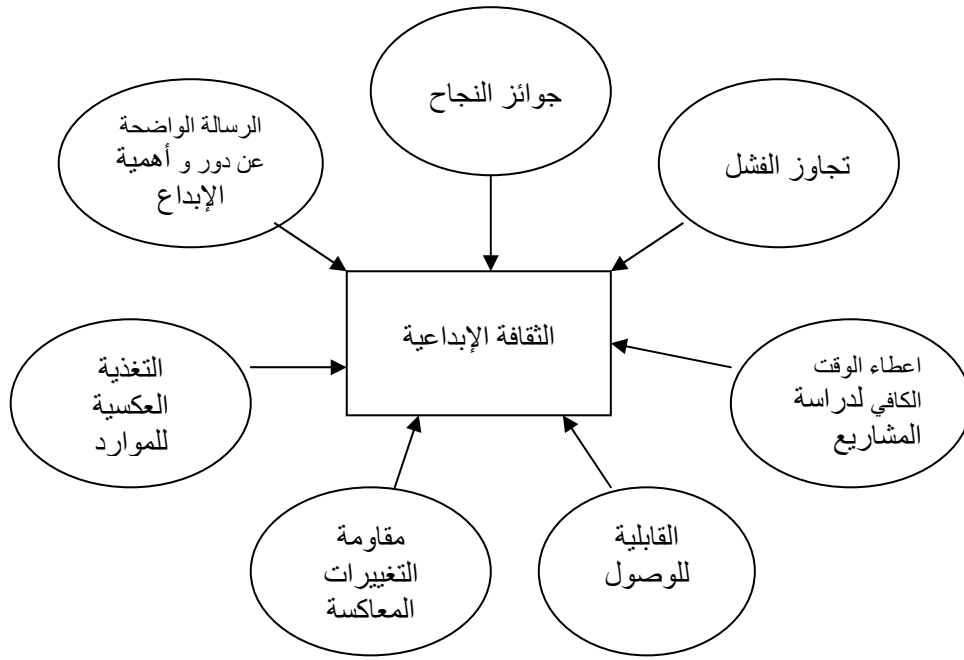
المؤسسات المبدعة هي مؤسسات داعمة و مشجعة على الابتكار و الإبداع، حيث تمتاز باستراتيجيات و ثقافات و هياكل و قيادات محفزة و داعمة له، و لديها القدرة الفائقة في حشد الطاقات الفكرية و المهنية لدعم القابلية على الإبداع و الريادة ، فهي تختلف عن غيرها من المؤسسات بمجموعة من الخصائص، هذه الخصائص التي قدم أهمها John R.Schermerhorn و هي: [70] ص458

- هياكل تنظيمية داعمة للإبداع، فالمؤسسات الكبيرة تجعل هيكلها التنظيمي هيكلا مرنا يعمل كأنه هيكل مؤسسة صغيرة حيث يتميز باتصالات فعالة و فرق عمل و فرق مهمات متفاعلة فيما بينها.
- إدارة عليا لها الدور الأساسي في تنمية الإبداع و القابلية له و ذلك بفضل قناعاتها التامة و دعمها المستمر له.
- إستراتيجية و ثقافة موجهة للإبداع، فرؤية المؤسسة و سياستها موجهة لخلق الروح الإبداعية.

حيث تعتبر الثقافة أحد العوامل المهمة المؤثرة في إبداع المؤسسات و ذلك لأنها تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات الابتكار " فالثقافات التي تقدر و تشجع السلوكيات الداعمة للإبداع مثل القدرة على تحمل المخاطرة ، التفكير المستقل، تساعد على الترويج لإمكانيات حدوث تغييرات و إبداعات جذرية في المؤسسة، في حين أن الثقافات التي تدعم مفاهيم الرقابة و الطاعة لا يتوقع أن تنتشر فيها سلوكيات القدرة على تحمل المخاطرة و السلوكيات الريادية" [71] ص7

"فتركز ثقافة المؤسسة على العاملين و سلوكهم و النظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب على رب الأسرة الاهتمام بها و إيجاد القيم و الأهداف المشتركة بينهم و ترسيخ معايير أداء مميزة و توفر قدر من الاحترام و إتاحة المجال له للمشاركة " [72] ص61، لذلك يجب على كافة المؤسسات خلق ثقافة إبداعية لتصل إلى تحقيق إدارة فعالة للابتكار و الإبداع و كسبها ميزة تنافسية.

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



شكل (12): خصائص الثقافة الإبداعية للمؤسسة [72] ص 62

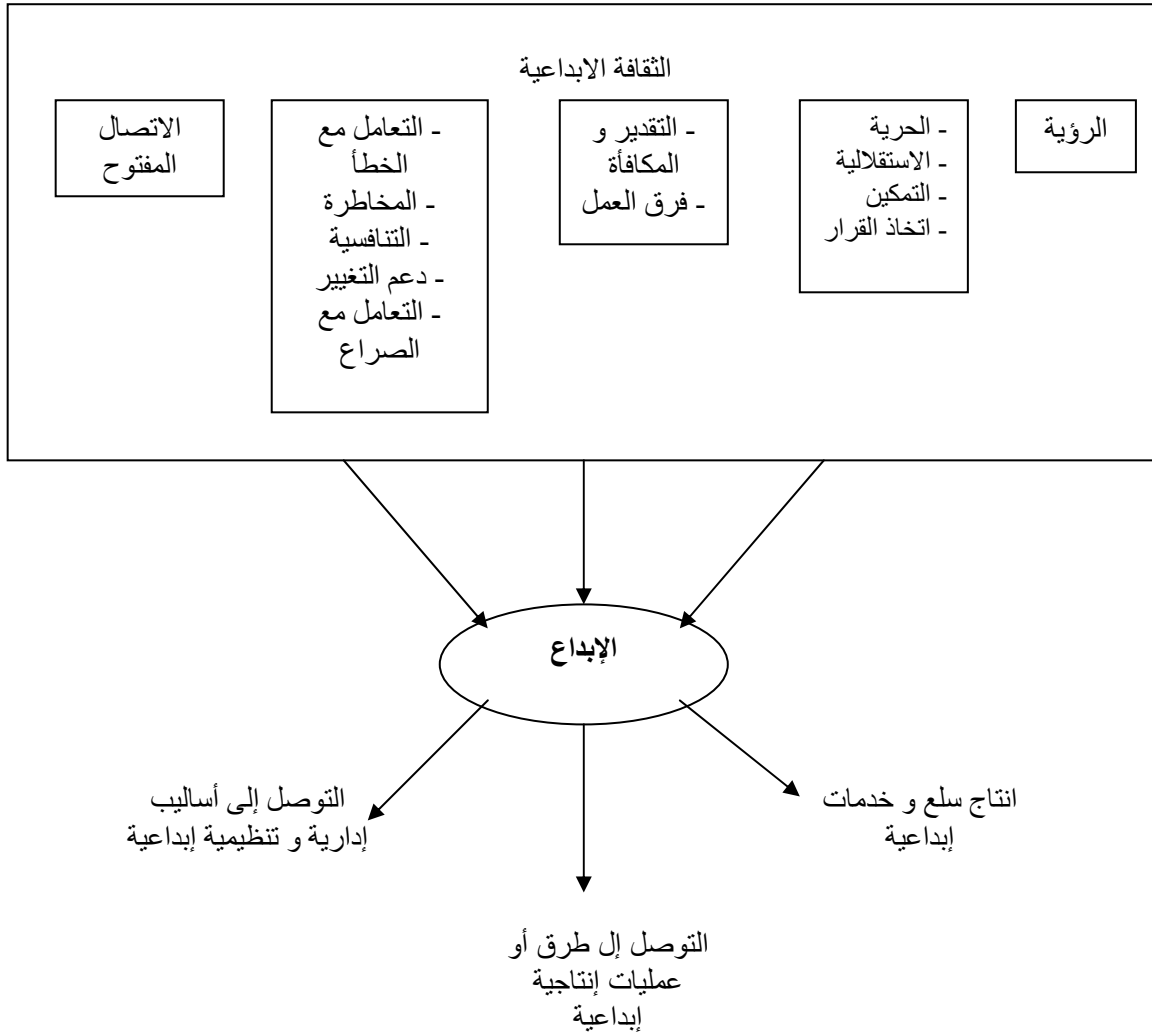
يتضح من الشكل السابق أنواع الاتجاهات و الأفعال و الأفكار التي يمكن أن تعزز و تدعم الثقافة الإبداعية للمؤسسة و التي تقودها إلى النجاح و التفوق، و تتضح هذه الثقافة الإبداعية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من خلال دعمها لعملية تطوير السلع الجديدة و المشروعات التي تحقق المردودية.

و قد حدد عدد من المفكرين و الباحثين خصائص و ملامح الثقافة الإبداعية، نذكر أهمها:

- التركيز على رؤية المؤسسة و التي تهدف إلى السلوك الإبداعي و تشجع على تطوير و تقديم المنتجات و الخدمات الجديدة.
- الإيمان بقدرات العاملين و تشجيعهم على الإبداع و ذلك من خلال تمكينهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار و منحهم الاستقلالية و التي تضمن حرية الوصول إلى غاياتهم ضمن توجهات المؤسسة الرئيسية فتحترم أفكارهم و تسمح بالتعبير عنها بالأراء المختلفة [73] ص 33
- الإيمان بعمل الفريق، و المبني على أساس التنوع (من مختلف الأقسام) و التفاعل الاجتماعي و التقني و الثقة و الاحترام بين أفرادها، و فهم كل فرد و تقبله لوجهة نظر الآخرين.
- العمل على تقدير و مكافأة السلوكيات الإبداعية مثل التجريب و المخاطرة و إيجاد الأفكار الجديدة و الخلاقة، فتكافئ المؤسسة النجاح و الفشل، و توفر الوقت الكافي لموظفيها للتفكير الإبداعي و التجريب.

- التقييم العادل للأفكار الجديدة و التركيز على الأفكار التي تستحق الدعم و الممكن تطبيقها و ترك ما لا يمكن تطبيقه.
- خلق ثقافة المنافسة بين الأفراد و التي تؤدي إلى الاختلاف البناء للوصول إلى الأفكار القابلة للتطبيق.
- التعامل مع الخلافات و الصراعات بين الأفكار المختلفة بصورة ايجابية و تدريب الأفراد على أساليب المواجهة الفعالة لإثبات وجهات نظرهم و تقبل الاختلاف والانفتاح في عرض الأفكار و المشاكل و الآراء.
- دعم الاتصال المفتوح و الشفاف بين المستويات التنظيمية و القائم على المصداقية و الثقة، و الذي يسمح بالإطلاع على وجهات النظر المختلفة، التي يمكن أن تكون مصدرا للأفكار الإبداعية الجديدة.
- دعم التغيير من خلال البحث الدائم عن طرق و أساليب جديدة للعمل.

يمكن توضيح مختلف الخصائص السابقة في الشكل التالي:



شكل (13): عوامل الثقافة الإبداعية [74] ص 30



### 3.3.2. نماذج للثقافة السائدة في بعض المؤسسات المبدعة

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

#### 1.3.3.2. الثقافة السائدة في مؤسسة 3M

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

جدول (06): ترتيب المؤسسات المبدعة في العالم [75]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 1.3.3.2 الثقافة السائدة في مؤسسة TOYOTA

تعتبر الثقافة اليابانية نموذجا للثقافة القوية و التي يجسدها بعض الباحثين في تفوق اليابان الاقتصادي أو ما يسمى بالمعجزة اليابانية و الذي لم تكن إلا نتيجة استراتيجيات ناجحة و ترسيخ قيم التميز في الجودة، خدمة العميل، الإبداع و غيرها، لذلك تم اختيارنا لمؤسسة TOYOTA لعرض بعض مظاهر القيم الثقافية السائدة فيها و المحفزة على الإبداع.

تأسست مؤسسة TOYOTA في سنة 1933 في مدينة تويوتا و التي تقع على بعد 250 كلم عن العاصمة طوكيو، يقطنها حوالي 300.000 نسمة، غيرت اسمها من Koromo لتأخذ اسم علامة TOYOTA، قدرت مبيعات المؤسسة مع نهاية 2007 أكثر من 9 مليون سيارة أما صافي الربح في 2006 فقد قدر ب 11.6 مليار دولار ، لتصبح بذلك من أبرز صانعي السيارات في العالم.[79] و يرجع هذا النجاح الكبير لمؤسسة TOYOTA لثقافتها المميزة و التي تستمد من الثقافة اليابانية (تلاحم اجتماعي كبير، تضحية الفرد لفائدة الجماعة...)، و من بين العوامل الثقافية السائدة في مؤسسة TOYOTA و المشجعة على الإبداع و التطوير نذكر:

1) الاهتمام المستمر بتماسك العاملين و توجيههم نحو رؤية مشتركة للمؤسسة، حيث تمكنت المؤسسة و التي تضم أكثر من 260.000 عامل في جميع أنحاء العالم من تعبئة عمالها نحو اتجاه و هدف واحد و تنمية الإحساس بالهوية و ذلك بمكافحة الحواجز التنظيمية و حرية تدفق المعلومات فنجدها تهتم كثيرا

بعمل الفريق و الذي يعمل على تداول انتقال الأفكار الجديدة بين عمالها ( يعمل الموظفون في المصانع على وريديات نهائية فقط ، العمل الساعي 40 ساعة في الأسبوع و لا يوجد عمل ليلي)

(2) تبنى فكرة الاستقرار دون الجمود : و هذا بالتغيير المستمر ( يشبهها الباحثون بخرافة السلحفاة) الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من الممارسة اليومية للمؤسسة و يكون هذا بإضافة الإبداعات التحسينية على عملياتها الإنتاجية و الحذر في اختيار التكنولوجيات المستعملة، بالإضافة إلى ذلك "مؤسسة TOYOTA تتجنب في كثير من الأحيان الإبداعات الجذرية للحد من مخاطر الخطأ في قراراتها الإستراتيجية في خصوص هذه الإبداعات، لكن لا يخلو الأمر من قبول بعض تضحيات المخاطرة في الإبداع على المدى القصير " [80]

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

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

(5) إتباع التدريب الإجباري للعمال لتنمية السلوك المطلوب في مؤسسة TOYOTA " و في هذا الإطار يقول Tetsuo kitawaga مدير تويوتا " الجميع يجب أن يخضعوا للتدريب لكي يعملوا في أمان و بفعالية" [61] ص13

(6) الاهتمام بالفرد العامل و رفع و لائه و انتمائه للمؤسسة و ذلك ب:  
- توفير ظروف عمل أحسن للعاملين، و عرض مستويات أجور أعلى.  
- ممارسة القاعدة غير المكتوبة التي تقضي بضرورة ممارسة الرياضة بصفة دائمة و مستمرة  
" القيام بالرياضة ثم الرياضة"

- ترك الحرية للأفراد لممارسة ما يشاؤون عند تغيير الأفواج ( الورديات).  
- لتدعيم العمل الجماعي و اقتسام القيم المشتركة، عملت مؤسسة TOYOTA على تأسيس نقابة واحدة، كل العاملون يجب أن ينظموا إليها و يساهموا فيها، في حدود 8% من دخلهم و التي تساهم في رفع مستوى معيشة العاملين و الاستماع إليهم.

(7) الاهتمام بالزبون و شبكات الموردين و ملاحظاتهم حول منتجات TOYOTA، فنجد " كل بائع مكلف بمجتمع مشكل من 1300 زبون محتمل، و يقوم البائع الوكيل كل يوم بدورة كاملة حول النطاق الجغرافي المكلف به و تسجيل كل الملاحظات المتعلقة بعملية البيع و حتى المنتجات، لاكتشاف النقائص و تصحيحها و إبداع الحسن و الأحسن" [61] ص14

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

جدول(07): الخصائص الثقافية لمؤسسة 3M و TOYOTA

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

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

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

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

### الفصل 3

#### الدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس

بعد تناولنا في الفصول السابقة الجانب النظري الذي استعرضنا فيه المفاهيم و الأساسيات لثقافة المؤسسة و الإبداع التنظيمي، نحاول في هذا الفصل الخوض في الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة لإحدى المؤسسات الجزائرية، و قد وقع اختيارنا على مؤسسة موبيليس التي تنشط في قطاع الهاتف النقال المتميز بالمنافسة الشديدة و التطور السريع مما يستدعي التجديد و الإبداع المستمر. سنتناول في هذا الفصل عرض عن قطاع الهاتف النقال في الجزائر و تطوره بالإضافة إلى تقديم عام لمؤسسة MOBILIS و تنظيمها و مهامها، ثم نقوم بتحليل معطيات الاستبيان المقدم لأفراد المؤسسة و استخلاص النتائج.

#### 1.3.1. تقديم عام لمؤسسة موبيليس

قبل الخوض في تعريف مؤسسة موبيليس ، نشأتها و تطورها يجدر بنا أن نقوم بعرض عام عن تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر و ذلك في لمحة وجيزة، أين نستعرض أهم معالم تطور هذا القطاع.

#### 1.1.3. تطور سوق الهاتف النقال بالجزائر

أدرج قطاع الاتصال منذ بداياته الأولى وبشكل رسمي بقطاع البريد والمواصلات الموروث عن الحقبة الاستعمارية، التي خلفت ورائها العديد من الأوضاع المتدهورة، فقد كان قطاع الاتصال مسير من طرف مجلس تقني فرنسي إلى غاية 23 جويلية 1962 أين تم تأميمه وذلك بواسطة المرسوم رقم 01-62 والمؤرخ في 27 من شهر سبتمبر 1962، ومنذ ذلك التاريخ عرف القطاع عدة تحولات وتغيرات باعتباره قطاع عمومي خاصة بموجب الأمر 75-89 والمتعلق بالبريد والمواصلات، إلا أنه ولغاية سنة 2000 بقي هذا القطاع خاضع لوصاية وزارة البريد والمواصلات، ولم يكن هناك فصل حقيقي وهيكلية

بين النشاط الخاص بالبريد والنشاط الخاص بالموصلات السلكية واللاسلكية، وعلى هذا الأساس فقد ظل هذا القطاع طوال هذه الفترة يعاني من نقص فادح في الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى سوء التسيير والنتائج من الأسباب التالية: [81] ص 94

- نقص الإمكانيات الخاصة بعمليات التوصيل بالشبكات المختلفة؛
- غياب المحاسبة التحليلية، عمليات التخطيط، ومركزية القرارات وتأثيرها على عملية التسيير؛
- تفشي البيروقراطية، خاصة بالنسبة للاستفادة من خط هاتفي؛
- عدم التنسيق مع القطاعات الأخرى خاصة قطاع الأشغال العمومية؛
- كثرة الإنفاق والالتكال على تمويل الدولة ؛
- سياسة التسعير بدون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف؛
- عدم مواكبة التطور التكنولوجي خاصة في مجال الموصلات السلكية.

فعملت الحكومة الجزائرية على إصلاح قطاع الاتصالات بهدف فتح المنافسة و تحسين جودة الخدمات المقدمة و ذلك ببيع عدة رخص لتشغيل الهاتف النقال و الثابت بالإضافة إلى فتح رأسمال مؤسسة اتصالات الجزائر و مختلف فرعها، و لتحقيق هذه الأهداف لجأت الحكومة إلى المجال التنظيمي فحوالت وزارة البريد و الموصلات إلى وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال ، ثم فتح القطاع على المنافسة ، و كنتيجة لهذه الإصلاحات و خلال الفترة الممتدة بين 2001 و 2003 تم :

- إنشاء سلطة الضبط للبريد و الموصلات السلكية و اللاسلكية ( ARPT )
- اتصالات الجزائر ( متعامل الهاتف الثابت )
- اتصالات الجزائر فرع موبيليس ( متعامل الهاتف النقال )
- بريد الجزائر ( متعامل البريد )

و من هذه الإصلاحات الفتح التدريجي لكل أجزاء سوق الهاتف النقال على المنافسة و التي سمحت بدخول متعامل أوراسكوم تيليكوم الجزائر ( OTA ) في جويلية 2001 تحت الاسم التجاري " جازي" و المتعامل الوطنية تيليكوم الجزائر ( WTA ) في ديسمبر 2003 تحت الاسم التجاري " نجمة " و هذا بالإضافة إلى متعامل اتصالات الجزائر فرع الهاتف النقال ( ATM ) تحت الاسم التجاري "موبيليس" .



(1) اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ATM : و هي أحد فروع المؤسسة الوطنية اتصالات الجزائر ، أصبحت مستقلة في أوت 2003 لتكون موبيليس شركة ذات أسهم مقرها الاجتماعي حيدرة الجزائر العاصمة.




(2) مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA : ثاني متعامل في مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع GSM ، بداية من 11 جويلية 2001 و هو تاريخ حصولها عل رخصة الاستغلال بقسمة 737 مليون دولار بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع، دخلت OTA السوق الجزائرية ب 53% من الأسهم و الباقي موزع بين مساهمين آخرين من بينهم CEVITAL مقرها الاجتماعي في الدار البيضاء الجزائر العاصمة.

و تعتبر " Djezzy " التسمية التجارية التي تستخدمها أوراسكوم للاتصالات في شبكة GSM و هي مشتقة من كلمتين " الجزاء " و "الجزائر" و قد أعلن عن هذه التسمية في نوفمبر 2007.[82]

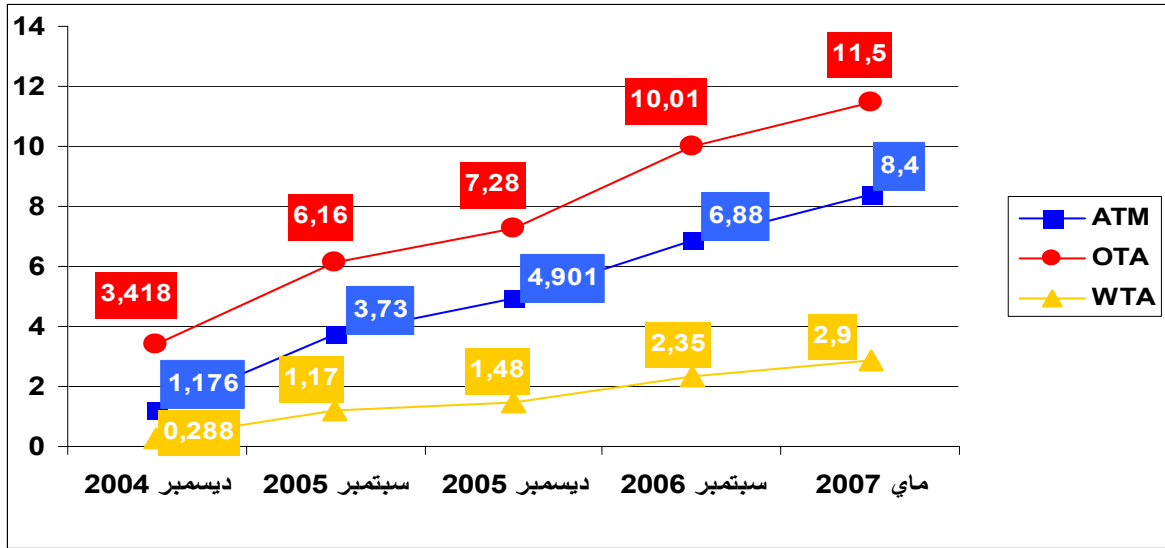
(3) مؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر WTA : و هي فرع من فروع الشركة الكويتية الوطنية للاتصالات و التي تعتبر الشركة الخاصة الأكبر في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار و التي تعرف نموا كبيرا في الشرق الأوسط و كذا دول شمال إفريقيا كتونس و العراق، حصلت على رخصة الاستغلال في الجزائر في ديسمبر 2003، مقرها الاجتماعي في ولاء فايت الجزائر العاصمة.

و الجدول التالي يلخص معلومات حول المتعاملين الثلاث للهاتف النقال:

جدول رقم (08): معلومات حول متعلمي الهاتف النقال في الجزائر [83] ص 203

WTA	OTA	ATM	
الوطنية تيليكوم الجزائر	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	اتصالات الجزائر للهااتف النقال	اسم المؤسسة
الكويت	مصر	الجزائر	بلد المؤسسة
			العلامة التجارية
أولاد فايت ( الجزائر العاصمة )	الدار البيضاء ( الجزائر العاصمة )	حيدرة ( الجزائر العاصمة )	المقر الاجتماعي (المديرية العامة)
2.9 مليون مشترك	11.5 مليون مشترك	8.4 مليون مشترك	عدد المشتركين ( في ماي 2007 )
12.72%	50.44%	36.84%	الحصة السوقية ( في ماي 2007 )

أما عن تطور عدد مشتركى الهاتف النقال فقد شهد ارتفاعا ملحوظا بالنسبة للمتعلمين الثلاث و الشكل التالي يبين هذا التطور و الارتفاع في الفترة الممتدة من 2004 إلى 2007 (و ذلك اعتمادا على إحصائيات سلطة الضبط للبريد و المواصلات):

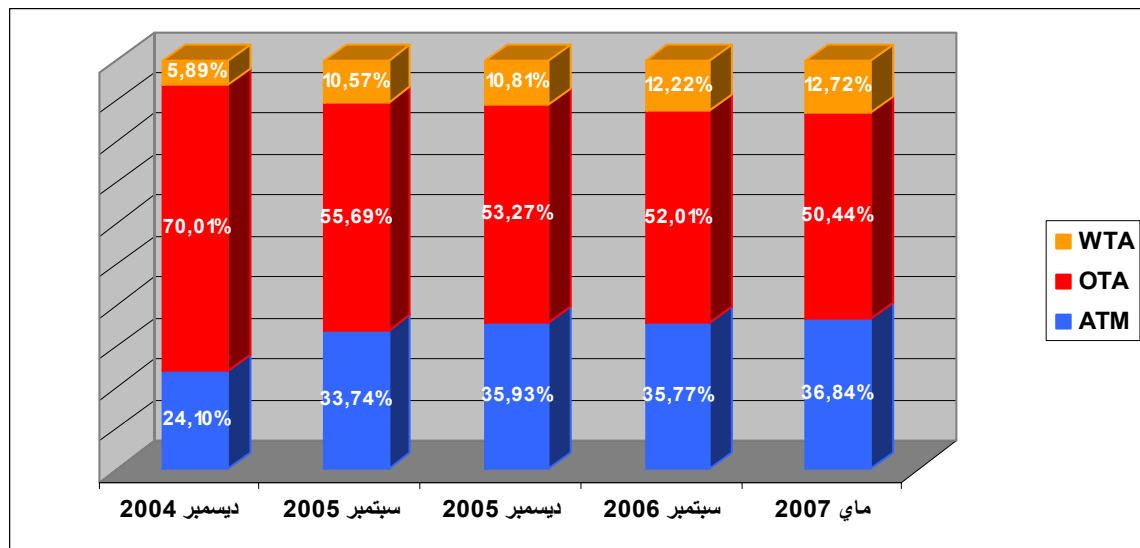


الوحدة: مليون مشترك

شكل (14): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال فى الجزائر فى الفترة 2004-2007

من خلال الشكل نلاحظ الارتفاع السريع الذي يشهده متعاملي الهاتف النقال خاصة متعامل اتصالات الجزائر موبيليس و الناتج عن المنافسة الشديدة و الخدمات التي يتسارع كل متعامل لتقديمها لربح عدد أكبر من المشتركين.

أما عن توزيع الحصص السوقية و تطوها، يمكن توضيحها في الشكل التالي، الذي قمنا بإعداده اعتمادا على إحصائيات سلطة الضبط للبريد و المواصلات:



شكل (15): تطور الحصص السوقية فى الفترة 2007-2004:

من خلال الشكل نلاحظ الارتفاع السريع للحصة السوقية لمؤسسة موبيليس خاصة في الفترة الممتدة ما بين ديسمبر 2004 و سبتمبر 2005 حيث ارتفعت من 24.10% إلى 33.74% في وقت اشتدت فيه المنافسة مع دخول متعامل الوطنية للاتصالات نجمة، أما بالنسبة لمؤسسة جازي فقد عرفت انخفاضا متواصلا لحصتها السوقية إلا أنها مازالت تحتل المرتبة الأولى، بينما تسجل مؤسسة نجمة نموا ضئيلا نوعا ما مقارنة بمنافسيها في السوق الجزائرية.

### 2.1.3. التعريف بمؤسسة موبيليس

موبيليس أحد فروع اتصالات الجزائر، و هي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر تم تفريعها باسم ATM "أتي، أم، موبيليس" في أوت 2003، لتصبح ذلك شركة ذات أسهم SPA رأسمالها 100.000.000 دج مقسم على 1000 سهم بقيمة 100.000 للسهم.

مرت مؤسسة موبيليس بمحطات تاريخية هامة التي تعتبر بمثابة نقاط تحول في مشوار المؤسسة

و من أهم هذه المحطات نجد:

جانفي 1999: إطلاق أول عرض GSM من طرف وزارة البريد و المواصلات ، و الشبكة لاتغطي سوى بعض المناطق الكبرى كالجزائر، وهران و قسنطينة.

أوت 2000: القانون 03-2000 يفتح قطاع الاتصالات على المنافسة بتحويل وزارة البريد و المواصلات إلى وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال، انشاء سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية (ARPT) و المكلفة بتنظيم السوق و السهر على احترام قواعد المنافسة.

أوت 2001: منح الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة للهاتف النقال و تقديم الخدمات المرتبطة به.

عام 2002: استفادت مؤسسة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت و النقال GSM، و دخلت الرخصة حيز التطبيق في الفاتح من جانفي 2003، حيث أوكلت مهمة توفير خدمات الهاتف النقال لمؤسسة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.

ديسمبر 2003: رخصة ثالثة للهاتف النقال تمنح لمجمع الوطنية للاتصالات.

ماي 2004: موبيليس تفتتح مركز خدمة المشتركين

أوت 2004: موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق "موبيليس البطاقة" ، و في نفس الشهر انطلاق تقديم الخدمات من طرف المتعامل الثالث WTA .

ديسمبر 2004: موبيليس تفتتح أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS بالشراكة مع مؤسسة هواري الصينية للتكنولوجيا، و في نفس الشهر موبيليس تحرز على مليون مشترك فيفري 2005: موبيليس تقترح خدمة الانترنت عبر الهاتف (GPRS/MMS) تحت اسم Mobi+ .  
مارس 2005: موبيليس تقترح الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيليت MOBILIGHT ، و في نفس الوقت تفتتح أول وكالة تجارية.

أفريل 2005: موبيليس تقترح خدمتها Mobiposte بالمشاركة مع بريد الجزائر.

سبتمبر 2006: موبيليس تقترح خدمتها "سلكني" التي تسمح بتحويل الرصيد من مشترك لآخر.

أكتوبر 2006: موبيليس تقترح عرض Mobicontrol .

سبتمبر 2007: موبيليس تطلق الخدمة الجديدة بلاك بيرري و خدمة التعبئة من الحساب البريدي الجاري راسيمو.

نوفمبر 2007: وزير البريد و تكنولوجيات الاعلام و الاتصال بوجمعة هيشور يعين السيد لونيس بلحراث مديرا عاما لموبيليس خلفا للسيد هاشمي بلحمدي الذي انتقل إلى التقاعد.

جانفي 2008: موبيليس تقترح خدمتها الجديدة MobiConnect .

فيفري 2008: موبيليس تقترح أيضا خدمة نغمتي.

الخدمات المعروضة: توفر موبيليس مجموعة من الخدمات لزابائنها يمكن اختصار أهمها فيما يلي:

- خدمة الرسائل القصيرة SMS من و إلى متعلمي الهاتف النقال بالجزائر و بالخارج
  - الكشف عن رقم الهاتف.
  - الرسائل الصوتية.
  - التذكير الآلي و المجاني بالرصيد المتبقي بعد كل مكاملة.
  - التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى .
  - خدمة التجوال خارج الوطن.
  - خدمة الانترنت عبر الهاتف (GPRS/MMS)، ارسال و استقبال صور و موسيقى.
- بالإضافة إلى ما سبق فإن موبيليس تقدم مجموعة لا بأس بها من الخدمات موزعة على عدة أصناف أهمها، موبيليس البطاقة ( mobilis la carte )، موبيليت MOBILIGHT ، موبيبوست Mobiposte، موبيكونكت Mobicconnect ، خدمة Racimo ، و هناك عروض أخرى كالعروض الخاصة بالمؤسسات.

### مهام و نشاطات المؤسسة:

- تعمل مؤسسة موبيليس على كل التراب الوطني من أجل :
- تطوير و استغلال و تسيير الشبكات و التجهيزات للهواتف النقالة.
- تقديم الخدمات المتعلقة بالهاتف النقال و وضعها تحت تصرف زبائنها.
- ضمان توفير المنتجات و الخدمات بصفة دائمة لكل الزبائن عبر كامل التراب الوطني مع مراعاة قواعد المساواة و الاستمرارية و قابلية التكيف.
- ممارسة نشاطها مع احترام المنافسة و تامين السرية و الحياد بحسب الشروط المحددة من طرف التنظيمات المطبقة.
- الإبداع و اقتناء كل براءة أو أية رخصة تتعلق بهدفها.
- دراسة الإمكانيات الخاصة بالمنتجات المعروضة بهدف تكييفها مع التطورات التكنولوجية.
- المساهمة في تكوين عمالها و تحسين مستواهم.
- ضمان أمن الشبكة و نوعية الاتصال لإرضاء الزبائن.
- الدخول في المنافسة الدولية بالاشتراك مع اختصاصيين في الميدان.

### مبادئ و قيم المؤسسة:

- إن المنافسة الحادة التي تشهدها السوق التي تنشط فيه مؤسسة موبيليس فرضت عليها تبني إستراتيجيتها حسب رغبات و طلبات الزبائن، و لهذا قامت المؤسسة بتحديد مجموعة من المبادئ و القيم، أهمها:
- العمل من أجل إنشاء الثروات و بعث التقدم
- حماية مصالح المستهلك الجزائري.
- التضامن.
- النوعية.
- الشفافية، الأمانة، الصدق و الأخلاق.
- روح الجماعة.
- احترام الالتزامات.
- الجودة.
- العمل المتقن.

- الجدارة و الاستحقاق.

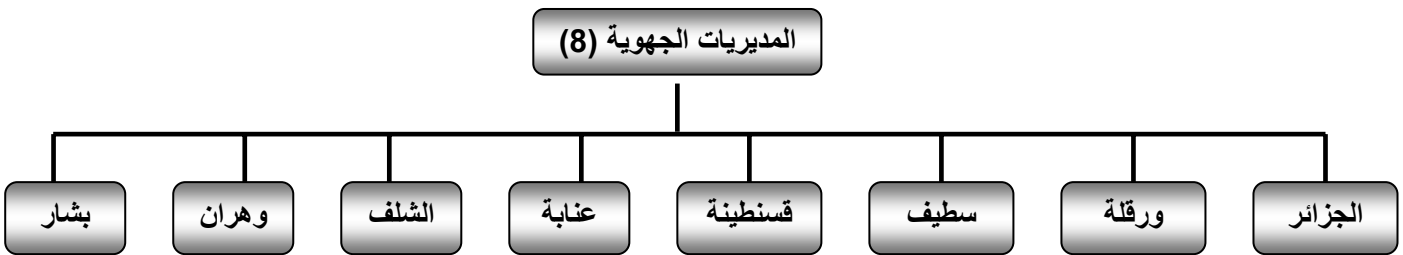
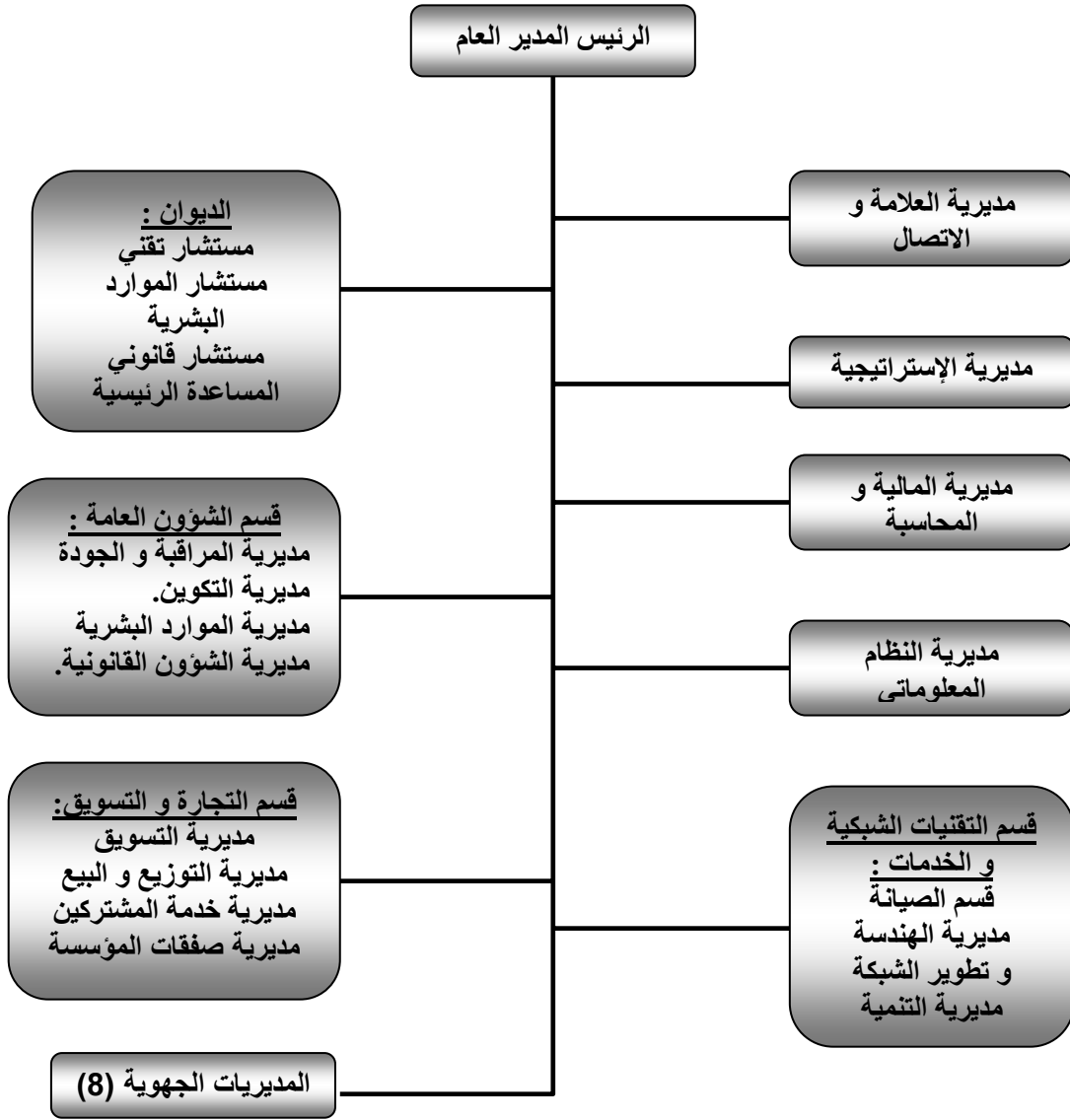
### أهداف المؤسسة:

حددت موبيليس مجموعة من الأهداف و الاستراتيجيات يمكن ذكر أهمها فيما يلي :

- الزيادة في عدد المشتركين و استرجاع الحصة السوقية .
- تحسين شبكة التغطية للوصول على نسبة 100% .
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- تطوير الخبرة و الأداء .
- ترقية القدرة التنافسية.
- تحقيق الربح و النمو.
- المشاركة في التنمية الوطنية .
- الحصول شهادة الايزو ISO9001 V2000 .
- و لكي تصل موبيليس إلى هذه الأهداف تلتزم ب:
- شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض بسيطة واضحة و شفافة دون أي مفاجآت .
- التحسين المستمر للمنتوجات ، الخدمات و التكنولوجيات المستعملة.
- الإصغاء المستمر للمشاركين و الاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- الإبداع المستمر ب:
- \* الاعتماد على آخر التكنولوجيات.
- \* تكييف الشبكة و الخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
- الوفاء بكل الوعود.

### تنظيم مؤسسة موبيليس:

يشرف على تسيير مؤسسة موبيليس رئيس مدير عام PDG، 7 مدراء و 8 مدراء جهويين، كما تحتوي المؤسسة على مجلس إدارة يتكون من 9 أعضاء يقومون بالمصادقة على استراتيجيات الإدارة العليا، و فيما يلي نوضح الهيكل التنظيمي الخاص بموبيليس و الساري المفعول بداية من فيفري 2006:



شكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس. [84]



## تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس عدة وظائف كما هي مبينه في الشكل أعلاه، وسنحاول من خلال ما يلي التطرق إلى عرض مختصر لمختلف مديريات و أقسام هذا الهيكل :

الرئيس المدير العام: و الذي يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، يسهر على الأداء الحسن للمؤسسة و تطبيق سياسة تطويرها باتخاذ القرارات اللازمة، و متابعة تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة لاستثمار الموارد المتاحة و تطوير المكانة السوقية للمؤسسة، و ذلك بمساعدة المدراء و المستشارين التابعين له.

المستشارين التنفيذيين للإدارة: و المتمثلين في الديوان ، المتكون من :

- مستشار تطوير الموارد البشرية: و هو الذي يتولى قيادة مشروع تطوير الموارد البشرية و إعداد دراسات تبعا للأعمال الموكلة له من طرف المدير العام و القيام بإصلاحات و تعديلات حول تقسيم المناصب، قواعد الترقية و المكافآت و وضع إجراءات تطوير الوظائف ، و ذلك بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية.

- المستشار التقني: و هو الذي يعمل على ضمان السير الحسن لبطاقات SIM و بطاقات التعبئة ، و السهر على اليقظة التكنولوجية و السعي لمعرفة و إيصال آخر التكنولوجيات الجديدة .

- المستشار القانوني: و الذي يقوم بالإشراف على مختلف القضايا و التعاملات القانونية بالتنسيق مع مديرية الشؤون القانونية بالإضافة إلى السهر على ضمان حقوق المؤسسة في البيئة التنافسية.

- المساعدة الرئيسية: و التي تعمل على إعداد اجتماعات المستشارين و حضورها بالإضافة إلى تحضير و توزيع النتائج، تحليل الوثائق و التقارير الموكلة من طرف المدير العام.

مديرية العلامة و الاتصال: مهمتها وضع مخطط الاتصال الداخلي، تطوير الاتصال العمومي و العلاقة مع الصحافة و العلاقات العامة، بالإضافة إلى المشاركة في التظاهرات العمومية كصالونات و المعارض و الملتقيات، أيضا تحضير و تحديد إستراتيجية التغيير بهدف التكيف مع البيئة السوسيوقتصادية للمؤسسة هذا بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية.

مديرية الإستراتيجية: مهمتها وضع سياسة، أهداف المؤسسة و ضمان تحقيقها، مكلفة بإعداد الدراسات والتحليل المستقبلية للفرص و التهديدات، و هي مكلفة أيضا بتحديد استراتيجيات التنمية التي تعمل من خلالها.

مديرية المالية و المحاسبية: تهتم بمختلف العمليات المالية و المحاسبية ، إعداد مخططات النشاط و تحقيقها من طرف المديرية المعنية، تنظيم و ضمان المراقبة المالية و المحاسبية و كذا مراقبة التسيير، إعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها، و هذا بهدف تحديد الوضعية المالية العامة للمؤسسة.

مديرية النظام المعلوماتي: و التي تضمن أداء مجموع أنظمة المعلومات في المؤسسة و صيانة شبكة نظام المعلومات الداخلي بالإضافة إلى العمل على السير الحسن لجميع المعلومات التقنية ، التجارية و المالية و وصولها في الوقت المناسب ، تطوير نظام المعلومات بشكل يوافق متطلبات السوق و متطلبات المؤسسة.

قسم التقنيات الشبكية و الخدمات: و التي تضم ثلاث مديريات و هي:

مديرية صيانة الشبكة: مهمتها تسيير و متابعة تطوير عمليات إنشاء و استغلال الشبكات و هذا بالمساعدة مع المديرية الجهوية، صيانة، تنظيم، متابعة، و تطوير مهام و جودة الجانب التقني.

مديرية الهندسة و تطوير الشبكة: تعمل على هندسة الشبكة و متابعة التطورات التكنولوجية ، تخطيط المجال اللاسلكي و السهر على جودته، دراسة الخدمات و العروض من الجانب الشبكي و تطويرها

مديرية تنمية الشبكة: و التي تقوم بالتركيز على تنمية الشبكة و تطويرها و هذا من خلال البحث عن الحلول التقنية و التخطيط لها، التخطيط للمواقع الشبكية و تركيبها ، تنمية التغطية الشبكية و توسيعها لتصل إلى 100%.

قسم الشؤون العامة: و يضم هذا القسم أربع مديريات:

مديرية الجودة: و التي تعمل على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و السهر على محتواه للحصول على مؤشر النوعية ISO9001 V2000 ، العمل على ربط أهداف الجودة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و تحقيقها، العمل على التحكم في سيرورة العمل عن طريق مؤشرات الجودة و تحضير برنامج مراجعة الجودة و تطبيقه.

مديرية التكوين: تعمل بالتنسيق مع باقي المديريات على تحليل الاحتياجات التكوينية و إعداد مخططات التكوين لتطوير الكفاءات و تكوين العاملين الجدد، بالإضافة إلى ذلك فهي تعمل على المشاركة في إعداد و تحضير الاجتماعات و التكوينات مع الجامعات و المعاهد.

مديرية الموارد البشرية: و التي تهتم بشؤون العاملين و تطوير كفاءاتهم و ذلك من خلال المشاركة في إعداد إستراتيجية تطوير وسائل تسيير العاملين و الكفاءات ، تحديد سياسة تسيير بالاعتماد على توجهات إستراتيجية المديرية العامة بالإضافة إلى المشاركة في تطوير سياسة الاتصال الداخلي مع المديريات المسؤولة.

مديرية الشؤون القانونية: و التي تسهر على الواجبات و القواعد القانونية للهاتف النقال و حقوق المؤسسة و ضمانها مع الموردين و مراقبة المفاوضات ( في مجال الشراء)، تسيير قضايا النزاعات العقود و خدمات القروض.

قسم التجارة و التسويق: و يتكون هذا القسم من أربع مديريات و هي:

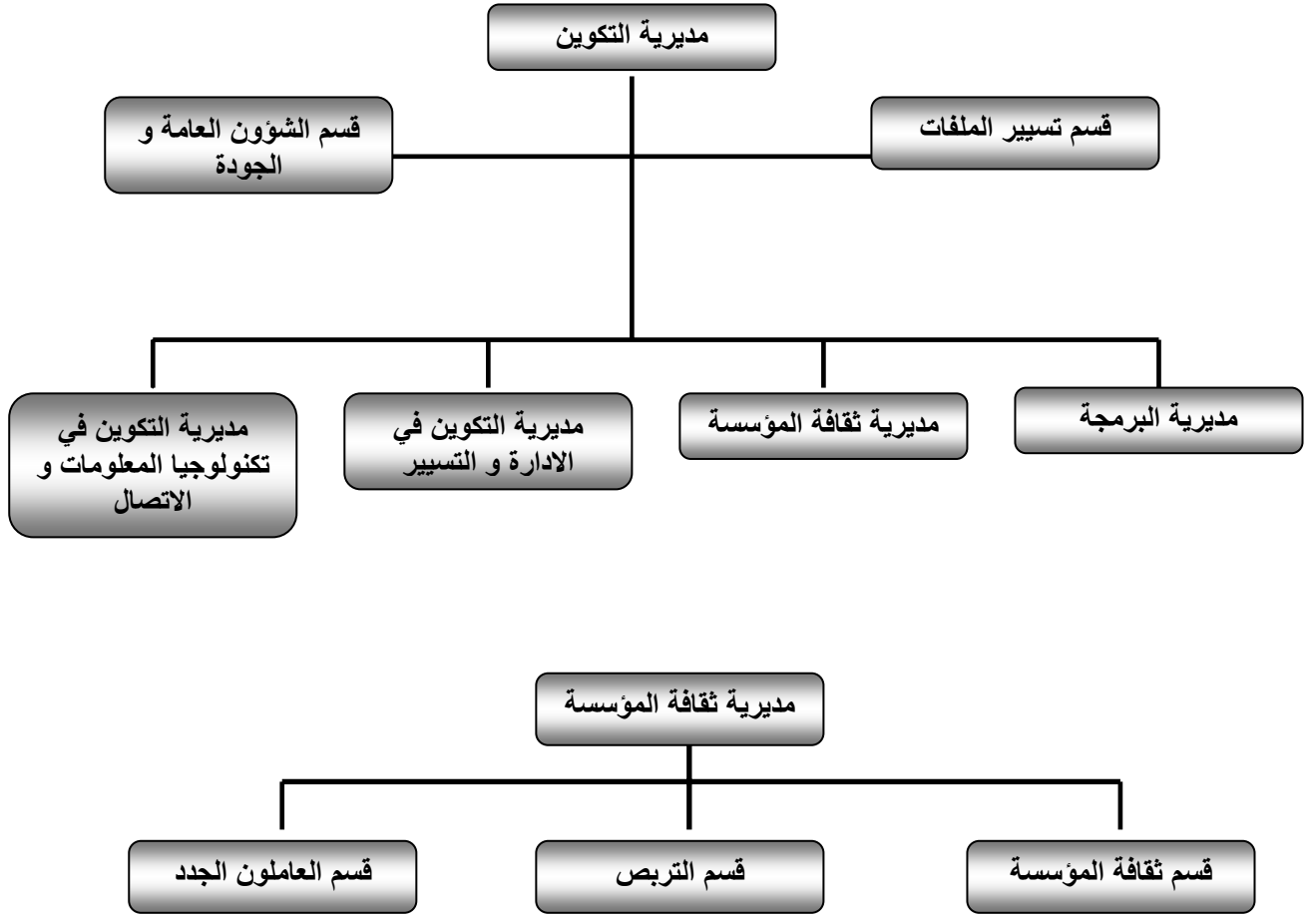
مديرية التسويق: تعمل هذه المديريات على تسيير و تطوير النشاط التسويقي بتحديد مخططات التسويق و سياسة العروض و الخدمات و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار عروض المنافسين، ضمان دورة الخدمات و القيمة المضافة منها ، تقديم الخدمات و العروض الجديدة مع إعداد الموازنات و مخطط تسويقها قصير و طويل المدى .

مديرية التوزيع و البيع: و التي تشرف على المبيعات و العمليات المتعلقة بها و العمل على تطوير و وضع سياسات توزيع المنتجات، بالإضافة إلى ضمان جودة قوى البيع.

مديرية خدمات المشتركين: تعمل هذه المديرية على تطوير و وضع سياسة خدمة المشتركين و تطويرها ضمن أعلى درجة من التخصص، العمل على خدمة الزبائن الحاليين للوصول إلى وفاءهم و مواجهة حملات المنافسين.

مديرية صفقات المؤسسة: و التي تهتم بالنشاط التجاري للمؤسسة بالعمل على تسييره و تطويره و ذلك في مرحلتي البيع و ما بعد البيع بالإضافة إلى تطوير محلات المؤسسة، العمل على وضع نظام معلومات تسويقي لرصد البيئة المحيطة بالمؤسسة و التنبؤ بأي تغير فيها و التفاعل معه.

من خلال تحليل تنظيم كل مديريةية من المديريات السابقة لاحظنا وجود مديريةية فرعية لثقافة المؤسسة و التابعة لمديرية التكوين و الموضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (17): المديرية الفرعية لثقافة المؤسسة [84]

كما أوردنا في الهيكل التنظيمي فإنه يوجد مديرية فرعية لثقافة المؤسسة و التابعة لمديرية التكوين، تعمل هذه المديرية على عدة أنشطة نذكر أهمها: [84]

- بحث، اختيار و تنظيم التكوينات الجديرة بالتحقيق في مجال ثقافة المؤسسة.
- القيام بتكوينات لإثراء ثقافة المؤسسة لدى العاملين و التحسيس بأثر الاتصالات الفردية في المؤسسة .
- ترجمة و نشر قيم المؤسسة و ذلك عن طريق أنشطة خاصة للتحسيس بها عن طريق تكوينات مناسبة.
- ضمان فعالية هذه التكوينات في عمل الأفراد.

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن مؤسسة موبيليس تولي اهتماما لثقافتها و هذا يتجسد في انشاءها لمديرية فرعية تعمل على تكوين الأفراد في مجال ثقافة المؤسسة.

فما هي مميزات هذه الثقافة؟ و هل هي محفزة و موجهة لسلوك الأفراد نحو الإبداع؟  
هذا ما سنتعرض له في الجزء الثاني من الدراسة.

### 2.3. الإطار المنهجي للدراسة

#### 1.2.3. المنهج المستخدم في الدراسة

تدرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تتماشى مع طبيعة الموضوع، بحيث قمنا بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة عن طريق المسح الاجتماعي لوصف المميزات الثقافية للمؤسسة محل الدراسة و مدى تأثيرها عل إبداعاتها، بالإضافة إلى تحليلها و تفسيرها للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير واقع المؤسسة المدروسة و تحسينها.

#### التقنيات المستخدمة:

لقد اعتمدنا في جمع معطيات الدراسة على عدة أدوات و هي:

##### ➤ الأداة الأولى: الاستمارة

لقد قمنا بتوزيع الاستمارة عل عمال مؤسسة موبيليس بمختلف فئاتهم المهنية بغية التعرف على آجابتهم، آرائهم و اقتراحاتهم حول الظاهرة المدروسة.  
تضمنت الاستمارة أسئلة مفتوحة و نصف مفتوحة و مغلقة ، بلغت 33 سؤال.

##### ➤ الأداة الثانية: الملاحظة البسيطة الخارجية

لقد حرصنا على التواجد في مؤسسة موبيليس بمقرها الاجتماعي بحيدرة مدة شهر و نصف تقريبا أثناء توزيع و جمع الاستبيان، أين كنا نلاحظ العمل اليومي للعمال بمختلف الفئات و كذا علاقاتهم و معاملاتهم، مما مكننا من الملاحظة و الحصول على بعض المعلومات التي لم يكن لنا أن نحصل عليها عن طريق الاستمارة.

##### ➤ الأداة الثالثة: المقابلة المعمقة

و ذلك لغرض التعرف على بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة و ثقافتها و إستراتيجية الإبداع فيها، حيث حاولنا تكرارا و مرارا محاولة مقابلة بعض الإطارات و المسؤولين في المؤسسة، و لكن للأسف لم نستطع مقابلة إلا مسؤولان و ذلك بعد إلحاح شديد من طرفنا، و كان المسؤول الأول هو مدير

العلامة و الاتصال، و لكن كان متحفظا في إجاباته و ذلك لسرية المعلومات حسب قوله، و المسؤول الثاني هو أحد المسؤولين في مديرية الموارد البشرية و الذي استقبلنا نيابة عن مدير الموارد البشرية، و الآخر أيضا كان متحفظا مبررا ذلك بأنه حديث الانضمام إلى مؤسسة موبيليس .

### 2.2.3. مجتمع الدراسة

#### أسباب اختيار مؤسسة موبيليس:

لقد وقع اختيارنا كحالة لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة على مؤسسة موبيليس، و ذلك لعدة أسباب منها:

- القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة و هو قطاع الاتصالات و الذي يعتبر قطاعا حيويا سريع التطور و التغير يتميز بالمنافسة الشديدة ، هذا ما يستدعي الإبداع المستمر.
- كون مؤسسة موبيليس مؤسسة عمومية تحتل المرتبة الثانية في الحصة السوقية لقطاعها و استطاعت أن تثبت تواجدها في السوق كمنافس قوي للقطاع الخاص كمؤسسة جازي و مؤسسة نجمة.
- الإبداعات التي تقدمها المؤسسة خاصة غي تنوع خدماتها ( مثل موبيبوست، راسيمو...).

#### مصادر المعطيات:

لقد حصلنا على المعطيات و البيانات لتحليل الظاهرة المدروسة ، من عمال مؤسسة موبيليس بمختلف فئاتهم، من مسؤولين و إطارات و عمال تحكم و عمال تنفيذ .

#### المعينة:

اعتمدنا في اختيار مجتمع الدراسة على العينة الطبقية متساوية النسب. و كانت نسبة السبر الداخلي 10 % من المجتمع الأصلي الذي يمثل كل عاملي مؤسسة موبيليس و الجدول التالي يمثل عدد عمال العينة المدروسة حسب الفئات المهنية:

جدول(09): توزيع العينة المدروسة حسب الفئات المهنية

العينة المدروسة	نسبة النسبة %	المجتمع الأصلي		الفئة المهنية
		النسبة %	التكرار	
التكرار				
13	10	4.40	137	إطارات سامية
164	10	53.17	1638	إطارات
47	10	15.14	472	عمال تحكم
85	10	27.27	850	عمال تنفيذ
309	/	100	3117	المجموع

#### معالجة المعطيات:

لقد قمنا بتوزيع 309 استمارة على مختلف العاملين و تم استرجاع 289 استمارة بمعدل 93.53% حيث استغرقت مرحلة توزيع و جمع الاستمارة وقتا طويلا و تنقل يومي بين مصالح و مديريات المؤسسة المتناثرة في أحياء حيدرة بالجزائر العاصمة، فقد اضطررت في كثير من الأحيان إلى مقابلة أفراد العينة و تسجيل إجاباتهم، و أحيانا أخرى توزيعها و جمعها في أيام أخرى.

لتصبح بعد ذلك توزيع العينة المدروسة حسب الفئات المهنية:

جدول(10): توزيع العينة حسب الفئات المهنية بعد استرجاع الاستثمارات

العينة المختارة		العينة بعد استرجاع الاستثمارات
الفئة المهنية	التكرار	التكرار
إطارات سامية	13	13
إطارات	164	164
عمال تحكم	47	47
عمال تنفيذ	85	65
المجموع	309	289

من خلال الجدول نلاحظ أن الاستثمارات التي تعذر علينا استرجاعها كلها من فئة عمال التنفيذ و هذا راجع إلى أن أغلبيتهم يعملون في أقسام الصيانة و هندسة و تطوير الشبكة، و هذه الفئة من العمال دائمو التنقل خارج مكاتبهم لصيانة، تطوير و تصليح الشبكات.

بعد جمع البيانات و المعطيات تأتي مرحلة المعالجة، و التي استعملنا فيها برمجية إدخال البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية SPSS ( Statistical Package for Social Sciences )، لتصبح بذلك معطيات الاستثمارات كبيانات ذات دلالة تعتبر كمعلومات جاهزة للاستخدام و التحليل.

حدود الدراسة:

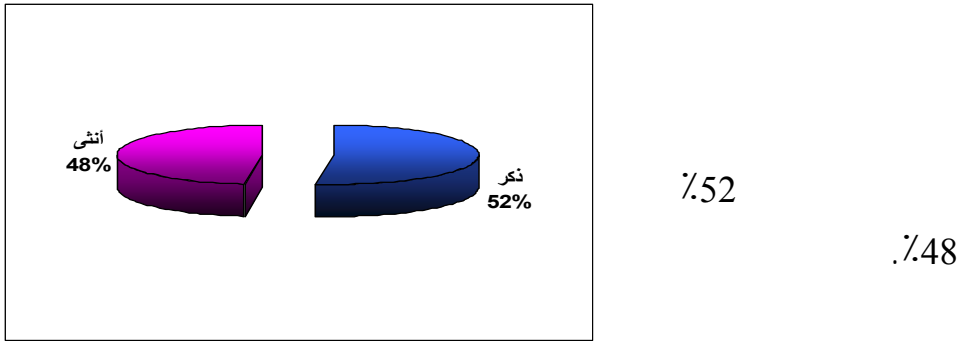
- (1) المجال المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على مختلف مديريات مؤسسة موبيليس و ذلك بمقرها الاجتماعي بحيدرة -الجزائر العاصمة، علما أن هذه المديريات ليس لها مكان واحد محدد بل هي متناثرة في أحياء حيدرة
- (2) المجال الزمني: لقد استغرقت هذه الدراسة مدة شهر و نصف ( بداية من النصف الثاني لشهر أفريل لتنتهي مع أواخر شهر ماي لسنة 2008 ).



### 3.3. عرض تحليل و تفسير البيانات.

#### 1.3.3. المميزات العامة للعيينة

❖ الجنس:



شكل (18): توزيع العينة حسب الجنس

❖ السن:

جدول (11): توزيع العينة حسب السن.

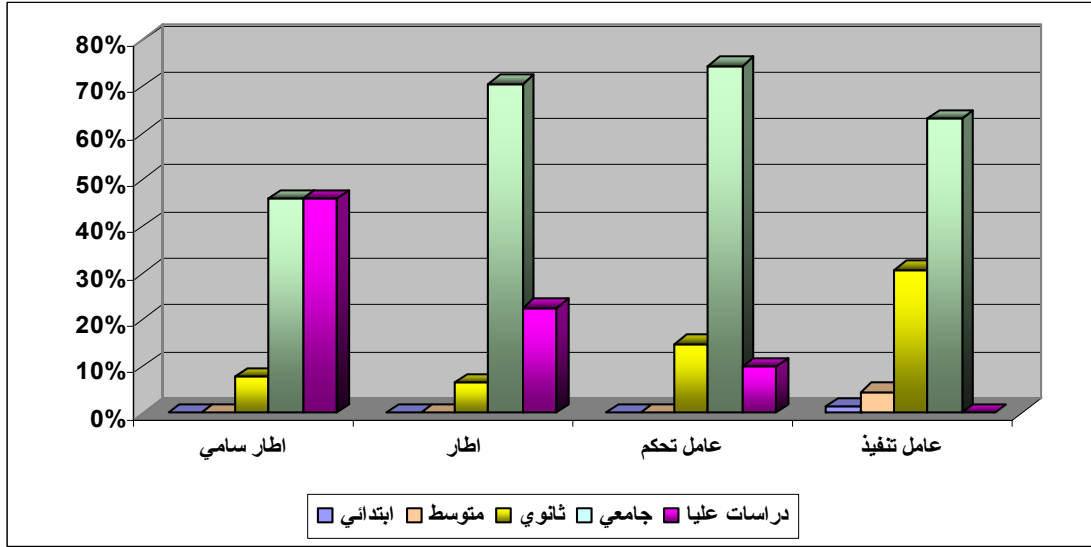
النسبة %	التكرار	السن
4.8	14	اقل من 25 سنة
73.4	212	من 25-35 سنة
16.3	47	من 35-45 سنة
5.3	15	من 45-55 سنة
0.3	1	أكثر من 55 سنة
100	289	المجموع

نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول ارتفاع نسبة الشباب مقارنة بنسبة الكهول، فنسبة العمال التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة قد بلغت 73.4% لتأتي بعدها نسبة العمال التي تتراوح

أعمارهم ما بين 35 و 45 سنة و التي بلغت 16.3 %، من ثم نسبة الكهول ما بين 45 و 55 سنة و التي احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 5.2%.

و منه نلاحظ أن مجتمع الدراسة هو مجتمع شاب، و الناتج عن مرحلة التوظيف الكثيفة التي قامت بها المؤسسة نتيجة تفرعها عن مؤسسة اتصالات الجزائر منذ سنة 2003.

### ❖ المستوى الدراسي:



شكل (19): توزيع المستوى الدراسي لأفراد العينة حسب الفئات المهنية.

من خلال الشكل نلاحظ:

بالنسبة لفئة الإطارات السامية تساوي نسبة العمال المتحصلين على الشهادات الجامعية و نسبة العمال المتحصلين على شهادات الدراسات العليا ( أي ما بعد التدرج) و التي بلغت 46.15 % ، و بالمقابل نجد نسبة الإطارات السامية الذين لهم مستوى ثانوي قد بلغت 7.7%.

بالنسبة لفئة الإطارات نلاحظ ارتفاع نسبة الجامعيين و التي قدرت ب 70.5 %، لتأتي نسبة الإطارات المتحصلين على شهادات الدراسات العليا 22.6 % ، بالمقابل بلغت نسبة ذوي المستوى الثانوي 6.7%.

بالنسبة لفئة عمال التحكم، نلاحظ ارتفاع نسبة الجامعيين بنسبة 74.5 % ، و ارتفاع نسبي مقارنة بالإطارات لذوي المستوى الثانوي بنسبة 14.9 % ، و أيضا انخفاض للعمال المتحصلين على شهادات الدراسات العليا بنسبة 10.6 %.

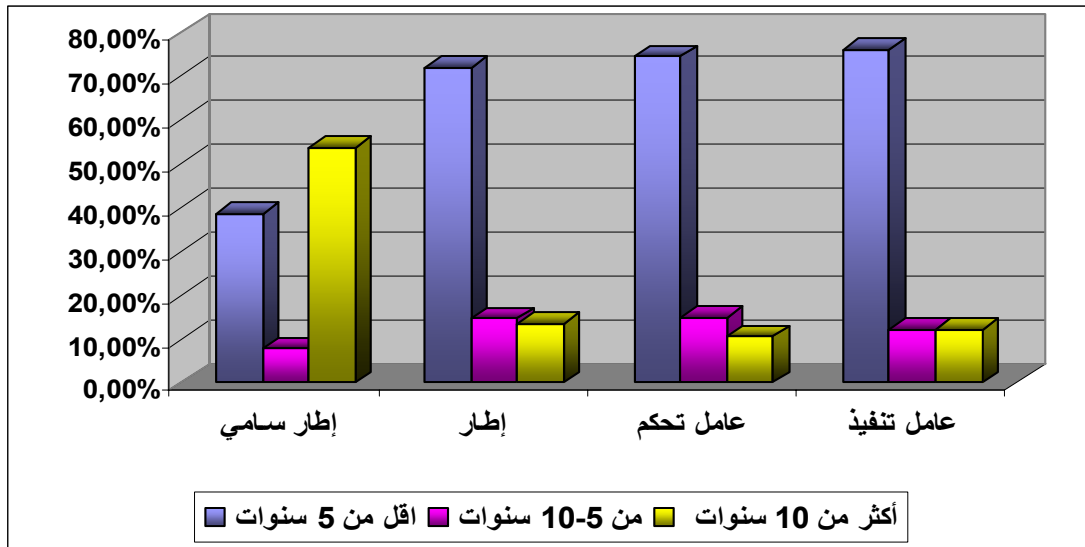
أما بالنسبة لعمال التنفيذ فنلاحظ وجود نسبة مرتفعة للجامعيين بنسبة 63.1% بالمقابل نجد العمال ذوي المستوى الثانوي بنسبة 30.8% و وجود للعمال ذوي المستوى المتوسط و الابتدائي بنسبة 4.6% و 1.5% على الترتيب .

كل هذه النسب تعطينا النسب العامة التالية:

المستوى الجامعي بنسبة 68.2% ، مستوى دراسات عليا 17% ، ذوي المستوى الثانوي 13.5% و العمال ذوي المستوى المتوسط و الابتدائي بنسبتي 1% و 0.3% على الترتيب.

من خلال النتائج المتحصل عليها يتبين لنا أن أغلبية عمال موبيليس يتمتعون بمستوى دراسي عالي و الذي يظهر من خلال ارتفاع نسبة المتحصلين على الشهادات الجامعية و شهادات الدراسات العليا و هذا الذي يرجع إلى حرص المؤسسة على الحصول على الكفاءات المميزة و المساعدة في تطور المؤسسة و بقاءها في السوق.

#### ❖ الأقدمية:



شكل (20): توزيع أقدمية أفراد العينة حسب الفئات المهنية

من خلال الشكل نلاحظ :

ارتفاع نسبة العمال ذوي الاقدمية الأكثر من 10 سنوات للإطارات السامية التي بلغت 53.8% بالمقابل نجد نسبة الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات بلغت 38.5% ، هذا يدل أن أغلبية فئة الإطارات السامية لهم خبرة و أقدمية في المؤسسة و نشاطها.

ارتفاع نسبة العمال ذوي الأقدمية الأقل من 5 سنوات للإطارات و قد وصلت إلى 72%، في حين نلاحظ التقارب ما بين نسبي الإطارات التي تتراوح أقدميتهم ما بين 5 و 10 سنوات و التي تتجاوز ال 10 سنوات و التي بلغتنا 14.6% و 13.4% على الترتيب.

بالنسبة لعمال التحكم و عمال التنفيذ فنلاحظ ارتفاع نسبة العمال التي تقل أقدميتهم عن 5 سنوات بنسبتي 74.5% و 76% و انخفاض ذوي الخبرة و الأقدمية ، التي تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات بالنسب 14.9% و 12% على الترتيب، و التي تقل عن 5 سنوات 10.6% و 12% كل هذه النسب تعطي النسب العامة التالية: أقل من 5 سنوات 71.6% ، أكثر من 10 سنوات 14.5% ، من 5 على 10 سنوات 13.8% .

على ضوء النتائج المستخلصة نجد أن أغلبية العمال تقل أقدميتهم عن 5 سنوات و هذا راجع إلى أن المؤسسة حديثة التفرع عن مؤسسة اتصالات الجزائر ، هذا ما يفسر أيضا تواجد نسبة العمال الذي تتجاوز خبرتهم ال 5 سنوات ، و هم العمال المتواجدون بالمؤسسة قبل حدوث التفرع في سنة 2003.

### 2.3.3. النمط التنظيمي و التدبيري و ثقافة المؤسسة

#### 1.2.3.3. النمط التنظيمي و التدبيري لمؤسسة موبيليس

من خلال المعطيات و البيانات المتحصل عليها من الاستمارة يمكننا عرض و تحليل أهم مؤشرات النمط التنظيمي و التدبيري في المؤسسة.

#### 1) رأي المبحوثين في من يتولى اتخاذ القرارات بالمؤسسة:

إن إعطاء السلطة و التفويض في اتخاذ القرار للعمال أو مشاورتهم أو الانفراد في اتخاذ القرار بالنسبة للإدارة يعكس طريقة أو نمط تنظيم و تسيير المؤسسة، و الجدول التالي يبين رأي المبحوثين في من يتولى القرار في مؤسسة موبيليس:

جدول (12): اتخاذ القرار بالمؤسسة

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية الاقتراحات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
80.6	233	91	59	80	40	75	127	53.8	7	الإدارة وحدها
21.6	63	9	6	20	10	24	41	46.2	6	الإدارة بعد مشاورة العمال
0.3	1	0	0	0	0	1	1	0	0	قرارات وزارية
100	297	100	65	100	50	100	169	100	13	المجموع

( علما أن إجابة المبحوث قد تتجاوز الإجابة الواحدة ).

من خلال النتائج نلاحظ بأن أغلبية العمال اتجهت إجاباتهم إلى إجابة الإدارة وحدها بنسبة 80.6% من مجموع الإجابات، في حين نجد نسبة إجابات الإدارة بعد مشاورة العمال قد بلغت 21.8% ، و نجد أيضا إجابة واحدة بنسبة 0.3% حول قرارات وزارية.

عند تفحصنا للإجابات و توزيعها حسب الفئات المهنية نجد 53.8% من الإطارات السامية 75% من الإطارات، 80% من عمال التحكم و 91% من عمال التنفيذ يرون أن القرارات تتخذ من طرف الإدارة وحدها، بالمقابل نجد 46.2% من الإطارات السامية، 24% من الإطارات، 20% من عمال التحكم و 9% من عمال التنفيذ يرون أن الإدارة تتخذ القرارات بعد مشاورة العمال، هذا التدرج المتنازل في النسب راجع إلى درجة السلطة و المسؤولية الممنوحة في المنصب الوظيفي أو الفئة المهنية، حيث أن الإطارات السامية لهم الصلاحيات و المسؤوليات للمشاورة في القرارات، و نجد العكس في عمال التنفيذ ذوي المسؤوليات و الصلاحيات المحدودة.

و للخوض أكثر في كيفية اتخاذ القرارات بمؤسسة موبيليس، الجدول التالي يبين مدى مشاركة المبحوثين لمسؤوليهم في اتخاذ القرار:

جدول (13): مشاوره الإدارة لعمالها في اتخاذ القرار

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية الإقتراحات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
9.7	28	9	6	6	3	9	15	30.7	4	دائما
28.4	82	20	13	30	14	30	49	46.2	6	معظم الأحيان
35.6	103	38.5	25	34	16	36	59	23.1	3	نادرا
26.3	76	32.5	21	30	14	25	41	0	0	أبدا
100	289	100	65	100	47	100	164	100	13	المجموع

تشير النتائج المبينة في الجدول أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بنادرا ( حول مشاركة مسؤوليهم في اتخاذ القرار) قد بلغت 35.6%، و الإجابة معظم الأحيان بنسبة 28.4% في حين الإجابة أبدا نسبتها 26.3% و الإجابة دائما بنسبة 9.7% .

و إذا تعلقنا هذه الاجابات بالفئات المهنية فنجد 46.2% من الاطارات السامية يشاركون مسؤوليهم في اتخاذ القرار في معظم الأحيان، و 30.7% منهم دائمي المشاركة، بالمقابل نجد 23.1% كانت مشاركتهم نادرة.

أما بالنسبة للإطارات فإن 36% منهم نادرا ما يشاركون في اتخاذ القرار و نسبة 30% يشاركون مسؤوليهم في بعض الأحيان.

بالنسبة لعمال التحكم و عمال التنفيذ فالنسب متقاربة، حيث نجد 34% و 38.5% على الترتيب، نادرا ما يشاركون في اتخاذ القرار و 30% و 32.5% من عمال التحكم و عمال التنفيذ على الترتيب لا يشاركون أبدا في القرار.

و إذا ما حاولنا مقارنة مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار و رأيهم حول سياسة المؤسسة في القرارات، نجد النتائج متقاربة ، فالسلطة و المسؤولية و الرتبة الوظيفية تعكس المشاركة الفعلية للمسؤولين، و الذي يعني أن اتخاذ القرار مربوط و محصور في فئة معينة من العمال و الذي يعكس النموذج البيروقراطي في مركزية القرار، فرغم التطور الذي تعرفه المؤسسة و المنافسة من طرف أوراسكوم تيليكوم و الوطنية للاتصالات إلا أنها لم تتخلص من الطريقة التقليدية في اتخاذ القرار.

أما بالنسبة للنسب التي نجدها في إجابات عمال التنفيذ و عمال التحكم في اتخاذ القرار و مشاركة مسؤوليهم فهي تتمركز في الجوانب التقنية، و الذي أعرب عنه بعض المبحوثين أثناء توزيع و جمع الاستمارات، و هذه الجوانب نجدها مثلا في مديريات النظام المعلوماتي ، و مديريات الهندسة و تطوير الشبكة.

## (2) رأي المبحوثين في الصفات التي يفضلونها في مسؤوليهم:

كانت عدد الاجابات لهذا السؤال 202 إجابة من بين 289 استمارة و ذلك بنسبة 70% ، عند معالجة الاجابات قمنا بجمعها في ثلاثة محاور و هي: الكفاءة و حسن التسيير، التخلق و اللامحسوبية، احترام العمال و التواضع لهم، و النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول (14): الصفات الضرورية في المسؤولين

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية الصفات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
31.4	132	31.3	15	26.7	24	29.2	73	62.5	20	الكفاءة و حسن التسيير
40.9	172	25	12	32.3	29	49.2	123	25	8	التخلق و اللامحسوبية
27.6	116	43.7	21	41	37	21.6	54	12.5	4	احترام العمال و التواضع لهم
100	420	100	48	100	90	100	250	100	32	المجموع

( علما أن إجابة المبحوث قد تتجاوز الإجابة الواحدة ).

من خلال الجدول نلاحظ أن 40.9% من الإجابات كانت حول صفة التخلق و اللامحسوبية، بمقابل 31.4% من الإجابات كانت حول الكفاءة و حسن تسيير المؤسسة، أما النسبة الباقية 27.6 % كانت حول احترام العمال و التواضع لهم و الاهتمام بإمكانياتهم.

أما عن توزيع هذه النسب على الفئات المهنية، فنجد أن 62.5% من الإطارات السامية فضلوا شرط الكفاءة و حسن التسيير في المسؤول ، أما نسبة 49.2% من الإطارات اختاروا شرط التخلق

و اللامحسوبة أما عمال التحكم و عمال التنفيذ فقد اختاروا شرط احترام العمال و التواضع لهم بنسبتي 41% و 43.7% على الترتيب.

لقد أظهرت هذه النتائج الإحصائية أن أولويات عمال التحكم و عمال التنفيذ بالنسبة لصفات مسؤوليهم كانت حول التواضع للعمال و الاهتمام بهم ، فهذه الفئة من العمال يبحثون عن المسؤول الذي يهتم بشؤونهم و حقوقهم، و لا يهمل إمكانياتهم في أداء مهامهم و أفكارهم، أما بالنسبة لفئة الإطارات فهي تحبذ المسؤول المتخلق و الذي يقيم العامل و يرقيه على حسب أداءه و كفاءته و لا يعمل بالمحسوبة أي لا يفضل عامل عن عامل آخر لأسباب شخصية أو واسطات من أفراد أو مسؤولين آخرين، و بالنسبة لفئة الإطارات السامية فهي تعطي الأولوية إلى الكفاءة و حسن التسيير و التي تتضمن حسن اتخاذ القرار و التأهيل العلمي و أيضا الخبرة، و ذلك قبل أي صفة أخرى للمسؤول فنجاح المؤسسة وسط المنافسة القوية و بقاءها في السوق يجب على كل مسؤول فيها أن يتميز بالكفاءة.

### (3) رأي المبحوثين في توزيع المسؤوليات في المؤسسة:

جدول(15): توزيع المسؤوليات و السلطات في المؤسسة

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية الإجابة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
35	101	20	13	30	14	41	68	46	6	على أساس الكفاءة
65	188	80	52	70	33	59	96	54	7	ليس على أساس الكفاءة
100	289	100	65	100	47	100	164	100	13	المجموع

عند التمعن في النتائج المتوصل إليها نجد أن نسبة 65% من مجموع العمال يرون أن المسؤولية و السلطة في مؤسسة موبيليس لا تعطى على أساس الكفاءة و القدرة، بمقابل 35% يرون عكس ذلك، ف 54% من الاطارات السامية ، 59% من الاطارات، 70% من عمال التحكم و 80% من عمال



التنفيذ يعتقدون أن اعطاء المناصب و المسؤوليات لا تتم على أساس الكفاءة بل على أساس عوامل أخرى من بينها المحسوبة و المصالح الشخصية، هذه العوامل التي من شأنها أن تحبط من عزيمة الأفراد و سعيهم لإثبات قدراتهم.

هذه النتائج كانت عكس ما تحصلنا عليه من معلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة و التي أعرب عنها أحد المسؤولين في مديرية الموارد البشرية بقوله أن المؤسسة حالياً تملك الحصة السوقية الثانية، و عليها أن تحافظ على مشتركها الحاليين و تسعى للحصول على مشتركين جدد، هذا ما يتطلب تطوير المؤسسة و الذي لا يكون إلا عن طريق كفاءاتها ، لذا كان على المؤسسة تبني سياسة في تسيير الموارد البشرية و التي تعتمد على التسيير بالكفاءات، فلا السلطة و المسؤولية تعطى إلا على قدر الكفاءة و الخبرة و التأهيل العلمي، و في حالات نادرة يكون عكس ذلك عند التعرض لضغوطات من مستويات أعلى.

و هذه النتائج تؤكد ما توصلنا إليه في السؤال السابق حول صفات المسؤول و التي فضل 40.9% من الإجابات عدم وجود المحسوبة.

#### (4) الإتصال الداخلي بالمؤسسة:

لدراسة مدى فاعلية الاتصال الداخلي بالمؤسسة ارتأينا أن ندرس بعض المؤشرات، و المبينة في الجداول التالية:

جدول (16): الاتصال في مستويات المؤسسة

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	الإجابات	
45	129	48	31	38	18	44	72	61.5	8	نعم	لدى العامل
55	160	52	34	62	29	56	92	38.5	5	لا	رؤية مشتركة حول أهداف المؤسسة
100	289	100	65	100	47	100	164	100	13	المجموع	
43	124	40	26	32	15	46	76	54	7	نعم	يتاح للعامل
57	165	60	39	68	32	54	88	46	6	لا	الوصول إلى الإدارة العليا
100	289	100	65	100	47	100	164	100	13	المجموع	

تظهر النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أن 55% من العمال ليس لهم دراية أو رؤية مشتركة بأهداف المؤسسة، هذه النسبة التي تتوزع على 62% من عمال التحكم و 56% من الإطارات و 52% من عمال التنفيذ لتتخفف إلى 38% من الإطارات السامية، و منه فالمنصب الوظيفي عامل أساسي في الحصول على المعلومات ما يفسر احتكار المعلومات الخاصة بالمؤسسة في المستويات العليا من التنظيم.

و في القسم الثاني من الجدول و الذي يبين مدى حرية وصول العاملين للإدارة، نجد أن 57% من أفراد العينة لا تتاح لهم الحرية للوصول إلى المستويات العليا من تنظيم المؤسسة، هذه النسبة و الموزعة على 68% من عمال التحكم ، 60% من عمال التنفيذ و 54% من الإطارات ، أما الإطارات السامية فكانت نسبتها 46%، هذا ما يؤكد دور المنصب الوظيفي في حرية الاتصال بمسؤولي الإدارة ، فالإتصال محتكر في قمة التنظيم و لا يوجد تواصل بين المستويات الدنيا و المستويات العليا .

و قصد معرفة مدى فاعلية نظام الاتصال في المؤسسة، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول (17): فاعلية نظام الاتصال بالمؤسسة

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	الإجابة	
42	121	44.6	29	27.6	13	44.5	73	46	6	نعم	يوجد نظام
58	168	55.4	36	72.4	34	55.5	91	54	7	لا	اتصال فعال بالمؤسسة
100	289	100	65	100	47	100	164	100	13		المجموع

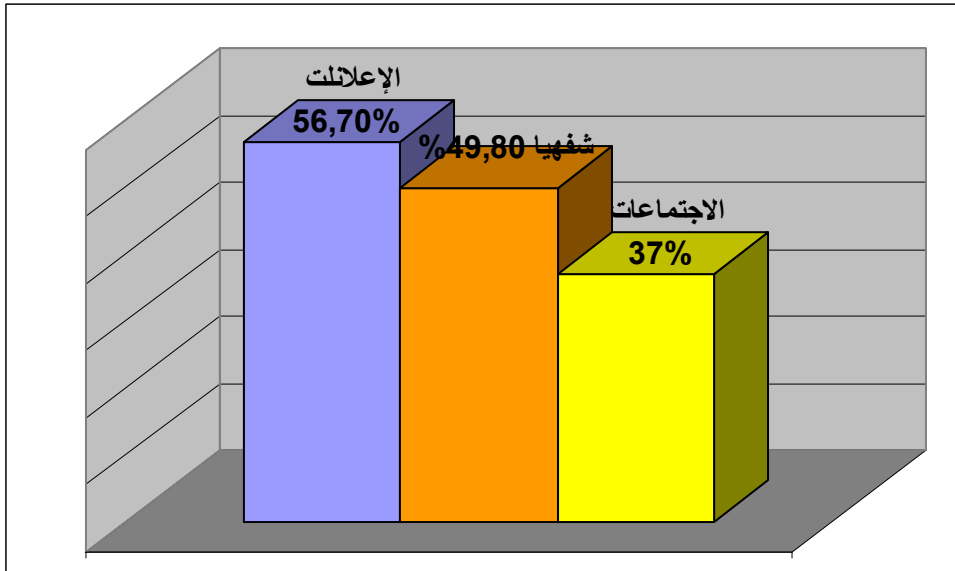
يظهر من الجدول أن 58% من المبحوثين يرون أن نظام الاتصال في المؤسسة غير فعال و 42% منهم يرون عكس ذلك، و هذه النسبة موزعة على 46% من الإطارات السامية، 44.5% من الإطارات، 27.6% و 44.6% من عمال التحكم و عمال التنفيذ على الترتيب، مما يؤكد ما استنتجناه سابقا حول دور المنصب الوظيفي في فاعلية الاتصال .

أما عن الوسائل الاتصالية المستعملة فكانت إجابات المبحوثين الذين أعربوا عن وجود نظام اتصال فعال بالمؤسسة حول الأنترنات INTRANET ، البريد الإلكتروني و مجلة المؤسسة، فمع مشاركتنا اليومية لعمال موبيليس لاحظنا استعمال جميع المستويات لوسيلة INTRANET و هذا بالإعتماد على نظام يدعى LOTUS الذي لقي استحسانا من أغلبية العمال، و أيضا وجود وسيلة البريد الإلكتروني، فجميع المكاتب التي قمنا بزيارتها تحتوي على INTERNET ، و ذلك تطبيقا إلى ما سعت إليه المؤسسة أي التفتح على العالم الخارجي و معرفة أحدث التكنولوجيات و الوسائل من خلال فتح شبكة الانترنت أمام عمالها.

و لاحظنا أيضا وجود وسيلة أخرى و هي مجلة المؤسسة ( أنظر ملحق رقم 2)، هذه المجلة التي كانت تصدر باسم جريدة المؤسسة و قد تم إصدار 6 أعداد منذ نهاية 2005 إلى نهاية 2007 لتتحول بعد ذلك إلى مجلة المؤسسة، و قد أصدرت حتى الآن عددين فقط، و تضم مجلة المؤسسة أخبار و جديد

المؤسسة، حوارات مع المسؤولين ، العروض الجديدة...، بالإضافة إلى ذلك فهي باللغتين العربية و الفرنسية، تعتبر هذه المجلة من الوسائل الهامة في الاتصال، لأنها تصل إلى جميع المستويات التنظيمية فتعمل على وضع كل عامل في مؤسسة موبيليس على ما يجري داخلها، إلى ماذا تسعى و ما هي أهدافها.

أما فيما يخص المبحوثين الذين أعربوا عن عدم وجود نظام اتصال فعال في المؤسسة، ففسروا ذلك بأنه رغم سعي المؤسسة إلى توظيف أحدث التكنولوجيات للاتصال كالانترنت و الأنترنت فهي مازالت تعتمد على بعض الوسائل التقليدية الكتابية و الشفهية و الذي من شأنه أن يعرقل عملية الاتصال، هذا ما يبينه الشكل التالي الذي يظهر استعمال أفراد العينة للطرق الاتصالية منها التقليدية:



( علما أن إجابة المبحوث قد تتجاوز الإجابة الواحدة ).

شكل(21): الوسائل الاتصالية في المؤسسة

يظهر الشكل أن 56.70 % تصلهم التعليمات عن طريق الإعلانات ( و هذا ما لاحظناه شخصيا من خلال وجود العديد من التعليمات معلقة على جدران المكاتب)، مقابل 49.8 % من العمال تصلهم التعليمات شفها و التي تكون غالبا من طرف مسؤوليهم، بالإضافة إلى ذلك وجود نسبة 37% من الإجابات كانت حول الاجتماعات، هذا ما يفسر انحصار التعليمات التي يتحصل عليها العمال تكون بشكل أوامر و التي يجسدها الاتصال الشفهي و الإعلانات .

و استكمالا لدراسة الاتصال الداخلي بالمؤسسة ارتأينا معرفة درجة إلمام العاملين بحقوقهم و واجباتهم اتجاه المؤسسة من خلال معرفتهم للقانون الداخلي لمؤسسة موبيليس، هذا الأخير الذي يتجسد في كتيب خاص به، فهل كل العمال يملكون هذا الكتيب و يعلمون ماذا يحتوي، هذا ما نبينه في الجدول التالي:

جدول رقم ( 18): النظام الداخلي في مؤسسة موبيليس

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	الإجابات	
58.8	170	55.4	36	63.8	30	58.5	96	61.5	8	يملك ما يحتويه	يملك كتيب النظام الداخلي
32.8	95	38.5	25	29.8	14	32.4	53	23	3	لا يعلم ما يحتوي	
8.4	24	6.1	4	6.4	3	9.1	15	15.5	2	لا يملك الكتيب	
100	289	100	65	100	47	100	164	100	13	المجموع	

من تفحص الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 91.6% من المبحوثين يملكون الكتيب الخاص بالنظام الداخلي لمؤسسة موبيليس، مع وجود نسبة 32.8% من المبحوثين يملكون الكتيب و لا يعلمون ما يحتويه، علما أن هذه النسب موزعة على جميع الفئات، فامتلاك هذا الكتيب لا يقتصر على فئة معينة و الذي يعكس اهتمام المؤسسة بمعرفة أفرادها و توعيتهم بحقوقهم و واجباتهم.

#### ❖ مدى معرفة المبحوثين لسياسة الجودة:

نظرا للتطور السريع الذي يعرفه قطاع الهاتف النقال و المنافسة الشديدة و الارتفاع المستمر لعدد المشتركين، تسعى مؤسسة موبيليس في ظل الوضعية الراهنة التأقلم مع التغيرات الحاصلة و الحصول على شهادة ISO9001 V2000 كمييار للنوعية لتحقيق الأهداف التالية ( أنظر الملحق رقم 3):

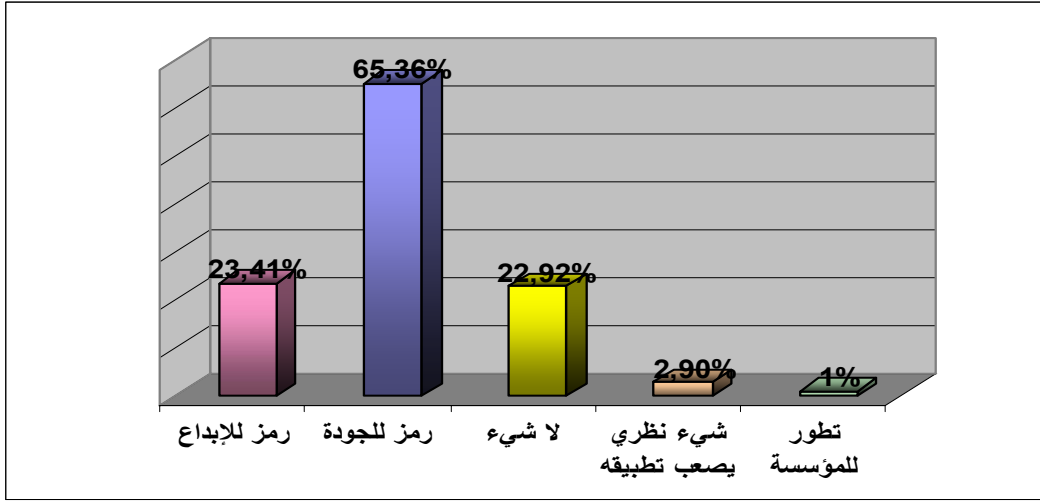
- إرضاء المشتركين الحاليين من خلال التطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
  - تطوير الخبرة و الأداء للموارد البشرية.
  - المشاركة في التطوير الوطني.
- و لتحسيس العمال بضرورة الحصول على معيار النوعية عملت المؤسسة على توعيتهم حول أهمية ما سنته بسياسة الجودة، فلاحظنا وجود ملصقات في أغلب المكاتب حول أهميتها. و لمعرفة مدى فاعلية هذا الإجراء تحصلنا على هذه النتائج:

جدول (19): سياسة الجودة في مؤسسة موبيليس

%	التكرار	الإجابة	
		نعم	لا
71	205	نعم	هل قرأت الإعلان المتعلق بسياسة الجودة
29	84	لا	
100	289	المجموع	

من خلال النتائج الإحصائية التي توصلنا إليها تبين لنا أن نسبة 71% من المبحوثين قد قرؤوا الإعلان المتعلق بسياسة الجودة بمقابل 29 % لم يهتموا بقراءته، هذا الذي يدل على أن هذه النسبة من العمال لا تهتم بأهداف المؤسسة و ما تتطلع إليه للحفاظ على مكانتها في السوق، و عند سؤالنا لبعض المبحوثين عن سبب عدم قراءتهم للإعلان رغم تواجده أمامهم و في أرجاء المؤسسة، بعضهم تعذر بالعمل الكثيف الدائم على عاتقهم، و البعض الآخر فاجؤونا بإجاباتهم، فهم حسب رأيهم يقومون بعمل ما يطلب منهم و لا يهمهم ما تقوم به المؤسسة من سياسات، هدفهم هو الأجر الشهري لا أكثر.

و في ما قد تمثل سياسة الجودة عند من اطلعوا على الإعلان و محتواه، تحصلنا على النتائج المبينة في الشكل التالي:



( علما أن إجابة المبحوث قد تتجاوز الإجابة الواحدة ).

شكل (22): رأي المبحوثين في سياسة الجودة

يظهر الشكل أن نسبة 65.36% من إجابات المبحوثين أن سياسة الجودة تمثل لهم رمز لتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة و أيضا في أداء المهام الوظيفية، في حين أظهرت نسبة 23.41% من الإجابات أن هذه السياسة تمثل لهم رمز للإبداع، فتحقيق الجودة من خلال سياسة و إجراءات محددة تدفع بالعاملين للبحث عن التحسين المستمر و بلوغ الجودة في كل العمليات ، و هذا لا يكون إلا بالإبداع و البحث عن الجديد.

أما نسبة 22.92% من الإجابات كانت في أن هذا الإجراء لا يمثل أي شيء بالنسبة لهم، كما أن هناك نسبة 2.90% من الإجابات حول أن الحصول على معيار النوعية و السعي لتطبيق الجودة شيء نظري يصعب تطبيقه عمليا، هذا الذي يدل على أن هذه النسبة من العمال لا تثق في قدرات و كفاءات المؤسسة و إمكانياتها، و إن توفر ذلك فذهنيات العمال و عدم مرونتها تمنع من تطبيقه ( هذا ما فسره لنا بعض المبحوثين)، و الذي يظهر لنا وجود مقاومة للتغيير نحو الجودة، فالعمل على سياسة الجودة يفرض تغيرات و طرق معينة لأداء الوظائف، هذا ما لا يحبذ البعض، و الناتج عن الذهنيات التقليدية و التي قد تعرقل المؤسسة في الحصول على هذا المعيار.

### 2.2.3.3. خصائص الثقافة التنظيمية لمؤسسة موبيليس:

من خلال الدراسة النظرية توصلنا أن ثقافة المؤسسة هي مزيج من القيم و الاعتقادات و المعاني التي يشترك فيها أفراد المؤسسة و التي توجه سلوكهم أثناء العمل و علاقاتهم ببعض البعض لتحقيق الأهداف المشتركة ، و محاولة منا للتطرق إلى الخصائص الثقافية لمؤسسة موبيليس ، سوف نتطرق إلى أهم العناصر المميزة لها و هي كالتالي:

- مدى معرفة المبحوثين لمعنى اسم مؤسسة موبيليس Mobilis و رمزها:

أثناء قيامنا بالدراسة التطبيقية حاولنا التعرف على معنى اسم " Mobilis " و من أين اشتق هذا الاسم فلاحظنا جهل نسبة من أفراد المؤسسة لمعنى اسم موبيليس و رمزها و نسبة أخرى تقدم لنا تخمينات لا أكثر، فحاولنا التحصل على المعلومة الصحيحة من المسؤولين، وتوجهنا لأحد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية ففاجأنا بجهله، بعدها توجهنا إلى مدير العلامة و الاتصال و طرحنا عليه هذا التساؤل، مع العلم أننا وجدنا عند البحث في شبكة الانترنت مؤسسة للنقل بفرنسا تحمل نفس اسم موبيليس، فكانت إجابته أن هذا الاسم مشتق من كلمة Mobilité و التي تعني الحركة و التغير و عدم الثبات، و هذا الذي يفسر أيضا اعتماده لمؤسسة أخرى يتميز نشاطها بالتنقل و الحركة الدائمين.



أما عن رمز المؤسسة Logo فهو مشتق من رمز المؤسسة الأم اتصالات الجزائر ، فهو متكون من: هاتف و المحدد بالون الأزرق، أما عن الخطوط الخضراء فهي تدل على الشبكة Réseau .

شكل (23): رمز مؤسسة موبيليس



و تجدر الإشارة أن هذين السؤالين فيما يخص اسم و رمز موبيليس قد أثارا ضجة كبيرة وسط الباحثين و نقاشات أكثر حول معنيهما، لدرجة أن الكثير من الباحثين أعربوا لي بأنهم كانوا ينتظرون وصولنا إليهم، لما سببته الاستمارة و خاصة السؤالين السابقين من أحاديث و نقاشات وسط العاملين.

و بالنسبة للنتائج الإحصائية لمدى معرفة أفراد العينة لمعنى اسم و رمز المؤسسة فهي ممثلة في الجدول التالي:

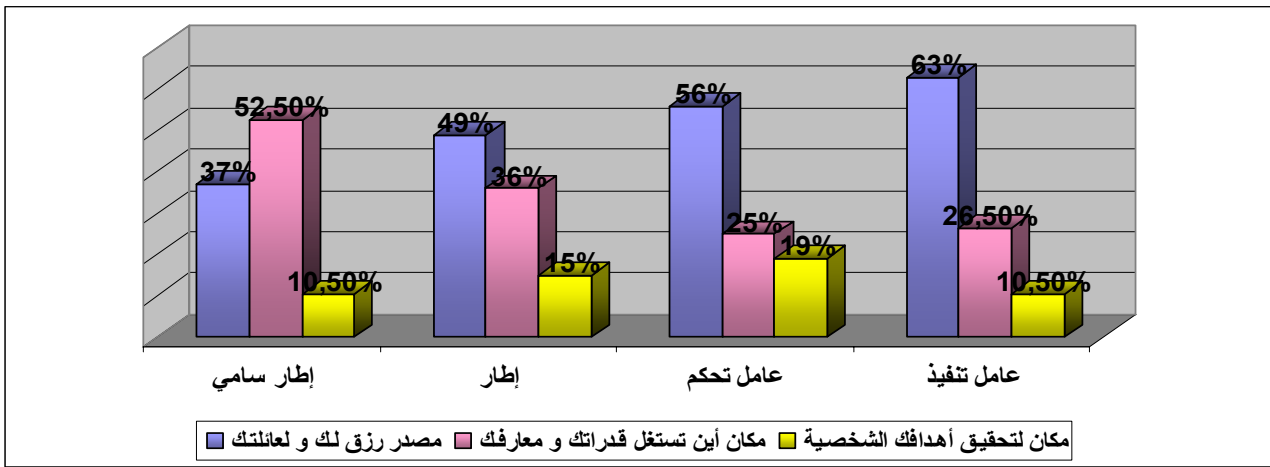
جدول(20): إدراك الباحثين لاسم و رمز مؤسسة Mobilis

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	الإجابات	
22.5	65	12.3	8	32	15	22	36	46	6	يعرف	معنى اسم مؤسسة Mobilis
77.5	224	87.7	57	68	32	78	128	54	7	لا يعرف	Mobilis
100	289	100	65	100	47	100	164	100	13	المجموع	
21.8	63	20	13	15	40	21	34	69	9	يعرف	ماذا يمثل رمز Mobilis
78.2	226	80	52	85	7	79	130	31	4	لا يعرف	Mobilis
100	289	100	65	100	47	100	164	100	13	المجموع	

من خلال تفحصنا للنتائج المبينة في الجدول، نجد أن 77.5 % من الباحثين لا يعرفون معنى اسم موبيليس مقابل 22.5 % الذين يعرفون، أما بالنسبة لما يمثل رمز أو Logo موبيليس فقد أظهرت النتائج أن 78.2 % لا يعرفون أيضا ماذا يمثل هذا الرمز مقابل 21.8 % من يعرف، و كل هذه النسب تتوزع على 54 % من الإطارات السامية لا يعلمون معنى اسم مؤسستهم و 31 % لا يعلمون ماذا يمثل رمز موبيليس، أما الإطارات نجد 78 % لا يعلمون معنى اسم مؤسستهم 79 % لا يعلمون ماذا يمثل

رمز موبيليس، و بالنسبة لعمال التحكم و عمال التنفيذ نجد 68 % و 87.7% منهم من يعرف معنى اسم مؤسسة موبيليس، و 85 % و 80% منهم من لا يعرف ما يمثل رمز موبيليس.

هذا الذي يدل على عدم اهتمام المؤسسة بجوانبها المعنوية كالرموز و الشعارات و إيصالها إلى عمالها، و اهتمامها فقط بإيصال التعليمات، هذا ما ذهب بنا إلى طرح سؤال آخر و المتعلق بما يمثله لهم العمل بمؤسسة موبيليس ، فكانت الإجابات ممثلة في الشكل التالي ( علما أن إجابات المبحوثين تعدت الإجابة الواحدة لكل مبحوث)



الشكل (24): أهمية المؤسسة بالنسبة للعامل

تظهر البيانات الإحصائية أن 73.7% من إجابات المبحوثين كانت أن مؤسسة موبيليس تمثل لهم مصدر رزق، مقابل نسبة 46% و التي تمثل مكان أين تستغل فيه القدرات و المعارف ، في حين 20.4% يرون أن موبيليس مكان لتحقيق الأهداف الشخصية. ومن خلال الشكل نلاحظ أن نسبة 52.5% من الاطارات السامية تمثل لهم موبيليس مكانا يستغلون فيه قدراتهم و معارفهم مقابل 36% من الاطارات ، 25 % من عمال التحكم و 26.5% من عمال التنفيذ.

أما بالنسبة لما تمثله المؤسسة من مصدر رزق لأفراد العينة فقد كانت النسب، 63% لعمال التنفيذ 56% من عمال التحكم ، 49% من الاطارات و 37% من الإطارات السامية، في حين 19% من عمال التحكم و 15% من الإطارات و 10.5% للإطارات السامية و عمال التنفيذ تمثل لهم المؤسسة مكان لتحقيق أهدافهم الشخصية.

و منه فالفئة المهنية أو الرتبة الوظيفية تلعب دورا في أهمية المؤسسة بالنسبة للعامل، فالإطارات السامية تستغل نسبة أكبر من طاقاتها و قدراتها المعرفية نظرا للخبرة و المؤهلات التي يملكونها. في حين نجد فئة الإطارات و عمال التحكم و التي جاءت إجاباتهم متقاربة، حيث ترتفع نسبة كون المؤسسة تمثل مصدرا للرزق و تنخفض نسبة استغلال المعارف و القدرات و مكان لتحقيق الأهداف الشخصية، و الذي يتفق مع الحاجات الإنسانية للأفراد التي تنعكس على سلوكياتهم، هذا الموضوع الذي تطرق إليه ابراهام ماسلو المؤسس لنظرية الحاجات الإنسانية وفق مستويات مختلفة ووضع سلم لها وفق الترتيب الموالي:

- (1) الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية (كالأكل، الملابس و المسكن)
- (2) حاجات الأمان
- (3) الحاجات الاجتماعية ( كالحاجة إلى انتماء الفرد إلى الآخرين)
- (4) الحاجة إلى الشعور بالذات ( كالتقدير و الاحترام)
- (5) الحاجة إلى إثبات الذات (كالرغبة في الإبداع و الابتكار)

و عليه نجد اختلاف اهتمامات الأفراد، ففئة التنفيذيين و عمال التحكم ما زالوا يبحثون و يسعون إلى تحقيق أدنى ضروريات الحياة و المتمثلة في الأجر في حين نجد فئة الإطارات السامية يسعون إلى تحقيق و إثبات الذات و الشعور بها.

فإذا كان للرتبة دور في ارتباط العامل بمؤسسة موبيليس، فهل يمكن أن يغادرها بمجرد توفر أجر أعلى، و ما هي درجة ارتباطه بالمؤسسة؟ هذا ما نبينه في الجدول التالي:

جدول(21) : ارتباط العامل بالمؤسسة

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	الإجابة	
9.7	28	7.7	5	8.5	4	8.5	14	38.5	5	قوية جدا	درجة
32.5	95	29.3	19	25.5	12	38	62	15.3	2	قوية	الارتباط
45.7	131	47.7	31	53	25	42.5	70	38.5	5	متوسطة	بمؤسسة
12.1	35	15.3	10	13	6	11	18	7.7	1	ضعيفة	موبيليس
67.1	194	64.6	42	70	33	66	108	84.6	11	نعم	يغادر
32.9	95	35.4	23	30	14	34	56	15.4	2	لا	المؤسسة بأجر أعلى

تظهر النتائج المبينة في الجدول أن نسبة 45.7% من المبحوثين ارتباطهم بالمؤسسة متوسط و نسبة 32.5% ارتباطهم قوي، في حين نجد نسبة 12.1% من المبحوثين ارتباطهم ضعيف بالمؤسسة و 9.7% ارتباطهم قوي جدا.

أما بالنسبة لتوزيع هذه النسب على الفئات المهنية نجد 53% من عمال التحكم، 47.7% من عمال التنفيذ و 42.5% من الإطارات ارتباطهم متوسط بالمؤسسة، و بالنسبة للإطارات السامية فنلاحظ 38.5% منهم ارتباطهم قوي و أيضا متوسط، و نلاحظ أيضا أن 38% من الإطارات ارتباطهم قوي، لتتخفف النسبة عند عمال التحكم و عمال التنفيذ لتصل إلى 25.5% و 29.3% على الترتيب، و هذا ما يثبت أن درجة ارتباط العامل بالمؤسسة ناتج عن دوره ومكانته بها و أهمية المهام و المسؤوليات الموكلة له.

أما بالنسبة لإمكانية مغادرة أفراد العينة مؤسسة موبيليس بمجرد الزيادة في الأجر، فمن خلال النتائج نلاحظ أن 84.6% من الإطارات السامية فضلوا المغادرة و ذلك مع مراعاة المكانة و الرتبة الأحسن لقدراتهم و معارفهم، فحسب ما صرحوا لنا به أثناء توزيع و جمع الاستمارة أنه ما زال لديهم قدرات لم تستغل و لم تتح لهم الفرصة لاستغلالها.

أما نسب الإطارات، عمال التحكم و عمال التنفيذ جاءت متقاربة و هي 66%، 70%، 64.6% على الترتيب ، وبهذا فالعامل المادي (الأجر) يلعب دور هام في ولاء العاملين و انتمائهم لمؤسسة موبيليس ، بالإضافة إلى المكانة الوظيفية طبعاً.

بالإضافة إلى ما سبق، فملاحظتي اليومية أثناء الدراسة وجدت أن أغلبية الأفراد الذين صرحوا بعدم المغادرة إناث، و كان السبب في ذلك هو الاستقرار الذي توفره لهن المؤسسة. و من جهة ثانية تعبر هذه النتائج على الارتباط المتوسط للعمال و الذي يدل على ضعف الثقافة السائدة التي كانت سبباً وراء ضعف عدم قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بأفرادها و كفاءاتها.

فإذا كان الأجر يلعب دوراً في انتماء العامل لمؤسسة موبيليس فهل لجو العمل بها دور أيضاً ؟ و كيف ينظر المبحوثين إلى هذا الجو ؟ فكانت إجابات المبحوثين ممثلة في الجدول التالي:

جدول (22): جو العمل بمؤسسة موبيليس

المجموع	لا يساعد الجو		يساعد الجو		لا تسود الثقة		تسود الثقة		الإجابات جو العمل	
	ال تكرار	%	ال تكرار	%	ال تكرار	%	ال تكرار	%		
	139	42.6	13	8.6	126	71.5	24	19.3	115	الحيوية و النشاط
	116	35.5	86	57.4	30	17	58	46.7	58	الملل و الروتين
	71	21.9	51	34	20	11.5	42	33.8	29	التوتر الدائم
	326	100	150	100	176	100	124	100	202	المجموع

( مع العلم أن إجابات المبحوثين تعدت الإجابة الواحدة).

لقد حاولنا في القسم الأول من الجدول الربط بين متغيرين و هما جو العمل بالمؤسسة و الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة ، بهدف التوصل إلى مدى أو درجة تأثير أحدهما على الآخر، فتوصلنا إلى النتائج التالية ، 57% من الذين يشعرون بالثقة المتبادلة بينهم و بين زملائهم يرون أن جو العمل يتميز

بالحيوية و النشاط ، في حين 28% منهم يرون أنه يتميز بالملل و الروتين و 14.3% يرون أنه يتميز بالتوتر الدائم، أما 46.7% من إجابات المبحوثين الذين لا يشعرون بالثقة المتبادلة بينهم و بين باقي العاملين يرون أن جو العمل يتميز بالملل و الروتين و 33.8% منهم يرونه يتميز بالتوتر الدائم، مقابل 19.3% يرون أنه يتميز بالحيوية و النشاط.

و منه نستنتج أن وجود الثقة المتبادلة بين أفراد مؤسسة موبيليس له دور في الجو السائد فيها فكلمًا تواجدت الثقة كلما تميز جو العمل بالحيوية و النشاط.

أما في القسم الثاني من الجدول و الذي يرتبط بطبيعة الجو السائد في المؤسسة و مدى مساعدة هذا الجو في تبادل الخبرات و الأفكار، فكانت النتائج: 71.6% من إجابات المبحوثين و الذين يرون أن الجو يتميز بالحيوية و النشاط يساعد على تبادل الخبرات و 8.6% لا يساعدهم على تبادل الخبرات، أما المبحوثين الذين يرون أن الجو ممل و روتيني فنجد 57.4% منهم لا يساعدهم على تبادل الأفكار و 17% منهم يساعدهم، و بالنسبة للذين يرون أن الجو دائم التوتر، 34% منهم يرون أن الجو يساعد لتبادل الأفكار، و 11.5% لا يساعدهم على تبادل الآراء و الأفكار.

و منه نستخلص أن جو العمل يعمل على توجيه الأفراد و يساعدهم على تبادل خبراتهم و كذا زيادة الثقة بينهم.

و استكمالاً لدراسة بعض المؤشرات الثقافية لمؤسسة موبيليس، نحاول الآن معرفة طبيعة العلاقة بين أفراد المؤسسة و هل هذه العلاقات تؤثر على العمل الجماعي بالمؤسسة، و هذا ما سنبينه في الجدول التالي:

جدول(23): طبيعة العلاقة بين عمال مؤسسة موبيليس

المجموع		لا يوجد عمل جماعي		يوجد عمل جماعي		العلاقة بين العاملين
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
36	104	29	19	38	85	ممتازة
44.6	129	40	26	46	103	حسنة
18	52	28	18	15	34	عادية
1.4	4	3	2	1	2	سيئة
100	289	100	65	100	224	المجموع

أظهرت النتائج الإحصائية أن 77.5% من أفراد العينة يقومون بالعمل الجماعي مع زملائهم في حين 22.5% لا يقومون بالعمل الجماعي، أما بالنسبة للعلاقة بين وجود العمل الجماعي بين العاملين و طبيعة العلاقة السائدة بينهم ، نجد أن 46% من الذين يقومون بالعمل الجماعي علاقاتهم حسنة بزملائهم و 38% منهم علاقاتهم ممتازة ، و نجد أيضا 40% من العاملين الذين يقومون بالعمل الجماعي علاقاتهم حسنة و 29% علاقاتهم ممتازة و 28% علاقاتهم عادية .

من خلال الجدول نلاحظ أن العلاقات بين العاملين لا تؤثر نسبيا على العمل الجماعي بالمؤسسة و هذا ما يدل أن العمل الجماعي قيمة من القيم الثقافية و التي تهدف إلى تحقيقها لغرض تطوير الخدمات المقدمة و تحقيق أهدافها.

### 3.3.3. تحليل علاقة ثقافة المؤسسة بالإبداع التنظيمي

#### 1.3.3.3. الإبداع في مؤسسة موبيليس

إن المنافسة الحادة التي يشهدها القطاع الذي تنشط فيه مؤسسة موبيليس فرضت عليها تبني مجموعة من الاستراتيجيات و الأهداف (منها استرجاع الحصة في السوق و الريادة كونها المتعامل الأول و التاريخي للهاتف النقال في الجزائر، ترقية القدرة التنافسية ، الإبداع ،...)، فمن خلال تبني إستراتيجية الإبداع و التجديد في بيئة سريعة التغير، و التحسين المستمر للخدمات المقدمة و التكنولوجيات المستعملة يمكن المؤسسة من أن تضمن البقاء و الاستمرارية.

و محاولة منا لمعرفة سيرورة الإبداع في المؤسسة و أهم الإبداعات التنظيمية التي قامت بها لتبقى و تستمر في المنافسة قمنا بطرح السؤال التالي على أفراد العينة: هل يمكن ذكر أهم الإبداعات التي عرفتها المؤسسة؟ و التي شاركوا فيها؟ و قبل عرض النتائج الإحصائية المتحصل عليها ارتأينا أن نقوم بتقديم لأهم الإبداعات و الخدمات الجديدة التي طرحتها موبيليس في الفترة الأخيرة من إجراء الاستقصاء، علما أن الإبداعات التي سوف نقدمها هي إبداعات في الخدمة المقدمة فقط، إذ تعذر علينا الحصول أو التعرف على مختلف الإبداعات التنظيمية التي قامت بها المؤسسة و ذلك لسرية المعلومات الداخلية للمؤسسة.

#### خدمة بلاك بيرى Black Berry : تم إطلاق هذه الخدمة ابتداء من يوم 07 سبتمبر 2007

والتي تعتمد على استعمال جهاز بلاك بيرى الذي يعتبر في قمة الهواتف النقالة لما يقترحه من خدمات عبر شبكة الانترنت كإدارة الرسائل الالكترونية و المعطيات الشخصية و كذا التطبيقات أين يأخذ بلاك بيرى مكان الكمبيوتر بما أنه يسمح للزبون التنقل مع إبقائه على اتصال دائم بمكتبه لمتابعة سير أعماله اليومية و إدارتها عن بعد، فاستعماله موجه للمؤسسات و الأفراد الخواص الذين يملكون عنوان إلكتروني عبر موقع Yahoo أو Hotmail أو مواقع أخرى.

اعتمدت المؤسسة لنجاح هذه الخدمة على الشراكة مع مؤسسة (Alcatel/Lucent) موزعة شركة ريم ( الشركة الكندية المبتكرة لجهاز بلاك بيرى ) ، و التي تهدف من خلالها إبرام علاقات إستراتيجية قوية لخبرتها التكنولوجية في ميدان الاتصالات النقالة، بالإضافة إلى تقديم مقاييس عالمية للخدمات التي تقدمها موبيليس ( فعدد مستعملي البلاك بيرى عبر العالم يصل إلى 8 ملايين مشترك منهم 3 ملايين في الولايات المتحدة الأمريكية).



خدمة Racimo راسيمو : تم الاعلان عن هذه الخدمة في يوم 17 سبتمبر 2007، و تخص هذه

الخدمة مشتركي الدفع المسبق، أطلق عليها تسمية Racimo

(Rechargement Automatique d'un CCP en Intra Mobilis)

R : تعبئة

A: أوتوماتيكية

C: من الرصيد الحسابي.

IMO: نحو الهاتف النقال.

و الذي تتمثل في التعبئة الأوتوماتيكية لأرصدة الدفع المسبق من أي مكان و في أي وقت مباشرة من الحساب البريدي الجاري، تسمح هذه الخدمة الجديدة من تخفيض تكاليف عملية توزيع بطاقات التعبئة التي تعد عملية بطيئة بالنسبة للمؤسسة، و توفير الوقت و تجنب تنقل الزبون لتعبئة رصيده فيجد نفسه في حرية تامة، بالإضافة إلى ذلك فإن المشترك يمكنه تعبئة رصيد خط مشترك آخر لموبيليس بنفس الطريقة.

و بذلك تعتبر هذه الخدمة الجديدة من الخدمات المبدعة التي تقدمها المؤسسة و التي كانت نتيجة شراكة مثمرة بين بريد الجزائر و موبيليس.

عرض MobiConnect : المتعلق بشبكة الانترنت، تم طرح هذا العرض في 24 جانفي 2008

حيث يسمح بالدخول على شبكة الانترنت بكل سهولة من خلال اشتراك جزافي شهري، لا يقتصر على المؤسسات فحسب بل أنه يتعدى ذلك إلى الجمهور العريض، و يمكن الاستفادة من هذه الخدمة سواء عبر جهاز كمبيوتر ثابت أو محمول ، بالإضافة إلى ذلك يقدم للمشارك 1000 رسالة قصيرة مجانا عبر شبكة موبيليس شهريا.

أما بالنسبة للنتائج الإحصائية الخاصة بمعرفة عمال موبيليس لإبداعات مؤسستهم فقد كانت

الإجابات المسترجعة 129 إجابة نبينها في الجدول التالي:

جدول (24): معرفة المبحوثين لإبداعات المؤسسة

الإجابة	التكرار	%
<b>Black Berry</b>	179	49.3
<b>MobiConnect</b>	99	27.3
<b>Racimo</b>	40	11
<b>Naghmati</b>	45	12.4
<b>المجموع</b>	363	100

( علما أن إجابة المبحوث قد تتجاوز الإجابة الواحدة ).

تمحورت الإجابات الممثلة في الجدول حول الخدمات الجديدة و المبدعة التي طرحتها موبيليس حديثا للسوق، بحيث نجد 49.3% من الإجابات حول خدمة Black Berry في حين نسبة 27.3 % حول خدمة MobiConnect مقابل 11% لخدمة Racimo و 12.4% لخدمة Naghmati ، هذه الأخيرة التي طرحت في السوق يوم 06 فيفري 2008 مع العلم أن المؤسسة المنافسة جيزي قد سبقت موبيليس في طرح هذه الخدمة باسم "رنتي".

نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول الإبداع لم تتعدى الخدمات المقدمة من طرف موبيليس، و الذي يدل على اهتمام المؤسسة الكبير بالإبداعات التجارية و التسويقية، و عند سؤالي لبعض المبحوثين عن الإبداعات الإدارية و الداخلية للمؤسسة، فكانت إجابة البعض أنها سرية و البعض الآخر أنه لا يوجد إبداع إداري، و الخدمة المبدعة نفاجئ بها كأبي زبون خارجي.

أما عن مشاركة أفراد العينة في الإبداع المقدم، فلم نسجل أي إجابة من طرف المبحوثين و الذي يدل على ضعف المشاركات الإبداعية من طرف العمال.

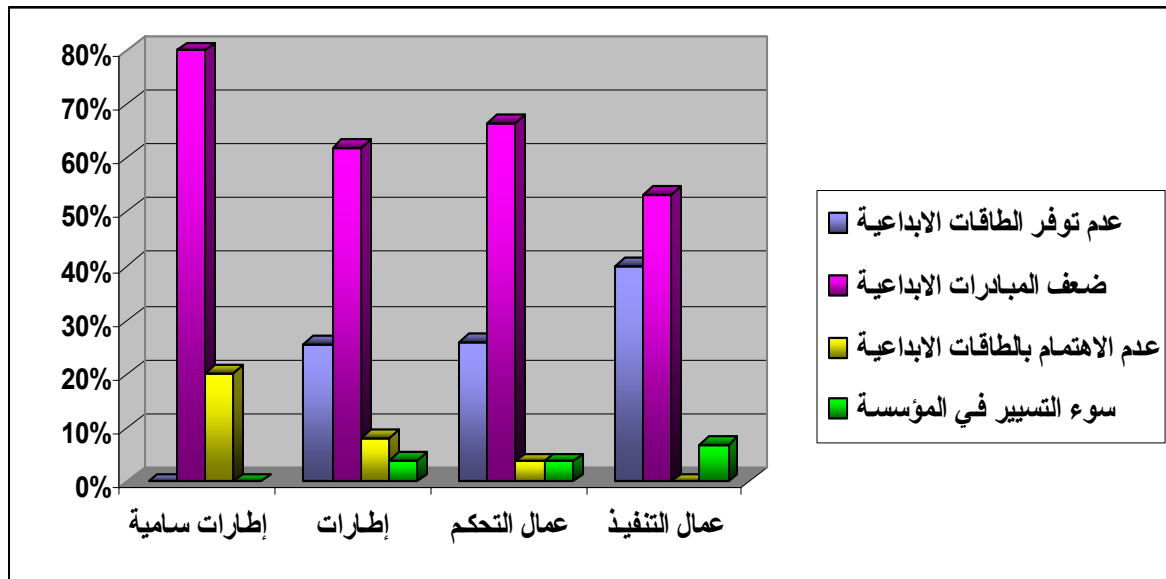
فإذا كان أفراد العينة لا يشاركون بإبداعاتهم للمؤسسة، فهل يرون أنها تسعى للإبداع ؟

هذا ما سنبينه في الجدول التالي:

جدول(25): سعي المؤسسة للإبداع

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	الإجابة	
61	177	64.6	42	48.9	23	63.4	104	61.5	8	نعم	المؤسسة
39	112	35.4	23	51.1	24	36.6	60	38.5	5	لا	تسعى إلى الإبداع
100	289	100	65	100	47	100	164	100	13		المجموع

يظهر لنا الجدول أن 61% من المبحوثين يرون أن مؤسسة موبيليس تسعى إلى الإبداع مقابل 39% لا يرون أنها تسعى إلى الإبداع، كما يظهر أن توزيع هذه النسب متقاربة بالنسبة للإطارات السامية و الإطارات و عمال التنفيذ في حين نلاحظ ارتفاع نسبة عمال التحكم الذين يرون أن المؤسسة لا تسعى إلى الإبداع إلى 51.1% ، و يرجع أفراد العينة أسباب عزوف المؤسسة عن المبادرات الإبداعية إلى عدة عوامل هذا ما نبينه في الشكل التالي:



( علما أن إجابة المبحوث قد تتجاوز الإجابة الواحدة ).

شكل (25): أسباب ضعف الإبداع في مؤسسة موبيليس

نلاحظ من الشكل أعلاه أن كل الفئات المهنية أجمعوا على أن ضعف المبادرات الإبداعية من أهم الأسباب التي أدت بالمؤسسة إلى عزوفها عن الإبداع بالنسب، 80% للإطارات السامية، 66.6% لعمال التحكم 62% للإطارات و 53.3% لعمال التنفيذ، في حين نلاحظ وجود 40% من عمال التنفيذ 26% من عمال التحكم و 25.4% من الإطارات أرجعوا ذلك إلى عدم توفر الطاقات الإبداعية، ووجود 20% من الإطارات السامية 8% من الإطارات و 3.7% من عمال التحكم يرون أن عدم الاهتمام بالطاقات الإبداعية سببا أيضا وراء ضعف الإبداع في المؤسسة، و أيضا نسبة ضئيلة نوعا ما ترتفع في عمال التنفيذ بنسبة 6.7% لسوء التسيير بالمؤسسة.

فإذا كان ضعف المبادرات الإبداعية لأفراد المؤسسة و الذي ينتج عنه نقص الأفكار المطبقة و بالتالي ضعف التجديد و التطوير السبب الأول في تخلف المؤسسة عن الإبداع، فهذا يجبرنا إلى ضرورة معرفة مدى مساهمة العمال في تقديم اقتراحات و أفكار جديدة لتطوير المؤسسة؟ فكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول (26): مساهمة العمال في تقديم الأفكار و الاقتراحات

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية الاقتراحات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
6	16	4.6	3	2	1	6.7	11	7.7	1	دائما
33	94	24.6	16	34	16	34.7	57	38.5	5	معظم الأحيان
33	99	27.7	18	30	14	37.8	62	38.5	5	نادرا
28	80	43.1	28	34	16	20.8	34	15.3	2	أبدا
100	289	100	65	100	47	100	164	100	13	المجموع

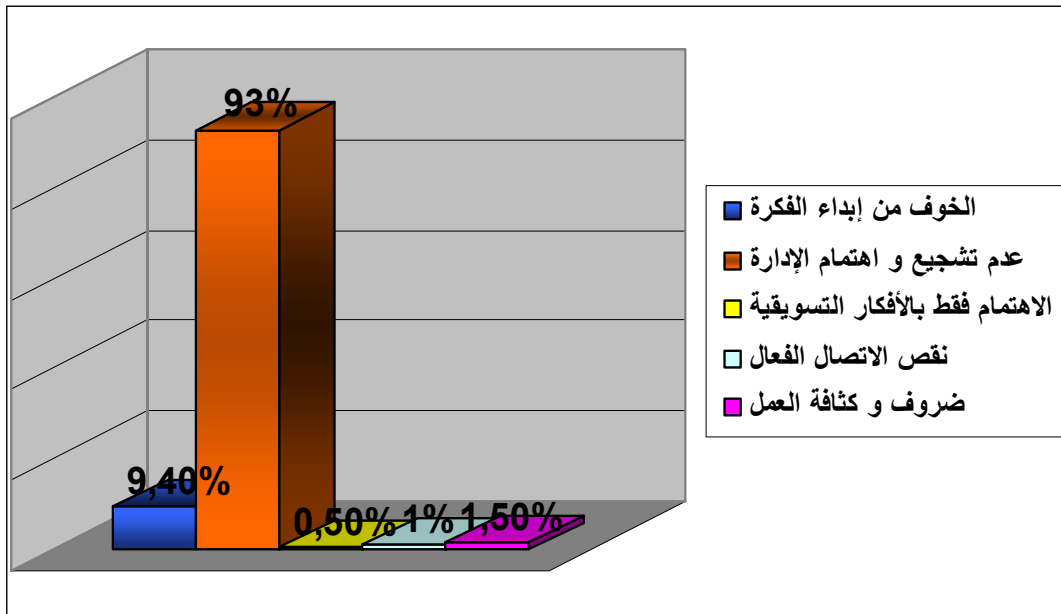
تظهر لنا النتائج الإحصائية أن 33% يساهمون في تقديم الأفكار الجديدة للمؤسسة في بعض الأحيان و 33% يساهمون في تقديم الأفكار لكن نادرا، مقابل 28% لا يقدمون أبدا أفكارهم الجديدة و 6% يعملون على تقديمها دائما .

أما عن توزيع هذه النسب على الفئات العمالية نجد:

38.5% من الإطارات السامية يقدمون أفكارهم في بعض الأحيان و 38.5% يقدمونها لكن نادرا، مقابل 15.3% لا يقدمونها، و 7.7% يعملون على تقديمها دائما، بالنسبة للإطارات فنجد النسب تتقارب من نسب الإطارات السامية ف 37.8% نادرا ما يقترحون أفكار جديدة و 34.7% من المبحوثين يقترحون في معظم الأحيان أفكارهم، 20.7% لا يقترحون أبدا أفكارهم مقابل 6.7% يقترحون أفكارهم دائما على الإدارة.

أما بالنسبة لعمال التحكم و عمال التنفيذ، نجد 34% و 43.1% على الترتيب لا يقدمون أفكارهم و 30% و 27.7% يقدمونها لكن نادرا ، و 34% و 24.6% يقدمونها في معظم الأحيان، مقابل 2% و 4.6% دائما ما يقدمونها.

من الملاحظ أن النسب متقاربة لجميع الفئات المهنية و الذي يدل على أن الفئة المهنية أو المنصب الوظيفي لا يؤثر على مبادرات الأفراد في تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم الجديدة ، و محاولة منا لمعرفة أسباب عزف الأفراد عن تقديم أفكارهم فكانت النتائج المبينة في الشكل التالي:



( مع العلم أن إجابات المبحوث قد تعدت الإجابة الواحدة )

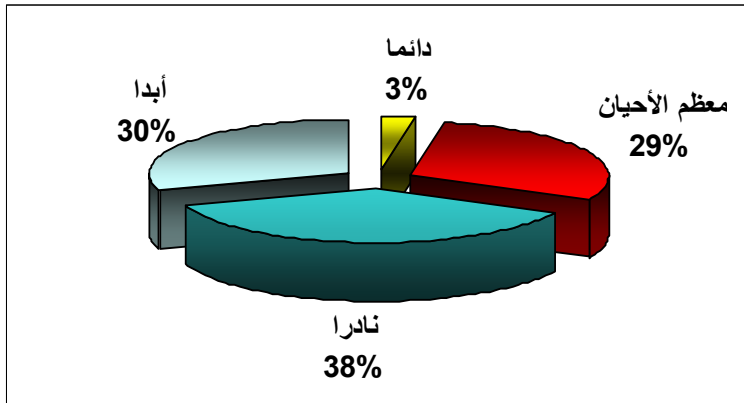
شكل (26): أسباب ضعف المشاركات الإبداعية للعمال

يتبين لنا من الشكل أن 93% من المبحوثين الذين لا يقدمون اقتراحاتهم أو نادرا ما يقدمونها يرون أن السبب يعود إلى عدم تشجيع و اهتمام الإدارة بأفكارهم، و 9.4% يشعرون بالخوف من إبداء أفكارهم، في حين نجد أن 1.5% برروا ذلك بكثافة عملهم و ضيق الوقت، و 1% منهم يعانون من

نقص الاتصال الفعال الذي قد يوصل بأفكارهم إلى الإدارة، مقابل 0.5% من المبحوثين من فسر ذلك باهتمام الإدارة فقط بأفكار القسم التسويقي و التجاري.

إن النتائج التي توصلنا إليها تضعنا أمام تناقض بين سعي المؤسسة للحفاظ على حصصها السوقية وسط بيئة تنافسية حادة تستلزم التجديد و التطوير من خلال الأفكار الجديدة ، و عدم أو نقص الاهتمام بأفكار كفاءاتها و عمالها، و هذا أيضا ما يظهر لنا عدم وجود نظام لتبني الأفكار الجديدة و تقييمها، و لكن من خلال تواجدي و دراستي الميدانية بالمؤسسة تبين لي وجود صندوق أفكار إلكتروني و المتواجد على الشبكة الداخلية للاتصال (Lotus) Intranet بالمؤسسة أين يستطيع العامل أن يبدي بأفكاره الجديدة فيه، و لكن هذه النسب العالية من النتائج السلبية تثبت فشل هذه المبادرة و وجودها الشكلي على مستوى المؤسسة.

فإذا كانت الإدارة لا تهتم باقتراحات عمالها بصفة عامة فهل تهتم بأفكارهم حول تغيير أسلوب العمل، هذا ما يبينه الشكل التالي:

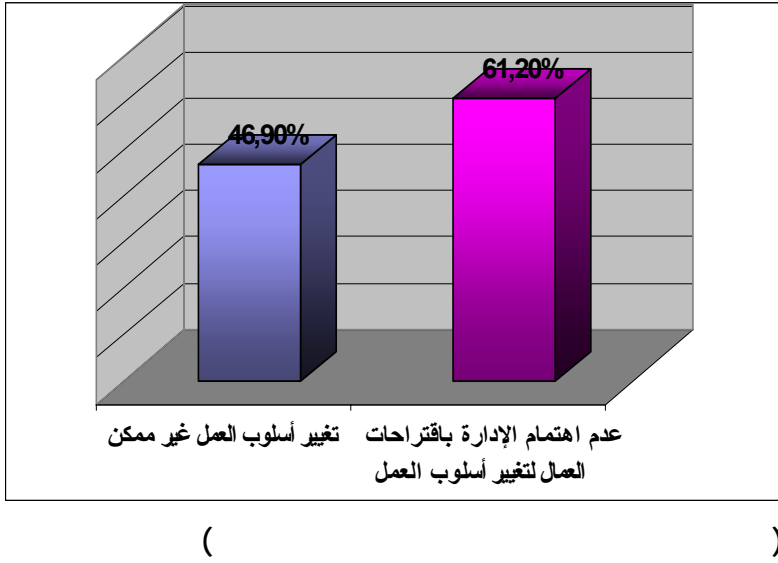


نلاحظ من خلال الشكل المقابل أن 38% من المبحوثين بينوا أن الإدارة نادرا ما تتقبل الأفكار الجديدة المتعلقة بتغيير أسلوب العمل و 30% من المبحوثين أعربوا عن عدم تقبلها للتغيير مقابل نسبة 29% من المبحوثين

شكل (27): تقبل الإدارة لتغيير أسلوب العمل

أن الإدارة تتقبل تغيير أسلوب العمل

في معظم الأحيان و 3% دائما ما تتقبل الإدارة اقتراحاتهم لتغيير طريقة العمل، من خلال هذه النسب يتبين لنا أن الإدارة لا تهتم و لا تتقبل تغيير أسلوب العمل و طريقة أداء المهام الوظيفية للعمال.



شكل (28): أسباب ضعف الاقتراحات لتغيير أسلوب العمل

حيث يتبين لنا من الشكل المقابل أن 61.20% من إجابات المبحوثين بينوا أن الإدارة لا تهتم و لا تشجع عمالها على تغيير طريقة عملهم، مقابل نسبة 46.90% يرون أن تغيير أسلوب العمل غير ممكن هذا ما يفسر صعوبة تأقلم المؤسسة مع بيئتها المتغيرة و خروجها عن بيروقراطية

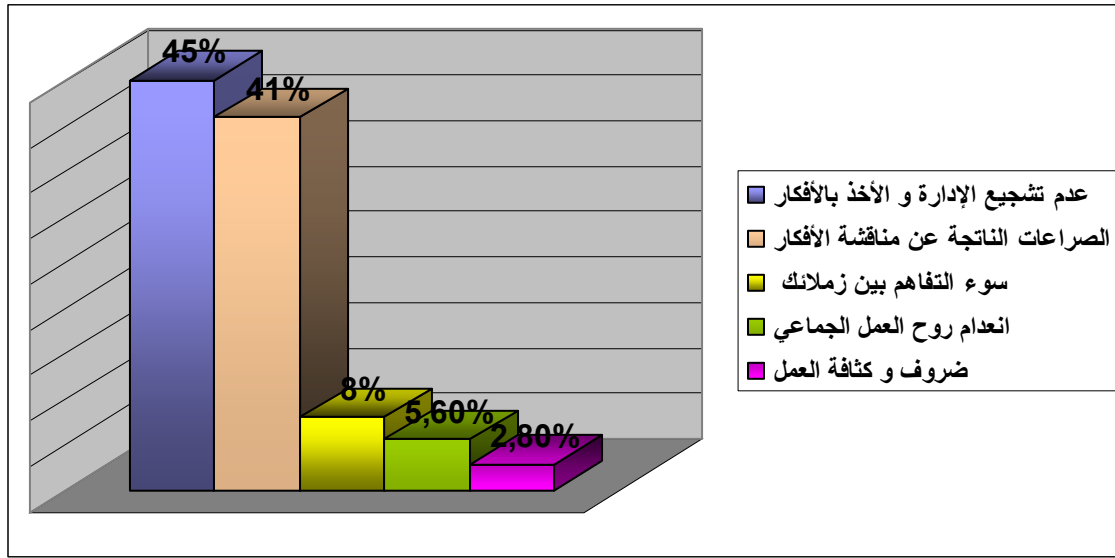
المؤسسة العمومية، و عدم سعيها للتغيير و التطوير الداخلي رغم ما تهدف إلى تحقيقه و رغبتها في الحصول على مؤشر النوعية ISO، و الذي يفسر أيضا ضعف الثقة التي تضعها المؤسسة في أفرادها و كفاءاتها.

فإذا كانت بيروقراطية و عدم مرونة الإدارة مع التغييرات، تعيق إبداعات أفرادها فهل هناك معوقات تعرقل و تعيق الإبداع في مؤسسة موبيليس، هذا سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

جدول (27): درجة تبادل الأفراد للأفكار لتطوير خدمة، عملية

الإجابة	التكرار	%
دائما	86	30
معظم الأحيان	133	45
نادرا	48	17
أبدا	22	8
المجموع	289	100

تظهر النتائج أن 45% من المبحوثين يتبادلون مع زملائهم الأفكار لتطوير عملية، خدمة، و 30% منهم دائما ما يتبادلون الأفكار مع زملائهم مقابل 17% و 8% نادرا و أبدا (على الترتيب) ما يتبادلون الأفكار، و يمكن تفسير هذه النتائج بتواجد قيمة روح العمل الجماعي التي تتوفر بين أفراد المؤسسة و التي أثبتناها سابقا، أما عن أسباب عزوف العمال عن تبادل الأفكار و التي كانت نسبة قليلة نوعا ما، نبينها في الشكل التالي:



( مع العلم أن إجابات المبحوث قد تعدت الإجابة الواحدة )

شكل(29): أسباب ضعف تبادل الأفكار بين العاملين

يوضح الشكل أن نسبة 45% من المبحوثين يرون أن السبب في انعدام تشجيع الإدارة و الأخذ بهذه الأفكار التي يقدمونها و يتناقشون فيها لتطوير خدمات المؤسسة، و 41% من المبحوثين فسروا ذلك بالصراعات التي تنتج بين الزملاء في العمل و 5.6% ناتجة عن انعدام روح العمل الجماعي و أيضا 2.8% من المبحوثين الذين فسروا ذلك بكثافة عملهم و ظروفه.

و منه فبالإضافة إلى عائق عدم تشجيع الإدارة و الأخذ بالأفكار الجديدة التي تقدمها عمالها نجد عائق آخر لتبادل الأفكار بين أفراد المؤسسة، و هي الصراعات الناتجة عن مناقشة الأفكار و التي تؤدي

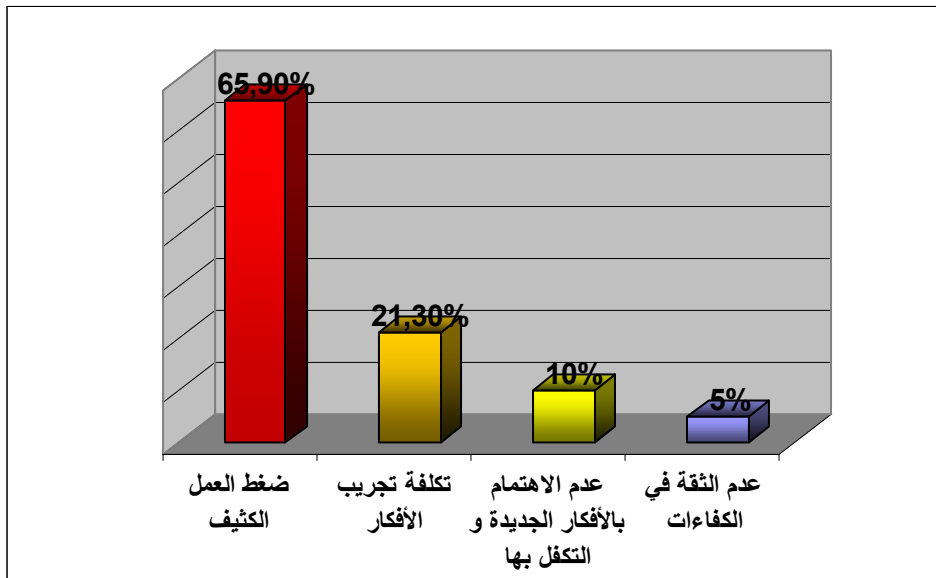


بالعامل إلى تجنب هذه الصراعات بالتخلي عن التبادل الفكري بين زملائه، و هذا الذي يدل على انعدام ثقافة المنافسة التي تؤدي إلى الاختلاف البناء للوصول إلى الأفكار القابلة للتطبيق.

جدول(28): تجريب الأفكار في المؤسسة

الإجابة		التكرار	%
يتاح الوقت لتجريب الأفكار	نعم	92	32
	لا	197	68
المجموع		289	100

تظهر النتائج المبينة في الجدول أن 68 % من المبحوثين يرون أنه لا يتاح الوقت لتجريب الأفكار مقابل 32% ممن يرون أنه يتاح الوقت للتجريب، حيث كانت إجابات أغلبية المبحوثين ممن أعربوا عن سماح الإدارة بتجريب الأفكار حول التجارب التقنية أو في المجال التقني، و التي تتطلب الدقة العالية التي لا تكون إلا بالتجربة المستمرة ، أما بالنسبة لأسباب عزوف المؤسسة عن إتاحة الوقت لعاملها لتجربة الأفكار الجديدة فكانت النتائج مبينة في الشكل التالي:



شكل (30): أسباب عزوف الإدارة عن تجريب أفكار العاملين

يتضح من الشكل أن أغلبية العمال بنسبة 65.9% يعانون من ضغط العمل الكثيف و المتواصل يوميا و الذي يمنعه من تجربة أفكارهم، في حين 21.3% من الإجابات أرجعوا ذلك للتكلفة الباهظة لتجريب و اختبار نجاح أفكارهم و فشلها مما يثبت انعدام ثقافة المغامرة للمؤسسة التي لا تسمح بوضع ميزانية للقيام بأية أعمال إبداعية، و 10% من الإجابات لنقص اهتمام الإدارة بهذه الأفكار و التكفل بها، مقابل 5% و الذين أعربوا أن مؤسسة موبيليس لا تثق في أفرادها و كفاءاتها مما يجعلها لا تهتم بما يقدمونه من جديد.

من خلال النتائج يظهر جليا انعدام ثقافة تجريب أفكار العمال و التكفل بها مما يجعل العمال يعزفون عن تقديم الأفكار و الخوف من إبداءها.

فإذا كانت المؤسسة لا تهتم و لا تشجع عمالها على تقديم الأفكار الجديدة و لا تتيح لهم الوقت لتجريبها فهل يعتبر الإبداع كمقياس للتعامل مع مواردها البشرية، هذا ما سنتطرق إليه في الجدول التالي:

جدول(29): أهمية القدرات الإبداعية لدى العامل بالنسبة للمؤسسة

الإجابة	التكرار	%
يتم اختيار العامل على أساس إمكانياته الإبداعية	62	21
لا	227	79
يتم تقييم العامل على أساس مساهمته الإبداعية	81	28
لا	208	72

من خلال النتائج يظهر لنا أن صفة الإبداع ليست أساسا في اختيار المؤسسة لأفرادها و ذلك بنسبة 79% ، و بالنسبة لتقييم العامل و ترفيته على أساس مساهمته الإبداعية و أفكاره الجديدة كانت إجابات "لا" بنسبة 72%، و منه يظهر بوضوح من كل النتائج أنه لا يوجد تقدير لأي سلوك أو أفكار إبداعية و هذا ما يثبت انعدام صفة الإبداع في اختيار المؤسسة لعمالها.

جدول (30): التسامح مع الأخطاء و الفشل

الإجابة		التكرار	%
يتم التسامح مع الأخطاء و الفشل	دائما	18	6
	معظم الأحيان	169	59
	نادرا	82	28
	أبدا	20	7
المجموع		289	100

و فيما يخص درجة التسامح مع الأخطاء و الفشل و التي يبينها الجدول أعلاه، بهدف معرفة تعامل المؤسسة مع أي سلوك إبداعي فاشل، فكانت النتائج 59 % في معظم الأحيان و 28% بنادرا ما يتم التسامح و 7% لا يتم التسامح بالمرّة، أما 6 % دائما ما يتم التسامح.

و منه فتعامل المؤسسة مع الخطأ و الفشل نسبي فمعظم المبحوثين أكدوا أن التسامح يكون على حسب درجة الخطأ و الفشل و حسب طبيعة المسؤول و أيضا على حسب طبيعة العمل، ففي الجانب التقني تكون درجة التسامح عالية و خاصة عند التعامل مع الأرقام.

سننظر الآن إلى أحد العوامل الثقافية المؤثرة على الإبداع و هي اللغة المشتركة فهل لها دور في التحفيز على الإبداع في مؤسسة موبيليس؟

جدول (31): أهمية اللغة المشتركة في الإبداع

الاجابة	التكرار	%
نعم	0	0
لا	289	100
نعم	190	66
لا	99	34

يظهر الجدول أنه لا توجد أي عبارات أو كلمات تستعمل بين الأفراد تدل على حرية الإبداع في المؤسسة، مما يدل على أن الإبداع لا يعد عملية تخص كل أفراد المؤسسة، بل هي تقتصر على أفكار فئة معينة من العمال.

أما عن المناقشات التلقائية و التي تكون بين الأفراد عن ضرورة الإبداع في المؤسسة لكي تواكب التطور و تلحق بالسبق التنافسي كانت بنسبة 66 % ، مما يدل على وعي العمال بالوضع التنافسي للمؤسسة و حتمية استمرار الإبداع للمحافظة على المكانة التي وصلت إليها موبيليس و التي تطمح إلى تحقيقها.

### 4.3.3. دور التغيير الثقافي في التحفيز على الإبداع

معظم العوامل الثقافية التي توصلنا إليها من خلال النتائج السابقة تعيق العملية الإبداعية في مؤسسة موبيليس ، فهل التغيير الثقافي قد يساعد على الإبداع ؟

جدول(32): ضرورة التغيير الثقافي في المؤسسة

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		إطار سامي		الفئة المهنية الإجابات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
34.6	100	35.4	23	27.6	13	35	58	46	6	الثقافة الحالية تحفز على الإبداع
55.7	161	55.4	36	55.4	26	56	92	54	7	التغيير الثقافي قد يحفز على الإبداع
9.7	28	9.2	6	17	8	9	14	0	0	التغيير الثقافي قد لا يحفز على الإبداع
100	289	100	65	100	47	100	164	100	13	المجموع

يبين لنا الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن الثقافة الحالية لمؤسسة موبيليس لا تحفز أفرادها على إبداع الأفكار الجديدة بنسبة 65.4 % ، أما فيما يخص إمكانية التغيير الثقافي للتحفيز على الإبداع، فقد كانت الإجابات متقاربة، 54% من الإطارات السامية، 56% من الإطارات و 55.4% من عمال التحكم و عمال التنفيذ قد أجابوا بنعم، ما يدل على مدى إدراك المبحوثين لأهمية ثقافة المؤسسة و بالتالي إدراكهم لضرورة تغييرها و الذي يوجه العمال نحو السلوك الإبداعي في المؤسسة.

فإذا كان العمال ذو وعي بأهمية التغيير الثقافي في المؤسسة، فما هي إمكانية و أهمية التغيير نحو الإبداع في المؤسسة؟

جدول(33): أهمية التغيير الثقافي نحو الإبداع

المراتب					العناصر	
5	4	3	2	1		
80	77	63	44	25	التكرار	تغيير
27.7	26.6	21.8	15.2	8.7	%	طريقة العمل
34	68	75	62	50	التكرار	تغيير
11.7	23.5	26	21.5	17.3	%	هيكل التنظيم
30	37	53	65	104	التكرار	تغيير الذهنيات
10.4	12.8	18.3	22.5	36	%	و السلوكيات
73	45	43	61	67	التكرار	تغيير
25.2	15.6	14.9	21.1	23.2	%	المديرين
72	62	55	57	43	التكرار	تغيير ثقافة
24.9	21.5	19	19.7	14.9	%	المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن نجاح التغيير في المؤسسة نحو الإبداع يجب تغيير هذه العناصر حسب الأهمية:

36% من الباحثين يرون أن تغيير الذهنيات و السلوكيات تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية لإنجاح التغيير و هذا ناتج عن ذهنية العامل الجزائري و عمله في المؤسسة العمومية و التي تنتج عنه سلوكيات غير مقبولة منها التغيب المستمر و الذي لاحظناه كثيرا في مكاتب المؤسسة المحسوبة على حساب الكفاءة و التبادل الخدماتي و غيرها من السلوكيات الناتجة عن البيروقراطية ليليه في المرتبة الثانية تغيير المديرين بنسبة 21.1%، و الذي يعكس الدور الفعال للمدير أو المسير في تحفيز عماله على الإبداع بتغيير النظام التقليدي للتسيير و صعوبة مرونته مع التغيرات المحيطة لتأتي المرتبة الثالثة بنسبة 19% لتغيير ثقافة المؤسسة، و التي من شأنها أن توجه سلوك العاملين نحو أهداف المؤسسة و استراتيجياتها خاصة نحو الإبداع، و هذا لا يكون إلا من خلال إستراتيجية محددة تعمل على إزالة الثقافة البالية و المعيقة للإبداع و تعمل على تطوير المؤسسة.

و في المرتبة الرابعة و الخامسة نجد تغيير هيكل التنظيم بنسبة 23.5 % و تغيير طريقة العمل بنسبة 27.7% و التي تتطلب إعادة النظر في النمط التنظيمي للمؤسسة و طرق العمل التقليدية.

و منه فإن العامل بمؤسسة موبيليس على دراية كاملة بأهمية الثقافة و عدم فاعليتها و ضرورة تغييرها و فائدته، و الذي يعتبر من الشروط الأساسية لنجاح التغيير الثقافي بالمؤسسة التي وضعها M.Thévenet و التي تتطلب اقتناع العاملين بدرجة ضعف الثقافة السائدة و عدم فاعليتها و ديناميتها مع التغيير المستمر في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

أما فيما يخص صعوبة تغيير ثقافة المؤسسة مقارنة بباقي هذه العناصر السابقة كانت النتائج:

جدول(34): صعوبة التغيير الثقافي

المراتب					العناصر	
5	4	3	2	1		
89	93	57	32	18	التكرار	تغيير
30.8	<b>32.2</b>	19.7	11.1	6.2	%	طريقة العمل
59	66	81	66	17	التكرار	تغيير
20.5	22.8	<b>28</b>	22.8	5.9	%	هيكل التنظيم
30	41	40	62	116	التكرار	تغيير الذهنيات
10.4	14.2	13.8	21.5	<b>40.1</b>	%	و السلوكيات
44	28	44	64	109	التكرار	تغيير
15.2	9.7	15.2	<b>22.1</b>	37.7	%	المديرين
67	61	67	65	29	التكرار	تغيير ثقافة
<b>23.5</b>	21.1	23.5	22.5	10	%	المؤسسة

من خلال النتائج المبينة في الجدول نجد أن تغيير ذهنيات و سلوكيات العاملين احتلت المرتبة الأولى من حيث صعوبة التغيير بنسبة 40.1 % ، فهي من أهم المشاكل التي تعاني منها مؤسسة موبيليس و التي يصعب تغييرها و الناتجة عن ضعف الثقافة السائدة و العاجزة عن توجيه هذه الذهنيات

و السلوكيات نحو الإبداع، في حين نجد أن تغيير الثقافة الحالية لمؤسسة موبيليس تحتل المرتبة الأخيرة من حيث الصعوبة بنسبة 23.5 % ، فمن وجهة نظر المبحوثين تغيير الثقافة قد يسهل إذا ما تم تجنيد الإمكانيات و الوسائل و تطبيق إستراتيجية معينة و سياسة إعلامية تعمل على إذابة الجليد عن الذهنيات البالية و البيروقراطية و القيم المعيقة لتطور المؤسسة و إبداعها، و ترسيخ قيم الإبداع و الجودة و المنافسة للوصول إلى الأهداف المسطرة، و نجد أيضا أن تغيير المديرين قد احتل المرتبة الثانية، و الذي ينعكس على تغيير الثقافة السائدة، حيث أن المدير أو القائد الذي له الدور الفعال في تغيير الثقافة من خلال الفلسفة و الرؤية الجديدة التي يحملها للمؤسسة و الموجهة للتطبيق لمواجهة التغيرات الخارجية.

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز أهمية ثقافة المؤسسة بمختلف جوانبها و أثرها على الإبداع التنظيمي بمؤسسة موبيليس و التي تمثل عينة أردنا من خلالها أن نثبت دور الثقافة السائدة في تطورها، وكذا جهودها لمواجهة منافسة القطاع الخاص و البقاء في السوق، و ذلك من خلال الإبداع فيظهر لنا جليا سعي المؤسسة المتواصل من أجل البقاء من خلال إجراءات التغيير اعتمادا على مداخل عدة كالجودة و سياستها للحصول على معيار النوعية، و الإبداع الذي يظهر في مختلف الخدمات الجديدة و المتطورة التي تطرحها المؤسسة في السوق، إلا أنها لم تستطع حتى الآن رسم معالم ثقافة تتجاوب مع هذه التغيرات، هذا الذي يظهر من خلال نتائج الدراسة.



## خاتمة عامة

لقد أصبح الإبداع الميزة التنافسية و الأداة الأساسية لنمو المنظمات و بقاءها في بيئة تتميز بالتطور و التغيير المستمرين و الوسيلة التي من شأنها أن تحقق أهدافها، و ذلك من خلال السلوكيات و المبادرات الإبداعية لأفراد المنظمات، و خاصة في قطاع الاتصالات الذي شهد نموا ملحوظا نتيجة تطور وسائل الاتصال و المعلومات المتعددة، هذا الذي يظهر بشدة في مجال الهاتف النقال، فبأخذ مؤسسة موبيليس كحالة درسنا من خلالها واقع الإبداع فيها باعتبارها مؤسسة عمومية تنشط في مجال يتطلب الإبداع و التجديد المستمر، و كونها تتعرض إلى المنافسة الشديدة من طرف القطاع الخاص، استطاعت أن تحتل المرتبة السوقية الثانية رغم أنها تعتبر المتعامل التاريخي في مجال الهاتف النقال في الجزائر، و من خلال الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

استطاعت مؤسسة موبيليس أن تثبت وجودها كمنافس قوي في سوق الهاتف النقال في الجزائر و ذلك من خلال العروض و الخدمات المبدعة التي تطرحها، إلا أن مفهوم الإبداع التنظيمي في المؤسسة لا زال محدد فقط في النشاط التسويقي و التجاري لها الذي يعطى له الأولوية الأولى، و الذي من شأنه أن يؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة في السوق و تطورها، و كذا إهمالها للجانب التنظيمي و التدبيري للمؤسسة حيث لازالت تعتمد على النموذج التقليدي في التسيير، الظاهر من خلال:

- مركزية القرار للمستويات العليا من التنظيم و ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛
- وجود هوة بين المستويات الدنيا و العليا من التنظيم و الذي يظهر من خلال احتكار المعلومات الخاصة بالمؤسسة في قمة التنظيم هذا الذي يجعل العامل بعيدا عن أهداف المؤسسة و تحقيقها و الذي من شأنه أن يضعف انتمائه لها؛
- ضعف الاتصال رغم سعي المؤسسة إلى توفير أحدث الوسائل الاتصالية و التكنولوجيات و الراجع إلى أن الاتصال يجسد الجانب الإعلامي فقط و الذي يتجه في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل؛

➤ انتشار المحسوبية و الدور الذي تلعبه في توظيف، تقييم و ترقية العامل و توزيع المسؤوليات و السلطة مما يؤثر على أداء العامل لمهامه و سعيه لتحقيق أهداف المؤسسة و حتى على انتمائه و ولائه لها؛

هذه النتائج تعكس القيم التقليدية التي مازالت متمسكة بها و الموروثة عن البريد و المواصلات، مما يؤكد تحقق الفرضية الأولى و المتعلقة بانعكاس النمط التنظيمي و التدبيري للمؤسسة على خصوصيات ثقافتها.

ثقافة مؤسسة موبيليس مازالت متأثرة بثقافة المؤسسة العمومية (الثقافة البيروقراطية) التي كانت تعرفها قبل إصلاحات الحكومة الجزائرية لقطاع الاتصالات و طرح المؤسسة في المنافسة و رغم التغييرات المادية و الشكلية التي قامت بها المؤسسة و التي تظهر في أحدث التكنولوجيات التي توفرها و تسعى إلى توفيرها من معدات، إلا أنها لم تهتم بالجانب الإنساني أو الثقافي للعمال، و هذا يظهر من الارتباط الضعيف لهم بالمؤسسة و الدال على ضعف الثقافة السائدة، الذي ينعكس سلبا على المبادرات الإبداعية لأفراد المؤسسة حيث بينت الدراسة ضعف مشاركة و مبادرات العاملين الإبداعية لنقص اهتمام المؤسسة بكفاءاتها و قدراتهم الإبداعية و كذا عدم تقبلها لاقتراحات و أفكار العمال الجديدة الرامية إلى تغيير أسلوب العمل و الذي يدل على ضعف الثقة التي تضعها الإدارة في كفاءاتها و كذا عدم مرونتها مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة و التي من شأنها أن تعرقل إبداعها و استمرارها في السوق هذه النتائج التي تؤكد صحة الفرضية الثانية حول وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي و نوعية ثقافة المؤسسة.

تحدد الثقافة الإبداعية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة و التي تتجلى في دعمها لعملية تطوير الإبداع و تقديره و مكافئته و خلق ثقافة المنافسة بين الأفراد و دعم الاتصال المفتوح بين المستويات التنظيمية و القائم على الثقة و المصادقية، هذا ما نجد عكسه في مؤسسة موبيليس التي لا تولي اهتماما بثقافتها التنظيمية المؤثرة على الإبداع والظاهرة من خلال العناصر و الجوانب الثقافية المؤثرة سلبا على سيرورة الإبداع في المؤسسة، مثل انعدام ثقافة المنافسة بين العاملين و كذا ثقافة تجريب الأفكار عدم وجود نظام لتشجيع العاملين و ترقيتهم و تحفيزهم و مكافئتهم على سلوكياتهم الإبداعية و التي من شأنه أن ينمي دافعيتهم نحو الإبداع و الابتكار لتطوير الأداء في المؤسسة، مما يؤكد تحقق الفرضية الثالثة المتعلقة بانعكاس الثقافة المساعدة للإبداع على النظام الإبداعي في المؤسسة و العكس.

لقد أصبح التغيير الثقافي ضرورة للتأقلم مع التغيير نحو الإبداع في المؤسسات خاصة العمومية وذلك من خلال الرؤية و التطلعات المستقبلية لها في ظل المنافسة مع القطاع الخاص، و يتم بواسطته بلورة و دعم السلوكيات الإبداعية عن طريق نظام اتصال فعال يسهل حركة الأفكار و الممارسات بشكل يثري الثقافة المطلوبة و كذا الاقتناع بضرورة هذا التغيير، و هذا ما أكدته الدراسة من خلال إدراك العاملين في مؤسسة موبيليس لأهمية و دور الثقافة السائدة و تأثيرها على المؤسسة و ضرورة التغيير الثقافي الذي من شأنه أن يوجه سلوكيات العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة و استراتيجياتها، و إذابة الجليد على ذهنيات العمال غير المرنة مع التغيير نحو الإبداع و هذا من خلال إستراتيجية محددة من طرف قادة المؤسسة و التي ترسم معالم الثقافة المطلوبة، مما يؤكد الفرضية الرابعة حول تغيير الثقافة السائدة قد يمكن المؤسسة من تطوير إبداعها التنظيمي.

### الاقتراحات و التوصيات:

انطلاقا من نتائج الدراسة المذكورة أعلاه يمكن اقتراح التوصيات و الاقتراحات التالية:

- يجدر بالمؤسسة الاهتمام بالإبداع في جميع وظائفها و تجنب التركيز على وظيفة واحدة (التسويق)، و الذي من شأنه أن يطور المؤسسة و يكامل بين وظائفها.
- العمل على تبني نظام فعال لتقييم أفكار العمال و تشجيعهم على إبداءها.
- الإيمان و الثقة في إمكانيات و قدرات عاملاتها و كفاءاتها الذي يؤدي بهم إلى الشعور بالمسؤولية نحو المؤسسة و يحفزهم على الإبداع.
- ضرورة الخروج و الانتقال و بسرعة من أساليب الإدارة و التسيير التقليدية إلى أساليب الإدارة الحديثة، و التي تتم من خلال إشراك العاملين برؤية المؤسسة و أهدافها.
- ضرورة الاهتمام بالاتصال بين المستويات الإدارية و التنظيمية أي في الاتجاهين من أسفل إلى أعلى و العكس، كأساس لتبادل الخبرات و المعارف و كذا الأفكار.

## قائمة المراجع

1. تواتي عبد العليم، دراسة سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2006
2. علي بن هادية، القاموس الجديد للطلاب، الطبعة السابعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1991.
3. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإداري القاهرة، 2005
4. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
5. حسين حريم ، إدارة المنظمات ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003.
6. زكريا مطلق الدوري ، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد و علوم الإدارة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.
7. محمد بن عامر النتيفات ، المتغيرات التنظيمية و علاقاتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض 2006 [www.nauss.edu.sa](http://www.nauss.edu.sa)
8. Bussenault. C et Pretet. M, économie et gestion d'entreprise 2<sup>eme</sup> édition vuibert. paris.1998
9. أمّنة بواشري بنت ميرة ، توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2005.
10. Tarondean. J, Recherche et développement, vuibert, Paris 1994
11. Brillman. J, les meilleurs pratique de management , 2<sup>eme</sup> edition, édition d'organisation, paris 1998
12. طراد فارس ، مناخمنت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات ، كلية الحقوق و العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2007

13. خثيري محمد و رزوقي إبراهيم، المقاول بين التغيير و الإبداع، الندوة الدولية حول المقالة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي لخميس مليانة، 2007.
14. نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان ، 2003.
15. محمد بزيع العازمي، القيادة التحويلية و علاقاتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، [www.nauss.edu.sa](http://www.nauss.edu.sa)
16. نيغل كنج (تعريب محمود حسن حسني)، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ الرياض 2004.
17. نوري منير ، دور الإبداع و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الندوة الدولية حول المقالة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة، 2007.
18. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
19. بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002
20. صالح مهدي العامري، الإبداع التكنولوجي قاعدة المنافسة الأساسية للشركات الكبرى [Forum.khleeg.com/44900.html](http://Forum.khleeg.com/44900.html)
21. بلحميدي سيد علي، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات المتوسطة و الصغيرة المعاصرة، الندوة الدولية حول المقالة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي لخميس مليانة، 2007
22. ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006
23. محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة 2005.
24. سامي جمال الدين، الإدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2004.
25. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2004.
26. أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006.
27. محمد الطعمنة، الإبداع مقوماته و معوقاته للتحديات المعاصرة للإدارة العربية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006

28. جيرالد جيرينبرج تعريب رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

29. سيد عليوة ، تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد المنصورة، 2002.

30. إدارة الإبداع و الخطط الخلاقة، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، أبريل 2003، [NGOCE.ORG](http://NGOCE.ORG)

31. Hargadors. A, créer un laboratoire d'innovation, les meilleur article de HBR sur l'innovation, édition d'Organisation, paris, 2003.

32. ونوغي فتيحة و آخرون، الإبداع الإداري أداة تسيير فعالة في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005.

33. محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، المكتبة الوطنية، عمان، 1993.

34. سلطان سعيد مقصود بخاري، سمات و خصائص القيادة الإبداعية في بيئة متغيرة عند الرسول(ص)، الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، 2005.

35. طارق طه، التنظيم (النظرية-الهيكل-التطبيقات)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

36. نبيل محمد مرسي، المهارات و الوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.

37. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان، 2004.

38. Elipo.J, L'innovation dans les activités de service, édition d'organisation, Paris 2001.

39. Loilier. T et Tellier. A, Gestion de l'innovation, éditions management société, France, 1999.

40. Battini. P, Innover c'est gagner, édition DUNOD, paris, 1991

41. بروشي زين الدين ، إدارة التغيير التنظيمي و علاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي للتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2005.

42. Probst. G et autre, organisation et management, édition d'organisation, Paris, 1995

43. Durand. C, culture d'entreprise, [Culture d'entreprise.htm](http://Culture d'entreprise.htm)

44. مصطفى العشوي، الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر حول الثقافة و التسيير ،الجزائر، نوفمبر 1992.
45. جاسم بن فيجان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في فلسفة العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2007، [www.nauss.edu.sa](http://www.nauss.edu.sa)
46. بوخدير عمار، الممارسات التسييرية مدخل إلى تحقيق الثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة ، العدد 26، ديسمبر 2006.
47. حسين حريم ، السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان ، 2004.
48. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006
49. سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، السويس، 2005
50. بوشنافة أحمد ، أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ماي 2005.
51. ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة )، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2003
52. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر ،2007.
53. محمد صدام ،الإدارة المعتمدة على القيم، مجلة الإداري، عدد 97، مسقط، جوان 2004.
54. علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثانية، البليلة، 2002.
55. عبد الله البريدي، هوية المنظمة: كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم، مجلة التدريب و التقنية عدد97، الرياض، 2007.
56. مليكة حنيش، الثقافة التنظيمية و التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع الثقافي، جامعة سعد دحلب بالبليلة،2007.
57. بوفلجة غياث، الإيجابية و السلبية في مواجهة المواقف المهنية (مقارنة ثقافات العمل بين جزائريين و فرنسيين)،مجلة الإداري ، عدد رقم 102، مسقط، سبتمبر 2005.
58. أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.

59. عبد الله البريدي، دور القادة في صناعة الثقافة في منظماتنا العربية، مجلة التدريب و التنمية عدد رقم 81، الرياض، أكتوبر 2005.
60. دافيد ويلسون (ترجمة تحية عمارة)، إستراتيجية التغيير، الطبعة الثانية، دار الفجر، القاهرة 1999
61. بلعجور حسن، ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول التسيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005.
62. Delavallee. E, la culture d'entreprise pour manager autrement, édition d'Organisation, Paris, 2002.
63. Thevenet.M, Audit de la culture d'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 1986.
64. Kotter. J et Heskett. J, culture et performance, édition d'Organisation, Paris, 1993
65. جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة القاهرة، 1996.
66. صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2007.
67. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع و الابتكار، [kwana.geeran.com](http://kwana.geeran.com)
68. حسين حريم و رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد و علوم الإدارة جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.
69. حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
70. Schermerhorn. J, comportement humain et organisation, 3<sup>ème</sup> édition, édition ERPI, canada, 2005
71. عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال (القوة الدافعة للإقتصاديات الوطنية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
72. عزاوي عمر و عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة و ثقافات المؤسسات الاقتصادية-رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، عدد 04، جامعة شلف، 2006.



73. إبراهيم رمضان الديب، سمات البيئة الإبداعية و آليات صناعتها، مجلة التدريب، عدد106 نوفمبر 2007.

74. محمد منظوم رواشدة، الإبداع في منظمات الأعمال العاملة في منظمات العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك الأردن، 2004.

75. Vernaeghe. A, innovation et différenciation dans les entreprises belges,

[www.insite.eu\\_file.asp filetype=doc 04 news 20060314 FR innovation](http://www.insite.eu_file.asp filetype=doc 04 news 20060314 FR innovation)

76. [www.pdma-france.org/resources/3M\\_PDMA\\_6\\_Juin\\_2007.pdf](http://www.pdma-france.org/resources/3M_PDMA_6_Juin_2007.pdf)  
consulté 06/04/2008

77. [www.3m.com/cms/CA/fr/1-30/crirFFR/view.html](http://www.3m.com/cms/CA/fr/1-30/crirFFR/view.html)  
consulté 06/04/2008

78. [www.journaldunet.com/management/dossiers/040640innovation/3m.shtm](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040640innovation/3m.shtm)  
consulté 06/04/2008

79. [www.w3c.org/TR/1999/REC-html401-19991224/loose.dtd](http://www.w3c.org/TR/1999/REC-html401-19991224/loose.dtd)  
consulté 10/04/2008

80. [www.innovation02.ca/1469\\_fr.html](http://www.innovation02.ca/1469_fr.html)  
consulté 10/04/2008

81. حكيم بن جروة، دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الاتصال، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2007.

82. [www.otalgerie.com/propos/historique.asp](http://www.otalgerie.com/propos/historique.asp) consulté 24-05-2008

83. عبد الناصر خري، دور نظام المعلومات التسويقية في تفعيل القدرة التنافسية ( دراسة حالة موبيليس) مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2006.

84. الوثائق الداخلية لمؤسسة موبيليس

## الملحق رقم 01

### استبيان

الطالبة: شيهاني سهام

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة و بعد

في إطار التحضير لمذكرة الماجستير فرع: إدارة الأعمال، بعنوان دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي بجامعة سعد دحلب البليدة، أتقدم إلى سيادتكم باستمارتي (الاستبيان) هذه المرتبطة بالموضوع أعلاه يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة ( X ) في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة، علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات و أغراض البحث العلمي فقط و ستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت، شاكرة سلفا جهودكم و حسن تعاونكم.

### بيانات عامة حول المبحوثين:

الجنس: ذكر  أنثى   
السن: أقل من 25 سنة  25-35 سنة  35-45 سنة  45-55 سنة  أكثر من 55 سنة

### المستوى الدراسي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

الوظيفة: إطار سامي  إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ

الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### أسئلة خاصة بالنمط التنظيمي و التدبيري للمؤسسة:

(1) من طرف من تتخذ القرارات بالمؤسسة؟

- الإدارة وحدها

- الإدارة بعد مشاورة العمال

- آخر حدده.....

(2) هل تشارك مسئوليك في اتخاذ القرارات ؟

دائما  معظم الأحيان  نادرا  أبدا

(3) ما هي الصفات التي تراها ضرورية لكل مسئول بالمؤسسة ؟ (أذكر 4 فقط)

.....- .....

4) هل تعطى المسؤولية و السلطة للعاملين على أساس كفاءتهم؟ نعم  لا

5) هل يتاح للعامل حرية الوصول إلى الإدارة العليا؟ نعم  لا

6) هل هناك نظام اتصال فعال في المؤسسة؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم ما هي الوسائل الاتصالية المستعملة؟

.....

.....

إذا كانت الإجابة لا لماذا؟

7) هل توجه إليكم التعليمات في الغالب؟ عن طريق :

الإعلانات  شفها  الاجتماعات

8) هل تملك الكتيب الخاص بالنظام الداخلي؟ نعم  لا

إذا الإجابة نعم هل تعلم جيدا ماذا يحتوي؟ نعم  لا

### أسئلة مرتبطة بالإبداع التنظيمي و ثقافة المؤسسة:

9) هل تساهم في تقديم اقتراحات و أفكار جديدة للمؤسسة؟

دائما  معظم الأحيان  نادرا  أبدا

إذا كانت الإجابة بنادرا أو أبدا فهل هذا يهود؟ إلى:

- الخوف من إبداء الفكرة الجديدة
- عدم تشجيع لإدارة و اهتمامهم بالأفكار الجديدة.
- آخر حدده.....

10) هل يمكن ذكر أهم الإبداعات التنظيمية التي :

عرفتها المؤسسة؟

—

—

شاركت فيها؟

—

—

11) هل تتبادل مع زملائك الأفكار و الآراء لتطوير خدمة ، منتج، عملية؟

دائما  معظم الأحيان  نادرا  أبدا

إذا كانت الإجابة بنادرا أو أبدا فهل هذا يعود؟ إلى:

- سوء التفاهم المتبادل بينك و بين زملاءك
- الصراعات الناتجة عن مناقشة الأفكار

- آخر حدده .....

12) هل تتقبل الإدارة الأفكار الجديدة المتعلقة بتغيير أسلوب العمل؟

دائماً  معظم الأحيان  نادراً  أبداً

إذا كانت الإجابة بنادراً أو أبداً فهل هذا يعود؟ إلى:

- تغيير أسلوب العمل في المؤسسة غير ممكن   
- عدم اهتمام الإدارة باقتراحات عمالها فيما يخص أسلوب العمل

- آخر حدده .....

13) هل تتيح المؤسسة الوقت للعاملين بتجريب الأفكار الجديدة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا فهل هذا راجع إلى:

- ضغط العمل الكثيف

- تكلفة تجريب الأفكار

- آخر حدده .....

14) هل يتم تقييم أداء العامل و ترقبته و مكافئته على أساس مساهمته المعرفية و الإبداعية؟

نعم  لا

15) هل يتم التسامح مع الأخطاء و الفشل؟

دائماً  معظم الأحيان  نادراً  أبداً

16) هل يتم اختيار العاملين على أساس إمكانياتهم الإبداعية؟

نعم  لا

17) ما مدى ارتباطك بالمؤسسة؟

قوي جداً  قوي  متوسط  ضعيف

18) هل ترى أن مؤسستكم تسعى إلى الإبداع؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا، فهل هذا راجع؟ إلى:

- عدم توفر الطاقات الإبداعية

- ضعف المبادرات الإبداعية

- آخر حدده .....

19) هل تعرف مفهوم اسم مؤسستكم MOBILIS؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فماذا يعني؟ .....

20) هل تعرف ماذا يمثل رمز MOBILIS؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فماذا يمثل؟ .....

21) ماذا تمثل لك مؤسسة MOBILIS؟

- مصدر رزق لك و لعائلتك
- مكان أين تستغل قدراتك و معارفك
- مكان لتحقيق أهدافك الشخصية
- آخر حدده.....

(22) إذا أتاحت لك فرصة العمل بمؤسسة أخرى و بأجر أعلى هل تغادر المؤسسة على الفور؟

نعم  لا

لماذا في كلتا الحالتين؟ .....

.....

(23) هل قرأت الإعلان المتعلق بسياسة الجودة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فماذا يمثل لك؟

- رمز للإبداع

- رمز للجودة

- لا شيء

- آخر حدده؟ .....

(24) كيف تقيم علاقتك بزملائك في العمل؟

ممتازة  حسنة  عادية  سيئة

(25) هل تسود الثقة المتبادلة بينك و بين زملائك العاملين و بين الإدارة؟

نعم  لا

(26) كيف ترى جو العمل بالمؤسسة؟ - يتميز بالحيوية و النشاط

- يتميز بالملل و الروتين

- بالتوتر الدائم

- آخر حدده.....

و هل يساعد الجو السائد على تبادل الآراء و الخبرات و الأفكار؟

نعم  لا

..... إذا كانت الإجابة بلا فلماذا؟

(27) برأيك هل تتوفر لدى العاملين رؤية مشتركة حول أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

..... إذا كانت الإجابة بلا فلماذا؟

(28) هل تقوم أنت و زملائك بالعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

..... إذا كانت الإجابة بلا فلماذا؟

29) هل هناك بعض العبارات و الكلمات التي تستعمل كثيرا في المؤسسة تدل على حرية الإبداع؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم أذكر بعضها .....

30) هل هناك مناقشات تلقائية بينكم تتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا فلماذا؟ .....

31) حسب رأيكم هل الثقافة الحالية لمؤسستكم تحفز على إبداع الأفكار الجديدة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب لا فهل التغيير الثقافي قد يحفز على الإبداع؟

نعم  لا

لماذا؟ .....

32) هل يمكن ترتيب هذه العناصر حسب الأهمية لإنجاح التغيير في المؤسسة نحو الإبداع؟

- 1- تغيير طريقة العمل
- 2- تغيير هيكل التنظيم
- 3- تغيير الذهنيات و السلوكيات
- 4- تغيير المديرين
- 5- تغيير ثقافة المؤسسة

هل يمكن ترتيب هذه العناصر حسب صعوبة التغيير حسب رأيكم؟

- 1- تغيير طريقة العمل
- 2- تغيير هيكل التنظيم
- 3- تغيير الذهنيات و السلوكيات
- 4- تغيير المديرين
- 5- تغيير ثقافة المؤسسة

33) في الأخير ما هي اقتراحاتك لتشجيع و تطوير الإبداع في مؤسستكم؟ .....

.....  
.....  
.....

## الملحق رقم 02

## الملحق رقم 03