

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Université Ain Témouchent-Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مخبر إستراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي



أطروحة
مقدمة من أجل نيل شهادة الدكتوراه
ميدان العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير
تخصص تسيير الموارد البشرية
من إعداد بن تخيبي عبد الرحيم

العنوان

الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كمعايير لتحقيق تميز الأداء: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي الجزائري

ناقش علنا، بتاريخ / / ، أمام أعضاء لجنة المناقشة المكونة من:

الإسم واللقب	الصفة	مؤسسة الإلتناء
د. لعشابي فاطمة الزهراء	رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب- تموشنت
د. نايت إبراهيم بوسعد	مشرفا	جامعة بلحاج بوشعيب- تموشنت
أ.د سليمان زناقي	مشرفا مساعدا	جامعة بلحاج بوشعيب- تموشنت
د. رقيق محمد خليفة	ممتحنا	جامعة محمد سطمبولي- معسكر
د. توزان فاطمة	ممتحنا	جامعة بلحاج بوشعيب- تموشنت
د. بلحسن محمد	ممتحنا	المركز الجامعي مغنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى الوالدين الكريمن حفظهما الله ورعاهما وأقر عينيهما بأوسط الجنة وأعلاها، وإلى إخوتي الكرام وأزواجهم وأبنائهم وإلى كل أهلي وأقاربي، جمعني الله بهم جميعا في مستقر جناته.

إلى أهل التوحيد، رهبان الليل وفرسان النهار، الصابرين على ما أصابهم أهلنا في غزة.

إلى كل قريب في الخير عرفته، وكل صديق في الدراسة صاحبتة.

إلى بلدة العمارنة وأهلها الطيبين.

إلى عائلة الكارتي كيوكوشين في الجزائر وإلى نادي أبطال العمارنة.

أهدي لكم هذ العمل المتواضع.

شكر وتقدير

مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، أتقدم بالشكر لكل من ساهم من بعيد أو قريب في إتمام هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر أستاذي المشرف نايت ابراهيم بوسعد على التوجيه والنصح، ووالدي وإخوتي على مطلق الدعم، ولا أنسى الأخ أنور الذي كان له دور كبير في إتمام الدراسة ميدانيا في مجمع حسناوي الصناعي.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الثقافة التنظيمية في تحقيق تميز الأداء من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيطي، وهذا بالإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم استعمال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، تم من خلالها جمع بيانات أولية بالإعتماد على عينة عشوائية بسيطة حجمها 200 مفردة، وكان عدد الإستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل 158 مفردة تشمل عمال مجمع شركات حسناوي التابعة للقطاع الصناعي بمختلف رتبهم، وباستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية على أساس المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM تم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج Smart Pls 4، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود أثر مباشر موجب ومعنوي للثقافة التنظيمية على تميز الأداء.
- وجود أثر مباشر موجب ومعنوي للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري.
- وجود أثر مباشر موجب ومعنوي للإبداع الإداري على تميز الأداء.
- وجود أثر غير مباشر موجب ومعنوي للثقافة التنظيمية على تميز الأداء من خلال الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، الأداء، التميز، النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

Abstract

This study aims to test the role of organizational culture in achieving performance excellence through administrative innovation as an intermediate variable, based on the descriptive and analytical approaches. The survey was used as a key tool for the study, through which preliminary data were collected based on a random sample of 200 individual, The number of forms recovered and analyzed was 158, that includes workers of the Hassanawi industrial sector complex at their various ranks. Using structural equations on the basis of the partial micro squares PLS-SEM, the data was statistically processed using the Smart Pls 4 program. After the analysis of the data, the study reached the following results:

- The presence of a positive and significant effect of organizational culture on performance excellence.
- The presence of a positive and significant direct effect of organizational culture on administrative creativity.
- The presence of a direct positive and significant effect of administrative creativity on performance excellence.
- The presence of a positive and significant indirect effect of organizational culture on performance excellence through administrative creativity

key words: Organizational culture, administrative creativity, performance, excellence, structural equation modeling.

الفهرس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الملخص	
الإهداء	
الشكر والتقدير	
الملخص	
الفهرس	VIII - I
مقدمة	أ- ق
الباب الأول: الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز	97 - 2
تمهيد الفصل	02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية	03
المطلب الأول: مدخل للثقافة التنظيمية	03
المطلب الثاني: نظريات ووظائف الثقافة التنظيمية	09
المطلب الثالث: دور وأهمية الثقافة التنظيمية	11
المطلب الرابع: انعكاسات الثقافة التنظيمية على السياسات الإستراتيجية	14
المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية	18
المطلب الأول: محددات الثقافة التنظيمية	18
المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الثقافة التنظيمية	22
المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية	26
المطلب الرابع: عناصر وخصائص الثقافة التنظيمية	28
المبحث الثالث: نماذج وإدارة الثقافة التنظيمية	31
المطلب الأول: نماذج الثقافة التنظيمية	31
المطلب الثاني: مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية	38
المطلب الثالث: بناء الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها	42
المطلب الرابع: آليات تغيير الثقافة التنظيمية	49
المبحث الرابع: الأداء المتميز للمؤسسات الإقتصادية	53
المطلب الأول: مقارنة مفاهيمية لتميز أداء المؤسسة الإقتصادية	53
المطلب الثاني: نماذج الأداء المتميز	59
المطلب الثالث: استراتيجيات الأداء المتميز	68

73	المطلب الرابع: مؤشرات قياس تميز الأداء في المؤسسة الاقتصادية
79	المبحث الخامس: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز
79	المطلب الأول: أبعاد ثقافة التميز
84	المطلب الثاني: إدارة ثقافة التميز المؤسسي
87	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع
92	المطلب الرابع: دور الثقافة التنظيمية في بناء واستدامة التميز
97	خلاصة الفصل
189 -98	الفصل الثاني الإبداع الإداري لصناعة التميز المؤسسي
98	تمهيد الفصل
99	المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع
99	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
104	المطلب الثاني: أهمية، خصائص، مراحل الإبداع
108	المطلب الثالث: نظريات الإبداع
113	المطلب الرابع: عناصر، مستويات، وأنواع الإبداع
117	المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع الإداري
117	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
121	المطلب الثاني: عناصر عملية الإبداع الإداري
126	المطلب الثالث: أسباب تبني الإبداع في المنظمات (الجدارات التنظيمية)
130	المطلب الرابع: مقومات ومعوقات الإبداع في المنظمات
135	المبحث الثالث: الإبداع في الإدارة والإدارة بالإبداع
136	المطلب الأول: التفكير الإبداعي
140	المطلب الثاني: سيكولوجيا الإبداع
144	المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع الإداري
150	المطلب الرابع: البناء الإستراتيجي للإبداع في المؤسسة الاقتصادية
155	المبحث الرابع: المداخل الإدارية لصناعة الإبداع في المنظمة
155	المطلب الأول: القيادة الإبداعية
161	المطلب الثاني: التمكين الإداري
164	المطلب الثالث: بناء فرق العمل
168	المطلب الرابع: إدارة التغيير
172	المبحث الخامس: الإبداع من إدارة التميز إلى التميز في الأداء
173	المطلب الأول: علاقة الإبداع بالتميز

176	المطلب الثاني : إدارة الموارد البشرية وسيط الإبداع الإداري والتميز المؤسسي
180	المطلب الثالث: الإبداع في خدمة العميل كمحدد لتميز الأداء
185	المطلب الرابع: استدامة التميز المؤسسي من خلال استدامة الإبداع
189	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الدراسة الميدانية	
295 -191	الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي
191	تمهيد الفصل
192	المبحث الأول: تقديم الدراسة الميدانية
192	المطلب الأول: لمحة حول القطاع الصناعي في الجزائر وأهميته في التنمية الاقتصادية
200	المطلب الثاني: تقديم مجمع حسناوي
205	المطلب الثالث: مجالات نشاط المجمع وتقديم الشركات المختارة للدراسة
208	المطلب الرابع: مظاهر الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري ومؤشرات تميز الأداء في مجمع شركات حسناوي
213	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
213	المطلب الأول: تصميم الدراسة Study Design
219	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
221	المطلب الثالث: تطوير أداة الدراسة
228	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة
230	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة (الوصف الإحصائي)
230	المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة
235	المطلب الثاني: تحليل نتائج عبارات متغير الثقافة التنظيمية
245	المطلب الثالث: تحليل نتائج عبارات متغير الإبداع الإداري
249	المطلب الرابع: تحليل نتائج عبارات متغير تميز الأداء
255	المبحث الرابع: عرض النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS-SEM
256	المطلب الأول: تعريف النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM
258	المطلب الثاني: مبررات استخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية على أساس المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)
263	المطلب الثالث: مفهوم نماذج المسار Path Models
267	المطلب الرابع: تصميم النموذج المفاهيمي
272	المبحث الخامس: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة من خلال النمذجة بالمعادلات الهيكلية

272	المطلب الأول: تقييم نموذج القياس Measurement Model Assessment
283	المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment
262	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
291	المطلب الرابع: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
295	خلاصة الفصل
297	الخاتمة
302	قائمة المراجع
316	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
29	عناصر الثقافة التنظيمية	01
41	ملخص لأبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية	02
62	معايير نموذج ديمينغ الياباني للتميز المؤسسي	03
107	مراحل عملية الإبداع عند مجموعة من الباحثين	04
138	التفكير الإبداعي والتفكير التحليلي	05
154	نموذج إستراتيجية الإبداع التكنولوجية	06
208	البطاقة الفنية للشركات محل الدراسة	07
218	عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل	08
223	ملخص لأبرز نماذج قياس النظريات المعتمدة في الدراسة	09
225	توزيع أبعاد وفقرات القياس على محور الثقافة التنظيمية	10
225	توزيع أبعاد وفقرات القياس على محور الإبداع الإداري	11
226	توزيع أبعاد وفقرات القياس على محور تميز الأداء	12
227	أوزان مقياس ليكرت الخماسي Likert	13
228	نتائج اختبار ثبات أبعاد الاستبيان	14
230	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15
231	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	16
232	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	17
233	توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي	18
234	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	19
236	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد المشاركة التنظيمية	20
238	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الاتساق	21
239	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التكيف	22
241	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد المهمة	23
243	المقارنة القياسية بين تقرير دينيسون وتقرير مجمع حسناوي الصناعي للثقافة التنظيمية.	24
245	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد طلاقة التفكير	25
246	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد المرونة	26
247	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الأصالة	27
247	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الإحساس بالمشكلات	28

248	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد روح المخاطرة	29
249	النتائج النهائية لأبعاد متغير الإبداع الإداري	30
250	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات البعد المالي	31
251	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العملاء	32
252	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العمليات الداخلية	33
253	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التعلم والنمو	34
254	نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد المجتمع والبيئة	35
255	النتائج النهائية لمؤشرات الأداء المتوازن B.S.C في مجمع حسناوي	36
260	الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى SEM-PLS	37
262	مبررات استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM في الدراسة الحالية	38
266	ترميز بيانات الدراسة	39
272	قيم معامل التحميل للمتغيرات الكامنة قبل وبعد الحذف	40
275	قيم الموثوقية المركبة Composite Reeliability	41
276	قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)	42
277	قيم مصفوفة التحميلات المتقاطعة	43
279	مصفوفة قيم "Fornell-Lacker معيار"	44
280	قيم مصفوفة الارتباطات HTMT	45
283	معامل التضخم VIF	46
284	قيم معامل التحديد R^2	47
284	معامل حجم التأثير F^2	48
285	الملائمة التنبؤية Q^2	49
286	مؤشر جودة المطابقة (GoF)	50
287	معامل المسار المباشر واختبار الفرضيات	51
288	معامل المسار غير المباشر واختبار الفرضيات	52
289	معامل المسار الكلي للمتغير الخارجي	53

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة الإفتراضي	و
02	الفجوة البحثية	
03	وظائف الثقافة التنظيمية	11
04	مصفوفة العلاقة بين الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية	16
05	الجبيل الجليدي للثقافة التنظيمية	23
06	مستويات الثقافة التنظيمية	26
07	مستويات الثقافة التنظيمية (Shein)	32
08	أنواع الثقافة التنظيمية حسب كامرون وكوين Quinn and Cameron	34
09	نموذج McKinsey 7S	36
10	نموذج الشبكة الثقافية Cultural Web Model	37
11	مراحل تشكل الثقافة التنظيمية	45
12	تطوير ثقافة المنظمة	46
13	القيم التنافسية للموارد البشرية	48
14	أسباب دافعية منظمات الأعمال نحو التميز	59
15	القيم الجوهرية للأداء Baldrige	64
16	مصفوفة رادار RADAR	68
17	تكامل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	78
18	مراحل إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المنظمة	85
19	كيفية بناء ثقافة التعلم	91
20	نموذج جيلفورد "التكوين العقلي لحل المشكلات	110
21	أنموذج Amabile لعوامل بيئة العمل التي تؤثر على الإبداع	125
22	ديناميكية الإبداع الإداري في وظيفة إدارة الموارد البشرية	129
23	العلاقة بين الإبداع الإداري والتكنولوجيا	130
24	الفرق بين التفكير التحليلي والإبداعي	139
25	سمات المدراء المبدعين	143
26	نموذج عمل هيكل السمكة Fishbone Diagram	149
27	نموذج SAP-LAP الاستكشافي لتطوير القيادة الإبداعية	160
28	خطوات التغيير التنظيمي	171
29	علاقة الإبداع بالميزة التنافسية	174

175	مقومات تفعيل الإبداع الإداري لتحقيق التميز	30
200	تطور النشاط الإقتصادي في القطاعات الرئيسية	31
204	الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي	32
217	متطلبات الحد الأدنى لحجم العينة اللازمة	33
222	مخطط تصميم الإستبيان	34
230	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	35
231	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	36
232	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	37
233	توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي	38
234	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	39
242	نموذج دينيسون Denison's model of organizational culture	40
244	المقارنة القياسية بين تقرير دينيسون وتقرير مجمع حسناوي الصناعي للثقافة التنظيمية.	41
264	مثال لنموذج مسار مبسط	42
271	نموذج الدراسة المفاهيمي	43
282	نموذج القياس للدراسة	44
290	النموذج الهيكلي بعد اختبار معنوية المسارات Bootstrapping	45

المقدمة:

تمهيد:

يعيش العالم اليوم ظاهرة متنامية بشكل كبير ، ليست حديثة ولكن أثرها يزداد يوما بعد يوم فهناك من يرى أنها تهديد حقيقي وهناك من يرى في هذه الظاهرة أنها فرصة لا تعوز، هذه الظاهرة المتمثلة في العولمة ظهر أثرها بشكل كبير على المستوى الاجتماعي والتعليمي والثقافي وخاصة الاقتصادي من خلال ظهور فكرة السوق العالمي وتحرير التجارة الخارجية بالإضافة إلى ظهور الشركات العابرة للقارات أو كما تسمى الشركات متعددة الجنسيات حيث لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات كما كانت مستقرة وذات ثبات ملحوظ، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل.

العولمة ليست حديثة بل امتدادها يمتد إلى وجود البشرية وهي من فطر الكون التي فطرها الله مثلها مثل التغيير حيث يقول الله عز وجل في سورة (الحجرات، الآية 13) " يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير" لذلك فمن المستحيل مقاومة العولمة فكل فرد يعيش ضمن مجتمع وهذا المجتمع جزء من العالم وككل المجتمعات القديمة والمعاصرة ومنذ بداية الحضارة تبادل الناس البضائع مع جيرانهم، ومع تقدم الثقافات كانوا قادرين على نقل وتبادل أسرار المعارف والحرف وطرق تسيير وبناء العمران وأساليب التسيير والتنظيم، و يعد طريق الحرير الشبكة القديمة من طرق التجارة المستخدمة بين قارات آسيا وأوروبا وإفريقيا مثلا على العولمة المبكرة.

و مما لا يختلف عليه اثنان أن العالم في قرنيه الأخيرين شهد تغيرات ضخمة خاصة بعد الثورة الصناعية الثانية مع الإنتشار الواسع لخطوط الإنتاج وتوفير وسائل النقل البحرية والجوية لتصريف هذه المنتجات عبر العالم، كل هذا ساهم في مرحلة جديدة تعرف بالتوحيد المعياري، أي خضوع المنظمات والزبائن على حد سواء لقوة العرض والطلب في السوق العالمي وارتفاع حدة المنافسة بشكل كبير مع تزايد التطور التكنولوجي، مما دفع بمنظمات الأعمال وعلماء السلوك التنظيمي على حد سواء إلى البحث عن الطريقة المثلى لتمكين أفراد المنظمة من التكيف والتميز في ظل هذه المتغيرات وهو ما أدى إلى ظهور بعد جديد كان مهملًا في المنظمة ألا وهو البعد الثقافي.

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة، يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما

اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لأفرادها من خصائصها وسماتها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن باقي المنظمات. إن الحديث عن الثقافة التنظيمية يأخذنا للحديث عن الإبداع الإداري هذا المفهوم يعتبر أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي وإيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة، فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي، لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة المشكلات، وهنا جدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تعتبر كوعاء للممارسات الإبداعية حيث تؤثر هذه الأخيرة بشكل كبير على كافة أنشطة المنظمة ومنها الإبداع الإداري، وحتى تضمن المنظمات نمو القدرات الإبداعية لدى أفرادها يتوجب عليها أن تدفع نحو ثقافة داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار، لأن الثقافة التنظيمية وما تحمله من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل، وبالمقابل فالممارسات الإبداعية في المنظمة تعتبر كمصدر لنشوء وانتشار ثقافة إبداعية تدعم تمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وتعتبر كمحدد لتمييز الأداء.

يعد موضوع التميز في الأداء من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من الباحثين ومديري المنظمات ذلك أن مشكل الأداء يرتبط مباشرة بأداء المنظمة، حيث أن التميز في الأداء يتيح للمنظمة القدرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن وأصحاب المصلحة بفعالية وكفاءة من خلال إيجاد التناسق والإرتباط التام بين عناصر المنظمة والعملية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات تامة ذات قيمة مميزة للمنظمة عن منافسيها، فمنذ بداية الثمانينيات، حدثت العديد من التطورات، فخلق الأسواق العالمية وتقديم التكنولوجيات الجديدة والتوجه أكثر للعميل، جميعها قادت إلى عمليات تنافسية أكثر حدة عما قبل، إن معيار النجاح في هذا العالم أصبح يتوجه دوليا بالسوق وبت أكثر تغيرا وأكبر سرعة، ولكي تتوسع المنظمات، وتدخل أسواق جديدة، وتصبح أكثر تنافسية، فإن التميز أصبح أمرا إلزاميا لمواجهة تحديات تلك الفترة وترقية فعالية المنظمة على المدى القصير والبعيد.

إن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا أساسيا في تأطير الممارسات

الإبداعية من خلال خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد و تطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تحقيق وتفعيل تميز الأداء. من هذا المنطلق سنحاول في بحثنا هذا تحليل أثر كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري على تميز الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي الجزائرية، ولأجل معالجة إشكالية الدراسة والإلمام بموضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى مدخل عام وثلاثة فصول شملت الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.

1. مشكلة الدراسة:

من أجل تحليل دور الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كمعايير لتحديد تميز الأداء في مجمع حسناوي الصناعي محل دراستنا تم طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة في الصورة التالية:

ما هي انعكاسات أبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى التميز في الأداء، وما دور مقومات الابداع الاداري في تعزيز العلاقة كعامل داعم في شركات مجمع حسناوي الصناعية؟ وللتعمق أكثر في الإجابة على التساؤل الرئيسي نقترح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة و تميز الأداء في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة و الإبداع الإداري في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين الإبداع الإداري و تميز الأداء في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية على تميز الأداء وفقا لمتغير الإبداع الإداري في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة ؟

2. فرضيات الدراسة:

لأجل الوصول إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة و إعطاء إجابات مؤقتة لتساؤلات الدراسة تم اقتراح الفرضيات التالية:

■ **H1:** الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على تميز الأداء في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة.

- H2: الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة.
- H3 الإبداع الإداري له تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على تميز الأداء في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة
- H4: الثقافة التنظيمية لها تأثير غير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على تميز الأداء من خلال الإبداع الإداري في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة.

3. أهداف الدراسة:

- من خلال عنوان موضوع الدراسة والذي يعبر في حد ذاته عن غرض الدراسة الرئيسي والمتمثل في إبراز دور الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كمعايير لتحقيق تميز الأداء بالمؤسسات التابعة للقطاع الصناعي الجزائري، ومن أجل تحقيق ذلك هدفت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف الأساسية أهمها:
- التنويه بالنواحي الإيجابية للثقافة التنظيمية والإبداع في الإرتقاء بمستويات الأداء.
 - مراجعة الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة والإستفادة منها في بناء النموذج المفاهيمي للدراسة.
 - تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي من خلال مقياس دينيسون.
 - اختبار نموذج الدراسة الميدانية القياسي والهيكلية ومطابقته لنموذج الدراسة المفاهيمي عبر النمذجة بالمعادلات الهيكلية.
 - تأكيد العلاقة والتأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على تميز الأداء في ظل الإبداع الإداري في مؤسسات القطاع الصناعي الجزائري من خلال عينة مجمع حسناوي.
 - استطلاع أي من المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري) أفضل تنبؤا بالمتغير التابع تميز الأداء.

4. أهمية الدراسة:

أهمية هذه الدراسة تبدأ انطلاقا من أهمية موضوع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المداخل الإدارية الحديثة، ومدى اهتمام الباحثين المتزايد بهذا الموضوع لما له من أثر إيجابي في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات والقدرة على التكيف وتحسين الأداء كما أثبتته كثير من الدراسات، ومما لاشك فيه أن الأهمية النظرية للدراسة ثابتة نظرا للتراكم المعرفي الكبير والدراسات المستفيضة حول الموضوع، وعلى العكس من ذلك فإن الأهمية العملية لموضوعي الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لا تزال غائبة أو غير

مدركة أو لنقل مهمة في المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الصناعي مثلما توصلت إليه نتائج ميدانية لدراسات مماثلة.

وتماشيا مع الخطة الاقتصادية الجديدة التي سطرتها الحكومة الجزائرية تحت شعار "2022 سنة الإقلاع الاقتصادي" لتطوير اقتصادها المرهون بشكل شبه كامل بتقلبات سوق النفط الدولية، فالتحديات التي تواجهها الجزائر في الوقت الراهن تفرض على مؤسساتها تغيير أساليبها التقليدية خاصة في القطاع الصناعي الذي يمثل محور خطة التنمية، فتبني المؤسسات الصناعية لأساليب إدارية قائمة على نشر ثقافة تنظيمية واضحة وقيم تساعد على الإبداع ودمجها وفق إستراتيجيتها وسياساتها، من شأنه أن يعزز من فرص تطورها وتحسين أدائها ومواجهة المشكلات التنظيمية التي عطلت هذا القطاع لسنوات متعاقبة.

من هنا تكمن أهمية دراستنا في تقديم عمل علمي موضوعي يمكن أن تساهم نتائجه في الكشف عن مدى توافر الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ومدى إدراكهما من طرف الأفراد عينة الدراسة، والكشف عن ما إذا كان للمتغيرين المتسقلين دور في ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء في مؤسسات القطاع الصناعي محل الدراسة، والذي نؤمله أن تستفيد مؤسسات القطاع وكذا الباحثين في المجال من التوصيات التي ستختم وتتوج بها هذه الدراسة.

5. نموذج الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة ومن خلال استقراء النظريات المفسرة والدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة تم صياغة نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة بالشكل الآتي حيث:

X: المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

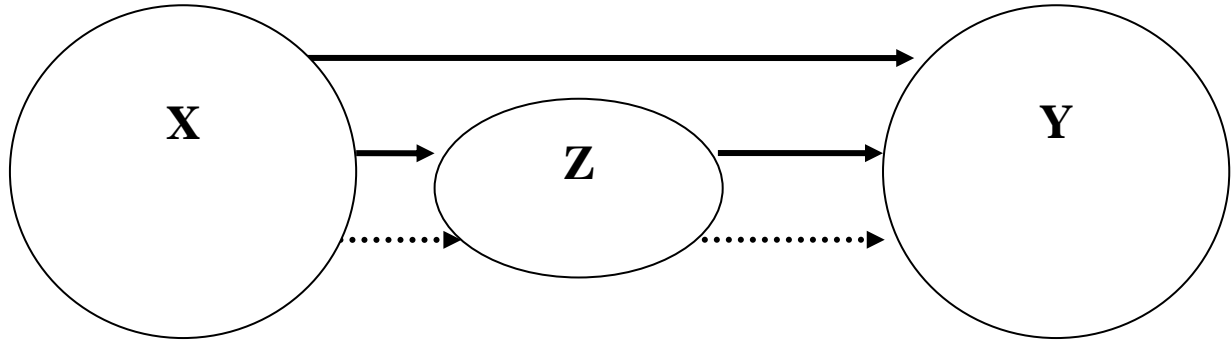
Z: المتغير الوسيطي (الإبداع الإداري)

Y: المتغير التابع (تميز الأداء)

← : التأثير المباشر

←--- : التأثير غير المباشر

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة الإفتراضي



المصدر: من إعداد الباحث.

6. المفاهيم الإجرائية للدراسة:

الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات والمعتقدات والقيم الفردية أو الإجتماعية التي تعتمدها مجموعة من الناس في بيئة معينة أو في شركة أو مؤسسة ما، وهي بمثابة دستور أخلاقي، يصهر السلوكيات والتصرفات داخلها في نمط سلوكي موحد، فيجعل لغة السلوك فيها لغة منسجمة ومشتركة، بحيث يوجد لخدمة رسالتها وغايتها وخدمة المجتمع الذي تعمل فيه.

الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري هو محصلة عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية والهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الإبداعي.

تميز الأداء:

هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها من خلال تكامل وتناسق أبعاد الأداء المؤسسي فكل بعد يكمل البعد الآخر وأي خلل في أحد الأبعاد يؤدي إلى ضعف الأداء وبالعكس فتميز الأداء في كل الأبعاد يعكس تميز الأداء المؤسسي العام.

7. منهج الدراسة:

تم الإعتماد في انجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، والذي يتناسب مع طبيعة الدراسة من حيث وصف وتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، ثم التوصل إلى النتائج ومناقشتها.

8- الدراسات السابقة:

إن البحث العلمي الذي يساهم في تطور المعرفة بشكل فعال، هو البحث الذي يبدأ بناءً على ما توصل إليه الباحثون السابقون في مجال البحث والتخصص، فمن خلال فحص ومراجعة هذه الأبحاث يمكن للباحث والقارئ على حد سواء من تحديد موقع الدراسة الحالية، وما يمكن أن تضيفه للمعرفة المتوفرة حالياً، وبناءً على ذلك سوف نتطرق لبعض أهم الدراسات المشابهة (الوطنية، العربية، الأجنبية) التي تناولت أحد متغيرات أو أبعاد الدراسة وذلك وفقاً لما هو متوفر من مراجع علمية.

❖ الدراسات الوطنية

1. دراسة "باصور عقيلة" 2021 بعنوان:¹

متغيرات الثقافة التنظيمية كمحدد للإبداع: دراسة حالة مؤسسة البوفال (poval)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحديد تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع في ظل السياق الثقافي والإجتماعي في بيئة العمل الجزائرية بالاعتماد على المنهج الفرضي الإستنتاجي وهذا من خلال توزيع استمارة الإستبيان على عينة عشوائية طبقية تضم 200 إطار ومتحكم بمؤسسة Poval لتحليل النتائج إحصائياً اعتماداً على مخرجات برنامج Spss واختبار جودة النموذج الكلي للدراسة من خلال النمذجة بالمعادلة الهيكلية من خلال برنامج Smart pls.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الثقافة التنظيمية والإبداع وأن هذه العلاقة يعدلها السياق الثقافي والإجتماعي ويتوسطها التحفيز.

2. دراسة "سعيد رمضان" 2020 بعنوان:²

محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، من خلال المتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى الدراسي) والتنظيمية (الأقدمية، المستوى التنظيمي، الإنتماء للنقابة) ومن خلال المنهج الوصفي وبالاعتماد على أداة الإستبيان قام الباحث بتحديد عينة طبقية عشوائية ل 287 مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

¹ باصور عقيلة، متغيرات الثقافة التنظيمية كمحدد للإبداع، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2021.

² سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة

العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2020.

باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss وتوصل لنتائج مفادها تأكيد فرضيتي الدراسة اللتان نصتا على وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والتنظيمية على تحديد الثقافة التنظيمية.

3 . دراسة "شامي صليحة" 2020 بعنوان:³

تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال

حاولت هذه الدراسة التعرف على متطلبات تعزيز الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال، ومن ثم تحديد أثرها على تميز الأداء على مجموعة من منظمات الأعمال الجزائرية التابعة للقطاع الصناعي الغذائي بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال مجموعة من الأدوات أهمها الإستبيان، بينما تم تحديد عينة عشوائية قصدية تضم الإدارة العليا والوسطى والبالغ حجمها 349 موظف، وإثر المعالجة الإحصائية من خلال برنامج Spss توصلت الدراسة إلى وجود أثر قوي لتعزيز الريادة التنظيمية على أداء هذه المنظمات، واختتمت بتوصيات تنص على ضرورة إدراك أهمية تعزيز جميع متطلبات ريادة الأعمال التنظيمية المحددة لهذه الدراسة لما لها من فائدة في نمو وتطوير الأداء لدى منظمات الأعمال الجزائرية.

4 . دراسة "خالد علي" 2017 بعنوان:⁴

أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال

هدفت دراسة "خالد علي" إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق (الجزائر)، وشركة فوسفات قفصة (تونس)، والمكتب الشريف للفوسفات (المغرب) إضافة إلى اختبار دور المتغيرات الديمغرافية في نقل العلاقة بين أساليب الإدارة والإبداع من جانب، والإبداع الإداري والأداء من جانب آخر، ولمعالجة مشكل الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي المقارن من خلال توزيع استمارة الإستبيان على عينة عشوائية 642 مفردة من مجتمع الدراسة المكون من المؤسسات الثلاث، وبعد معالجة البيانات إحصائيا من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss توصلت الدراسة لنتائج مفادها:

- هناك علاقة ارتباط قوية لعناصر الإبداع الإداري مجتمعة على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات محل المقارنة.

³ شامي صليحة، تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، حالة المنظمات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة امحمد بوقرة - بومرداس - ، الجزائر، 2020.

⁴ خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1-الحاج لخضر، الجزائر، 2017.

- خلصت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري يفسر 33% من التباين الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مركب الجزائر، و 37% في مركب تونس و 50% في مركب المغرب، والباقي تفسره عوامل أخرى خارج النموذج، وحسب النسب التفسيرية فالإبداع الإداري له دور فعال في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة.

5. دراسة "زهرة مصطفى" 2017 بعنوان:⁵

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

تمحور هدف هذه الدراسة حول البحث في أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التجارية (مركزين تجاريين هما: "فاميلي شوب" و"أرديس")، اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على أداة الإستبيان كأداة أساسية وحددت عينة الدراسة بطريقة عشوائية مثلتها 100 مفردة مقسمة بالتساوي على عمال المركزين التجاريين محل الدراسة، ولقد خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في مجتمع الدراسة هي ثقافة ضعيفة نوعا ما، نتيجة الكثير من القيم السلبية التي تقوم عليها، وأما الأداء الوظيفي فهو متواضع نتيجة نقص التكوين وانتشار القيم السلبية بين العاملين، وعليه فإن للثقافة دور في تحديد مستوى أداء العاملين بحيث طبيعة العلاقة طردية.

6. دراسة "سعدى عماد" 2016 بعنوان:⁶

مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية

بسكرة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال منهج دراسة الحالة على مستوى مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، وبالإعتماد على أدوات المقابلة مع رئيس قسم مراقبة الجودة في المركب وتوزيع الإستبيان لجمع البيانات من كامل المجتمع المكون من 104 عاملا ، ليبقى 86 استبيانا فقط صالحا للدراسة وبعد تحليل البيانات باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها، في حين لم تكن هناك علاقة ارتباط معنوية تفسر العلاقة بين القيم التنظيمية

⁵ زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017.

⁶ سعدى عماد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016.

والاهتمام بالموارد البشري كما تمكن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر، وذلك من خلال المصطنعات والقيم التنظيمية.

7. دراسة "وسيلة واعر" 2015 بعنوان:⁷

دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال وفق منهج وصفي تحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر الموزعين على فروعها المختلفة و البالغ عددهم 1300 إطاراً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا بلغ حجمها 135 وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) و الإبداع الإداري بمجمع صيدال، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.

8 . دراسة "بوعون محمد" 2014 بعنوان:⁸

تكاملاً إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات الإسمنت حامة بوزيان "قسنطينة"، وعين الكبيرة "سطيف" واللتان تنتميان للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي وبعد تحديد عينة الدراسة من المجتمع الأصلي بطريقة طبقية بلغت 42 مفردة، تم معالجة مخرجات الإستمارة إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية مجتمعين تؤثران في تحقيق تميز الأداء المؤسسي أكبر من تأثير إدارة الجودة الشاملة منفردة.

⁷ وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.

⁸ بوعون محمد، تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ماجستير، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2014.

❖ الدراسات العربية:

1 . دراسة "علي كريم علي" 2023 بعنوان:⁹

السلوك الإبداعي وأثره في الثقافة التنظيمية للإداريين العاملين في الأندية الرياضية لإقليم كردستان العراق

هدف هذا البحث إلى معرفة السلوك الإبداعي، والثقافة التنظيمية للإداريين العاملين في الأندية الرياضية لإقليم كردستان العراق المركزي والتعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك الإبداعي والثقافة التنظيمية فيها، باتباع المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي من خلال تصميم استبانة تضم 30 سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من 130 إدارياً عاملاً تمثل 69% من مجتمع الدراسة وتم تقييم مستويات الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي للإداريين العاملين، وكشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً كما أن تقييم العاملين للثقافة التنظيمية بكافة أبعادها مجتمعة كانت إيجابية حسب أهميتها (المعتقدات التنظيمية، قيم العمل والحوافز، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة التطوير والتدريب)، كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والثقافة التنظيمية.

2 . دراسة "بلال البشيتي" 2021 بعنوان:¹⁰

أثر الثقافات التنظيمية على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وشرح دور الثقافة التنظيمية في التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط (التفكير الإستراتيجي)، وبالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم جمع بيانات من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ممن هم في مواقع إشرافية وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة (110 مفردة)، ومن خلال تصميم نموذج المعادلة الهيكلية SEM أظهر التحليل وجود تأثيرات مباشرة للمتغيرات المدروسة تدل على أهمية الثقافة التنظيمية في التفكير الاستراتيجي، وكذلك أهمية التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، وأظهرت الدراسة دور التفكير الإستراتيجي كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التميز المؤسسي.

⁹ علي كريم علي، السلوك الإبداعي وأثره في الثقافة التنظيمية للإداريين العاملين في الأندية الرياضية لإقليم كردستان العراق، مجلة الكوفة لعلوم التربية البدنية، المجلد 01، العدد 06، العراق، 2023.

¹⁰ بلال البشيتي، أثر الثقافات التنظيمية على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)، مجلة جامعة الأزهر-غزة للعلوم الإنسانية، المجلد 23، العدد 02، فلسطين، 2021.

3. دراسة "الخير عمارة محمد عل عامر" 2021 بعنوان:¹¹

الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين هندسة العمليات (الهندرة) وأداء العاملين- دراسة ميدانية على شركات الإتصال- السودان

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين هندسة العمليات (الهندرة) وأداء العاملين في شركة الإتصالات المحدودة Sudatel، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت الإستبانة أداة جمع البيانات، تمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال شركة Sudatel مدينة الأبيض البالغ عددهم 40 عامل وتم حصر كامل المجتمع للدراسة، وبعد استخدام التحليل العاملي لاستخلاص العوامل الكامنة من المتغير التابع والمستقل، توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية هندسة العمليات (الهندرة) وأداء العاملين، وأن الإبداع الإداري لا يتوسط العلاقة بين المتغيرين.

4. دراسة "منى جعفر عمر محمد" 2020 بعنوان:¹²

أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومعرفة مدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الإداري لديهم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كطريق للبحث، ومن خلال برنامج spss تم معالجة بيانات الدراسة التي طبقت على عينة عشوائية من القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن عددها 150 مفردة.

توصلت النتائج إلى أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها.

5. دراسة " فوزية مسعد ، نادر محمد الجوارنة " 2020 بعنوان:¹³

Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة جدارا بالأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال عينة عشوائية مكونة من 100 موظف إداري من مجتمع الدراسة، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القدرات الإبداعية (الأصالة، القدرة على التحليل، قبول المخاطر، الطلاقة والمرونة العقلية) والأداء الوظيفي.

¹¹ الخير عمارة محمد عل عامر، الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين هندسة العمليات (الهندرة) وأداء العاملين- دراسة ميدانية على شركات الإتصال- السودان، مجلة آراء للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2021.

¹² منى جعفر عمر محمد، أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد 2020، العدد 47، الأردن، 2020.

¹³ Fawzia Massad, Nader Muhammad Al-Jawarna, Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol.24, N.08, 2020.

6. دراسة "ميسون نظمي سعيد عطاري" 2018 بعنوان:¹⁴

الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية (جامعة فلسطين التقنية حالة عملية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية عبر جامعة فلسطين التقنية كنموذج، وقد اتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، منهجا لتحقيق هدف الدراسة، تم الإعتماد على أداة الإستبيان لجمع البيانات عبر عينة عشوائية طبقية مكونة من 154 موظفا، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها وجود أثر كبير لمستوى الإبداع الإداري على كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في جامعة فلسطين التقنية، ووجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد الإبداع الإداري زادت كفاءة وفاعلية الأداء لدى العاملين في الجامعة.

7. دراسة "نجم عبد الله العزاوي" 2013 بعنوان:¹⁵

ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 40 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 253 مفردة في ضوء المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss تم معالجة البيانات لتتوصل الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ببعديه (التميز القيادي، التميز بتقديم خدمة).

¹⁴ ميسون نظمي سعيد عطاري، الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية (جامعة فلسطين التقنية حالة عملية)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2018 .

¹⁵ نجم عبد الله العزاوي، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، الأردن، 2013.

❖ الدراسات الأجنبية:

1. دراسة "Panagiota Xanthopoulou, Alexandros Sahinidis" 2023 بعنوان¹⁶ :

The Impact of Organizational Culture on Business Innovativeness: The Case of SME's

انطلقت هذه الدراسة بناء على الإدعاء القائل أنه في حين أن بعض الثقافات القوية تؤدي إلى النجاح، فإن البعض الآخر يفشل فإن ما يسمى "حجة الثقافة القوية" يمثل نقاط ضعف كبيرة وتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في تعزيز المعرفة الموجودة حول العلاقة بين الثقافة والإبتكار خاصة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى توضيح الأهمية المتزايدة للثقافة في ظل عملة السوق، وتزايد وتيرة عمليات الاندماج والإستحواذ، والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات ذات الثقافات المختلفة، وهذا بالاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال أداة الاستبيان وتم اختيار العينة باستخدام طريقة كرة الثلج وطبقت على 110 شركة يونانية صغيرة ومتوسطة الحجم في مختلفة قطاعات السوق، والتي أجاب منها 504 من مديري الأعمال في هذه الشركات.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبتكار بين الثقافة القوية والمتوسطة والمنخفضة وبهذا تم تأكيد فرضية الدراسة الرئيسية (قوة الثقافة التنظيمية ترتبط طرديا بإبتكار الشركة).

2. دراسة "Atik Syarifah, Faqih Nabhan" 2022 بعنوان¹⁷:

Effect of Organizational Culture on Employee Performance of MSMEs With Creativity And Motivation as Mediation Variables

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في (المؤسسات الصغيرة والصغيرة جدا والمتوسطة) مع التركيز على الإبداع والتحفيز كمتغيرين وسيطين، واستخدمت الدراسة المنهج الإستنباطي لاستخلاص الفرضيات واختبارها ميدانيا من خلال الطريقة الكمية، تم أخذ عينة الدراسة بالطريقة العرضية (150 مفردة) من مجتمع الدراسة المتمثل في رواد الأعمال في (المؤسسات الصغيرة والصغيرة جدا والمتوسطة) للقطاع الحرفي لمدينة كلاتن بأندونيسيا وبعد تحليل البيانات المسترجعة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss أظهرت النتائج مايلي:

- الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين والإبداع.
- الإبداع له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين.
- الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على التحفيز.

¹⁶Panagiota Xanthopoulou, Alexandros Sahinidi, The Impact of Organizational Culture on Business Innovativeness: The Case of SME's, Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Cyprus, 2023.

¹⁷ Atik Syarifah, Faqih Nabhan, Effect of Organizational Culture on Employee Performance of MSMEs With Creativity And Motivation as Mediation Variables, EKONOMIKA SYARIAH: Journal of Economic Studies, Vol. 06, N. 02, Indonesia, 2022.

- التحفيز له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين.
- يمكن للإبداع أن يتوسط بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظف، والتحفيز يمكن أن يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظف.

3. دراسة "Minbiyew Mekonnen Dessie, Kishore Babu" 2022 بعنوان:¹⁸

The Effect of Innovation Orientation on Employees Creativity and Organizational Culture A Study on Textile Factories in Ethiopia

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التوجه الابتكاري على إبداع الموظفين وثقافة الشركة، واستخدمت الدراسة منهجية المسح المقطعي لإجراء البحوث الكمية، تمثل مجتمع الدراسة في عمال الإنتاج البالغ عددهم 2316 عامل في مجموعة من شركات النسيج في ولاية أمهرة (اثيوبيا) وتفسير ذلك وفق الدراسة هو أن دور العاملين في الإنتاج كان مرتبطا بشكل مباشر بمتغيرات البحث حيث أنهم كانوا منخرطين في مركز ابتكار المنتجات والإبداع، وتم اختيار الفئة المستهدفة للدراسة عن طريق إجراء عينة عشوائية (342 مفردة) وتم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامجي (Spss v.20, Amos v.21).

كشفت النتائج أن التوجه نحو الابتكار في مصانع النسيج له تأثير إيجابي على إبداع الموظفين والثقافة التنظيمية، وأنه يجب على الشركات تحسين قدرتها الابتكارية لزيادة إبداع الموظفين من خلال تطوير الثقافة التنظيمية المبتكرة المناسبة من أجل البقاء والتوسع في بيئة الأعمال المعقدة اليوم.

4. دراسة "Sri Handari & Al" 2019 بعنوان:¹⁹

Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة مدى تطبيق الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للأعمال من خلال عينة من الفنادق ذات المستوى الدولي في إندونيسيا شملت العينة 248 فردا من العاملين في هذه الفنادق بوظائف مختلفة من مديرين ومشرفين وموظفين، وباستخدام نموذج دينيسون لتقييم الثقافة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سلاسل الفنادق العالمية لديها القدرة على تنفيذ المواءمة الداخلية كإستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية من خلال برامج تمكين الموظفين، وتوجيه الفريق، وتنمية المهارات، ومواءمة قيم العمل، وتوضح نتائج الدراسة أهمية اتساق البعد الداخلي والخارجي للقدرة التنافسية للأعمال التجارية الدولية.

¹⁸ Minbiyew Mekonnen Dessie, Kishore Babu, The Effect of Innovation Orientation on Employees Creativity and Organizational Culture (A Study on Textile Factories in Ethiopia), Journal of Innovations, N.67, France, 2022.

¹⁹ Sri Handari & Al, Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness, Problems and Perspectives in Management, Vol. 17, N. 01, Ukrain, 2019.

5. دراسة "Julia Naranjo-Valencia, Daniel Jimenez, Raquel Sanz-Valle" 2016 بعنوان:²⁰

Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير كل من الثقافة التنظيمية والإبتكار على الأداء، وتحديد الدور الوسيط للإبتكار في العلاقة، وباستخدام منهج دراسة الحالة تم استهداف مجتمع الدراسة المكون من المؤسسات (الصغيرة المتوسطة والكبيرة) التابعة للقطاع الصناعي لجنوب شرق إسبانيا باستثناء تلك الموجودة في القطاع الزراعي، تم جمع المعلومات من خلال المقابلة وجه لوجه مع الرؤساء التنفيذيين للشركات، وباستخدام استبيان تم اختباره مسبقا تم الحصول على ما مجموعه 446 استبيانا صالحا وأظهرت النتائج ما يلي:

- أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية هي عامل محدد رئيسي لإبتكار الشركات وأنها يمكن أن تعززه بالفعل ولكنها يمكن أن تكون أيضا بمثابة حاجز أمام الابتكار، وعلى وجه الخصوص، أظهرت النتائج تأثيرا إيجابيا للثقافة الأدمقراطية (adhocracy) على ابتكارات الشركات تماما كما تشير بعض الدراسات السابقة، في حين أظهرت الدراسة التأثير السلبي لثقافة التسلسل الهرمي على الابتكار والذي يتوافق أيضا مع الدراسات السابقة، ولم يتم العثور على نتيجة هامة فيما يتعلق بثقافة العشيرة أو ثقافة السوق.

- إن ثقافة العشيرة وثقافة السوق التي تبين أنها ليس لها أي تأثير على ابتكار الشركة لها تأثير على

الأداء، وترتبط ثقافة العشيرة ارتباطا إيجابيا بالأداء، وإن كان تأثيرها أقل من تأثير ثقافة التعصب، ولثقافة السوق أيضا تأثير كبير على الأداء ولكن بإشارة سلبية.

- يلعب الإبتكار دور الوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء وبعبارة أخرى، فإن التأثير الإيجابي لثقافة الأدمقراطية يحدث لأن تلك الثقافة تعزز الابتكار بين الموظفين في حين أن التأثير السلبي لثقافة التسلسل الهرمي يحدث لأن تلك الثقافة لا تشجع الإبتكار.

6. دراسة "Viktória Ali Taha & Michaela Sirkova & Martina Ferencová" 2016 بعنوان:²¹

The impact of organizational culture on creativity and innovation

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الجوانب الثقافية للمنظمة والإبداع، وبين الإبداع والإبتكار، استنادا إلى البيانات الأولية التي تم الحصول عليها في استبيان استقصائي أجري على عينة قصدية ل 184

²⁰ Julia Naranjo-Valencia, Daniel Jimenez, Raquel Sanz-Valle, Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies, Revista Latinoamericana de Psicología, Vol. 48, N. 01, Spain, 2016.

²¹ Viktória Ali Taha & Michaela Sirkova & Martina Ferencová, The impact of organizational culture on creativity and innovation, Polish Journal of management studies, Vol.14, N.01, 2016.

شركة في جمهورية سلوفاكيا من أحجام وقطاعات مختلفة، ومن خلال تحليل البيانات إحصائياً عبر برنامج Statistica 12 تم العثور على ارتباطات بين جميع المتغيرات، وتم قياس أقوى ارتباط بين جو الأمان النفسي في مكان العمل واستعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة وبين العلاقات الشخصية في مكان العمل والإبداع الفردي، لتتوصل الدراسة لنتيجة رئيسية مفادها أن توافق القيم الشخصية للموظفين مع القيم الثقافية للمنظمة يؤثر إيجاباً على استعداد الموظفين للخروج بأفكار جديدة.

7. دراسة "Vaughan Coffey" 2010 بعنوان:²²

Understanding Organisational Culture in the Construction Industry

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي: لماذا تكون بعض شركات البناء قادرة على إنتاج مخرجات بناء ترضي عملائها بشكل أفضل بينما لا تستطيع شركات أخرى كثيرة ذلك؟ وهل تؤثر الثقافة التنظيمية لشركات المقاولات على أدائها؟ وعليه هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السمات الثقافية الأكثر ارتباطاً بتميز الأداء في قطاع التشييد والبناء لمدينة هونغ كونغ، ومن خلال دراسة حالة شملت 23 شركة إنشآت من أصل 53 شركة مدرجة في قائمة مقاولي البناء الصادرة عن هيئة الإسكان في هونغ كونغ خلال فترة الدراسة (فئة البناء- الأعمال الجديدة) تم استهداف عينة قصدية مكونة من كبار المسؤولين التنفيذيين والمديرين المتوسطين ومديري العقود، تم استخدام نموذج دينيسون لتقييم الثقافة التنظيمية، وأداة Pass لتصنيف المقاولات عالية الأداء التابعة لإدارة الإسكان في هونغ كونغ، وتوصلت الدراسة إلى قوة تأثير الثقافة التنظيمية في تميز الأداء، وعلى وجه الخصوص سمات المشاركة التنظيمية، القدرة على التكيف، الإتساق.

8. دراسة "Hai Nam Nguyen" 2009 بعنوان:²³

The Impact of Leadership Behaviours and Organisational Culture on Knowledge Management Practices in Small and Medium Enterprises

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين سلوكيات القيادة وممارسات إدارة المعرفة، وتحديد ما إذا كانت الثقافات التنظيمية تعدل مثل هذه العلاقة، وللتحقق من ذلك تم الإعتماد على المنهج الاستنتاجي القائم على التحليل الكمي للبيانات، وباستخدام استبيان يستهدف المؤسسات الأسترالية الصغيرة والمتوسطة الحجم (157 شركة)، اعتمد الباحث على عينة قصدية تضم فقط المدراء بحجة أن من خصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة أن الهياكل الإدارية غالباً ما تكون في حدها الأدنى، وأن اتخاذ

²² Vaughan Coffey, Understanding Organisational Culture in the Construction Industry, Spon Press, England, 2010 .

²³ Hai Nam Nguyen, The Impact of Leadership Behaviours and Organisational Culture on Knowledge Management Practices in Small and Medium Enterprises, DoctorateThesis, Griffith university, School of Engineering, Australia, 2010.

القرار يتم مركزيا على مستوى المالك/المدير، ومن ثم فمن المتوقع أن يكون لشخصية القائد وسلوكياته تأثير كبير على الدعم التنظيمي، ومن جهة أخرى اختار الباحث هذا النوع من الشركات لتمييزها عادة بثقافات تنظيمية مشابهة.

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي، وتحليل العامل التوكيدي، وتحليل الانحدار لتحليل العلاقات إحصائيا بين متغيرات البحث، وأظهرت النتائج مايلي:

- تحليلات الانحدار المعتدل تكشف أن فعالية السلوكيات القيادية تعتمد على نوع الثقافة التنظيمية (الدور المعدل) فالثقافات ذات التركيز القوي على التسلسل الهرمي (أي شديدة المركزية والرسمية) أو ثقافة المهمة (أي كونها تنافسية وموجهة نحو الأهداف) من شأنها أن تخفف من مساهمة سلوكيات القيادة المعاملاتية على إدارة المعارف.

- أن سلوكيات القيادة (في حد ذاتها) تساهم بشكل كبير في الثقافة التنظيمية، وأن القادة يمكنهم التأثير على ممارسات إدارة المعرفة إما بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الثقافة التنظيمية. وتؤكد هذه النتائج الدور الحاسم للقيادة في بناء و الحفاظ على ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة، وبالتالي توفير دليل إضافي على الحاجة إلى تطوير تحقيق شامل في الدور المحتمل الذي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية كآلية فعالة يمكن من خلالها للقيادة تفعيل إدارة المعرفة داخل منظماتهم.

❖ تعقيب على الدراسات السابقة:

1. أوجه التشابه:

تتفق الدراسة الحالية مع جل الدراسات السابقة المستعرضة من حيث موقع متغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وتميز الأداء كمتغير تابع ضمن نموذج الدراسة المفاهيمي، في حين تم تحديد الإبداع الإداري كمتغير مستقل في بعض الدراسات، وفي البعض الآخر كمتغير تابع أو وسيط وعلى وجه التحديد تتفق مع دراسة (Atik Syarifah, Faqih Nabhan, 2022) التي طورت نموذج دراسة مشابه لنموذج الدراسة الحالية، كما تتفق مع هذه الدراسات من حيث محاولة التنبؤ بتميز الأداء وتفسيره من خلال متغيرات تنظيمية مختلفة كإدارة الجودة الشاملة والريادة التنظيمية، وتتشابه أيضا مع جل هذه الدراسات من حيث بيئة الدراسة الممثلة بالقطاع الصناعي، إضافة إلى اتفاقها مع الدراسات التي درست نماذج مكونة من أكثر من متغير تابع في اعتمادها على النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي اعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي القائم على دراسة حالة كدراسة (سعيد رمضان، 2020)، (شامي صليحة، 2020)، (زهرة مصطفى، 2017)، (وسيلة واعر، 2015)، (بوعون محمد، 2014)، (علي كريم علي، 2023)، (بلال البشيتي، 2021)، كما تتشابه من حيث نوع

العينة المختارة "عشوائية بسيطة" وتتقارب مع حجم العينة مع أغلب هذه الدراسات، إضافة لإعتماد هذه الدراسات على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

2. أوجه الاختلاف:

تتميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات خاصة تلك التي تمت في بيئة الأعمال الوطنية من حيث الإعتماد على مقياس الثقافة التنظيمية دينيسون لتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسات الاقتصادية المحلية، حيث لم نقف على استخدامه في أي من الدراسات عند استقراءنا للمراجع الوطنية التي قامت بتحليل الثقافة التنظيمية عبر مسح على منصة المجلات العلمية الجزائرية ASJP، ومنصة الأطروحات الجزائرية Theses-Algerie، حتى عند بحثنا في المنصات الأجنبية اتضح قلة استخدام هذا النموذج رغم الإنتشار الواسع لإستخدامه من قبل الشركات الصناعية، ويتميز مقياس دينيسون من حيث تقييمه للثقافة من خلال الممارسات الإدارية المرتبطة بتفوق الأداء لذلك يعتبر أحد المقاييس الواقعية ومن مميزاته أيضا إمكانية مقارنة التقرير النهائي للثقافة السائدة مع ثقافات الشركات الناجحة لمعرفة الفجوة الثقافية، ومما يميز الدراسة الحالية أيضا تقييم تميز الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن "النوعية" وإضافة بعد البيئة والمجتمع، فتميز الأداء الفعلي لا يفسر فقط من خلال الأداء المالي، بل تفسره كافة جوانب الأداء والتي يصطلح عليها "الأداء الشامل"، كما تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في تصميم النموذج المفاهيمي الذي يتبنى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وتميز الأداء في نموذج واحد، واستهداف التنبؤ بعلاقات النموذج من خلال النمذجة بالمعادلة الهيكلية على أساس المربعات الصغرى الجزئية.

لتحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة المستعرضة، قمنا بعرض لأهم أهداف والطرق المستخدمة في معالجة الدراسة، ثم قمنا بتحديد فجوة البحث كما يظهر في الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم 02: الفجوة البحثية

تحديد الفجوة البحثية من خلال أهداف الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب المنهجية للبحث

وأهداف وطرق الدراسة الحالية

الفجوة البحثية

أهداف وطرق الدراسات السابقة

- اعتمدت الدراسة الحالية في تشخيص الثقافة التنظيمية على نموذج دينيسون للثقافة الذي يستند إلى السلوك، كما يرتبط نموذج دينيسون مباشرة بنتائج الأداء العالي، نظرا لتصميمه وتطويره في بيئة الأعمال الصناعية.

- تعتمد الدراسة الحالية في تقييم تميز الأداء من خلال الأبعاد المتكاملة للأداء التي تساهم مجتمعة في تفوق الأداء المالي، وتحقيق الميزة التنافسية كبعد التعلم والنمو الذي يساهم في تحسين أداء المورد البشري، والذي بدوره يساهم في تحسين خدمة العملاء، وتنعكس على زيادة حجم المبيعات، أي حلقة دائرية يؤثر كل بعد في الذي يليه.

- تهدف الدراسة الحالية لتحديد أي من المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري) أفضل تنبؤا بالمتغير التابع الإبداع الإداري.

- إبراز دور الوساطة للإبداع الإداري في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتميز الأداء.

نذرة الدراسات التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على تميز الأداء عبر الإبداع الإداري كمتغير وسيطي، وبالخصوص في الدراسات المحلية.

- استخدام الدراسة الحالية لنموذج دينيسون لثقافة الأداء العالي لتشخيص نوع الثقافة السائدة في البيئة الصناعية المحلية، حيث لم يسبق استخدامه في بيئة مماثلة.

- مقارنة الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي مع قاعدة بيانات لثقافات الشركات الناجحة.

تقييم تميز الأداء من خلال أبعاد متنوعة تعكس الأداء الفعلي، حيث تم استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع إضافة بعد البيئة والمجتمع.

- استخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية على أساس المربعات الصغرى الجزئية Pls Sem كطريقة للتحليل الإحصائي عبر الإصدار الحديث لبرنامج Smart Pls.4

- اعتمدت أغلب الدراسات السابقة خاصة الدراسات الوطنية في تشخيص الثقافة التنظيمية على نماذج غالبا ما تكون مستندة إلى عوامل نفسية أو شخصية، كما أنها ليست واضحة بشأن روابط محددة لنتائج الأعمال.

- تعتمد أغلب الدراسات السابقة في دراسة تأثير أحد متغيرات الدراسة الحالية (الثقافة التنظيمية أو الإبداع الإداري) على الأداء الوظيفي للفرد، وليس الأداء المؤسسي، فهي تركز على زاوية مهمة من زوايا الأداء، لكنها لا تعكس بالضرورة تميز الأداء المؤسسي.

- تعتمد أغلب الدراسات السابقة المعروضة التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء على نماذج دراسة بعلاقات مباشرة عدا دراسة

(Atik Syarifah, Faqih Nabhan, 2022) التي يعتبر نموذج دراستها الأقرب لنموذج الدراسة الحالية

9. هيكل الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة سيتم تقسيم هذه الأطروحة إلى باين يخصص الأول للجانب النظري ويضم فصلين رئيسيين:

- الفصل الأول لإعطاء تصور شامل حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتميز الأداء من خلال التأصيل النظري واستقراء الأدبيات السابقة ويضم خمس مباحث.

- الفصل الثاني خصص لتوضيح مفهوم الإبداع الإداري والنظريات المفسرة له وتبيان علاقته بتميز الأداء ويضم خمس مباحث.

أما الباب الثاني فتم تخصيصه للجانب الميداني للدراسة وخصص له فصل كامل يضم خمس مباحث تم من خلالها تقديم الدراسة الميدانية ومنهجيتها، وإجراء وصف إحصائي لبيانات الدراسة، ثم تقييم نموذج البحث من خلال طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

الباب الأول: الإطار النظري

للدراصة

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز

تمهيد الفصل:

إن المكون الإستراتيجي الثقافي يعتبر كواحد من أهم المكونات التي ساهمت ولا تزال تساهم في نهضة وتطور الأمم والمؤسسات على حد سواء، وذلك لما تلعبه التحولات الثقافية من دور في التحول من اليوم إلى الغد، وكمثال على ذلك يرى الملاحظ في النهضة اليابانية السريعة بعد الحرب العالمية أو كما يطلق عليها المختصون "المعجزة اليابانية" أهمية الثقافة التنظيمية التي ميزت وغذت ذلك التحول، فدولة مثل اليابان لم تكن تملك أي من الموارد الإستراتيجية، لكنها عولت على قوة قيم ثقافة أفرادها التي تتميز بالولاء والإلتزام وحب العمل، وبالمقابل نجحت الإدارة اليابانية في استثمار وإيجاد التوليفة المناسبة بين قيم وأهداف وثقافة الأفراد ودمجها في ثقافة واحدة متميزة داخل المنظمة، وهو ما جعل الثقافة التنظيمية اليابانية متميزة وفريدة من نوعها، وبالحدث عن التميز فيمكننا القول أن تكوين أفراد متميزون يؤدون الأعمال بامتياز وفق طرق وأساليب وقواعد وقوانين مضبوطة هو ما يجعل المنظمة تكتسب ميزة شخصية تميزها عن غيرها وبالتالي تحقق التميز التنظيمي للمنظمة.

لأجل إعطاء مفهوم شامل وواضح للثقافة التنظيمية والتنبؤ بأهميتها في تحقيق التكيف البيئي من جهة وتميز الأداء من جهة أخرى، اقترح الباحث تقسيم هذا الفصل إلى خمس مباحث أساسية تتناول المحاور الأساسية للمفهوم بالإضافة إلى استعراض أهم نماذجه وتخصيص مبحث للأداء المتميز في المؤسسات الإقتصادية وما يحيط به من مفاهيم، وأخيرا تطرق الباحث في آخر مبحث لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق تميز الأداء.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: نماذج وإدارة الثقافة التنظيمية

المبحث الرابع: الأداء المتميز للمؤسسات الإقتصادية

المبحث الخامس: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي شخصية المنظمة التي تميز أسلوبها في الوجود وطريقة أداء الأعمال التي تقوم على قيمها ورسالتها ورؤيتها، فالثقافة التنظيمية هي قبل كل شيء عملية تستغرق وقتاً لتتسخ، لأنها مجموعة من المواقف التي يدعمها إعلان قيم الشركة والتي تحكم علاقاتها، الداخلية والخارجية على حد سواء.

المطلب الأول: مدخل للثقافة التنظيمية

يتميز العصر الذي نعيش فيه بكثرة وسرعة التبادل الثقافي، مع هيمنة المنظمات وشموليتها لكافة نواحي الحياة، الأمر الذي عزز من مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية، هذا المفهوم حظي باهتمام بالغ خلال السنوات الأخيرة، خاصة مع تنامي حدة المنافسة وتسارع الإنتاج التكنولوجي، مما أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بسلوك الأفراد في التعامل مع هذه المتغيرات وفق قواعد واضحة وصريحة، بحيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

1 المعنى العام للثقافة:

المعنى اللغوي:

يشق المفهوم اللغوي للثقافة من الفعل الثلاثي "ثَقَفَ" أو "ثَقَّفَ" بمعنى حذق أو مهراً أو فطن، أي صار حاذقاً ماهراً فطناً، فهو ثَقِفَ وقد ثَقَّفَ، وثقف الشيء: أقام المعوج منه وسواه، وثقف الإنسان: أدبه، وهذبه وعلمه²⁴.

المعنى الإصطلاحي:

يشير أستاذ ومناورة الفكر الحضاري الأستاذ مالك بن نبي رحمه الله إلى أهمية مفهوم الثقافة وإلى ضرورة إيجاد معنى واضح لماهية الثقافة فيقول في كتابه مشكلة الثقافة "إن فكرة (ثقافة) تزداد جلاءً في هذا المجال المضني، وتصبح مفهوماً أكثر تحديداً، بحيث أصبحت إحدى مشكلات علم الاجتماع وأن الأوان ليثور في أذهان المفكرين سؤال مفاده ما هي الثقافة"²⁵ فعلى المستوى النظري فالثقافة هي ذلك الكل المركب المتغير الذي يتم تناقله اجتماعياً ويشمل على العناصر المادية والمعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق

²⁴ بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 06.

²⁵ مالك بن نبي، مشكلة الحضارة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر - دمشق، 1984، ص 27.

والقانون والعادات وكل القدرات الأخرى التي يكتسبها المرء بصفته عضواً في المجتمع، وبعبارة أخرى فإن الثقافة هي أسلوب ونمط الحياة في زمان ومكان معينين، ويتجسد هذا النمط في عناصر مادية واجتماعية ومعنوية.²⁶

ويعرفها ابن خلدون في مقدمته الشهيرة: "على أنها العمران والذي هو صنع الإنسان، ويقول في هذا المجال إن الاجتماع الإنساني ضروري، ويعبر الحكماء عن هذا بقولهم: أن الإنسان مدني بطبعه، أي لا بد له من الاجتماع الذي هو المدنية في اصطلاحهم، وهو معنى العمران وعالج ابن خلدون في المقدمة ظواهر التربية والعلوم وأصنافها والتعلم وطرقه، كما ناقش ظواهر أخرى مثل الظواهر القضائية والخلقية والجمالية والدينية واللغوية".²⁷

أما Malinovski فيعرف الثقافة بأنها تشمل المهارات الموروثة، الأشياء، والأساليب، أو العمليات الفنية، والأفكار، والعادات والقيم، وكلمة العادات التي أشار إليها مالينوفسكي تخرج بالتعريف من حيز الوسط البيولوجي إلى مجال الدراسات الاجتماعية.²⁸

ويذهب عالم الاجتماع Edouard Taylor في تركيب المفهوم في الربط بين سلوكيات الفرد المكتسبة ضمن مجتمع فيشير إلى أن الثقافة هي مجموعة العادات والتقاليد التي يكتسبها الإنسان ضمن مجتمع يعيش فيه، وأضاف بأنها عبارة عن مجموعة من القوانين التي تحكم الفرد بالإضافة إلى الفنون والأخلاق السائدة في هذا المجتمع.²⁹

2 نشأة مصطلح الثقافة التنظيمية:

لقد دخل مفهوم الثقافة في أدبيات إدارة الأعمال مع نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث تم استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week في أكتوبر 1980، كما أدمجت بعد ذلك مجلة Fortune ركناً خاصاً ودائماً تحت عنوان Corporate Culture إلى أن جاء Kenedy & Deal سنة 1982 بالمصطلح في كتاب بعنوان ثقافة الشركة Corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى للمفهوم.³⁰

²⁶ مال التابغي، ليلي الهنساوي، مقدمة في علم اجتماع المعرفة، ط 1، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2007، ص 46.

²⁷ خالد خواني، مفاهيم الثقافة والمصطلحات المرتبطة بها، مجلة القارئ للدراسات والنقدية واللغوية، المجلد 04، العدد 03، 2021، ص 82.

²⁸ رشوان حسين عبد الحميد أحمد، الثقافة: دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 11.

²⁹ نفس المرجع، ص 13.

³⁰ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3،

إن ظهور مصطلح الثقافة التنظيمية بصفة رسمية في الأدبيات والدراسات ومنظمات الأعمال حديثا لايعني بالضرورة عدم وجود الثقافة التنظيمية قبل ظهور المصطلح، لكن يمكن القول أن الثقافة التنظيمية لم تكن مدركة أو مؤطرة أو لها أهمية واضحة مثل ما هي عليه الآن، ورغم ذلك فقد تميزت الفترات السابقة لتطور منظمات الأعمال بثقافات معينة كانت تميز كل منظمة، بحيث تشير الدراسات إلى أن القادة وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم من يكونون ثقافة المنظمة من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة فمثلا نجد ثقافة التخصص الدقيق وتقسيم العمل في المنظمات ذات النهج التaylorي، والثقافة البيروقراطية في المنظمات ذات النهج الشيوعي، ثم ظهرت مطلع الخمسينيات في الشركات الأمريكية خاصة ثقافة المشاركة بالأهداف، إلى أن أدت الضرورة إلى إدراج البعد الثقافي في إستراتيجية المنظمة خاصة مع تنامي التغيرات المتسارعة عالميا، والتطور التكنولوجي، كل هذا عجل بانتشار هذا المفهوم ورواجه السريع وإدراك أهميته الإستراتيجية في بيئة الأعمال المعاصرة.

3 تعريف الثقافة التنظيمية:

مع تعدد وتنوع تعاريف الثقافة بشكل عام، لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا تعاريف كثيرة يغلب عليها التداخل، وإن كان بعضها مكتملا لبعض ويكمن السبب الرئيسي في ذلك كون الثقافة التنظيمية غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة، وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي وعلى الرغم من عموميتها وکليتها إلا أنها تتميز بالتعدد وبتنوع الثقافات الفرعية داخل التنظيمات الرسمية، والتي قد تكون متضادة أحيانا وغير موضوعية أحيانا أخرى، مما قد يهدد استقرار وبقاء المنظمة³¹

بما أننا سبق وأن أوردنا أن مفهوم الثقافة التنظيمية هو مفهوم ثري بالتعاريف المتداخلة وليس له تعريف محدد، ومحاولة منا لاستنتاج مفهوم جامع وشامل، سنقوم باستعراض أهم التعاريف ذات الصلة بالمجال من أجل بلورة الخصائص المترابطة في تعريف إجرائي واحد وواضح يمكن من خلاله قياس أثر هذا المفهوم وتمييزه.

1.3 أهم التعاريف للثقافة التنظيمية:

عرف Peters & Waterman ثقافة المنظمة بأنها نظام القيم داخل المنظمة الذي يتضح خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها ويحدد الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة³².

³¹ عبد الدايم بايدة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في اتخاذ القرار، ماجيستر، جامعة الجزائر 2، 2012، ص 14.

³² كريمة ربي، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر

3، الجزائر، 2013، ص 5.

عرفها Govindarajan & Gupta بأنها "بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتختار أنواع الأفراد الذين سيلتزمون المنظمة، كما أنها تشكل حرياتهم في القيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، بالإضافة إلى أنها تؤثر في كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.³³

عرفها الكاتب كيرت لوين Kirt Lewin بأنها مجموعة من الافتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.³⁴

عرف Charles Handy الثقافة التنظيمية بأنها المعتقدات الراسخة التي تدل لكيفية ممارسة السلطة بالمنظمة، وكيفية مراقبة العاملين فيها، وعمل نظام ما من أجل مكافأتهم، بالإضافة إلى العديد من الأمور المرتبطة بنظام الرقابة الفردية، مع تحديد ساعات العمل، وحق الموظفين وحق الرؤوسين في الإبتكار والإبداع وما تحتاجه المنظمة من التخطيط الدائم والمستمر.³⁵

أما Wheleen فيعرف الثقافة التنظيمية أنها مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة ويعرفها Shermebron بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة كما يعرفها Kossen بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية على البيئة الداخلية للمنظمة.³⁶

و عرف القريوتي الثقافة التنظيمية بأنها هي تلك المنظومة التي تتضمن على الرموز والمعاني والممارسات والمعتقدات التي تطورت مع مرور الزمن لتصبح من السمات الخاصة بالتنظيم، والتي ساعدت بشكل كبير في فهم أعضاء التنظيم للسلوك الذي يتوقعونه من أعضاء المنظمة.³⁷

ويعرفها Autchi William "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين".³⁸

ويرى Hofsted ضرورة توضيح الفرق بين الثقافة الوطنية و الثقافة التنظيمية باعتبارهما ظاهرتين متميزتين، فعلى المستوى القومي تتمثل الفروق بين دولة وأخرى في القيم، بينما تعكس الممارسات

³³ رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مجلد 01، عدد 01، 2022، ص56.

³⁴ يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، الجزائر، العدد السادس، 2017، ص 299.

³⁵ الثقافة التنظيمية مفهومها وأهميتها، (26 ماي 2020)، تم الإطلاع عليه في (29 أوت 2022) على الرابط:

<https://iqtesaduna.com/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9->

³⁶ بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، الطبعة الرابعة، 2014، ص2014.

³⁷ الثقافة التنظيمية مفهومها وأهميتها، مرجع سابق.

³⁸ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص220.

الفروق بين منظمة وأخرى، أي أن قيم العاملين في المنظمات ترتبط إلى حد كبير بثقافتهم الوطنية، بينما ترتبط ممارسات العمل بالثقافة التنظيمية لتلك المنظمات.³⁹

2.3 التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

من خلال التعاريف التي أوردناها سابقا نرى أن التعاريف ورغم تداخلها واختلافها إلا أنها تتفق كلها حول نقاط أساسية، كون الثقافة التنظيمية نظام قيم متفق عليه بشكل رسمي وغير رسمي في بيئة اجتماعية (منظمة) معروفة ومحددة تستمد قيمها من أعضائها ومن خلال تاريخها بكل محطاته، هذه القيم والمعتقدات يترجمها سلوك الأفراد والجماعات في تصرفاتهم داخل المنظمة وفي تفاعلهم مع البيئة الخارجية.

بعد ربطنا للنقاط الأساسية في التعاريف السابقة، واقتراحا منا لتحديد تعريف إجرائي واحد وواضح قمنا باختيار التعريف الذي أورده قاموس هارفارد بيزنس Harvard Business للمصطلحات الإدارية الذي نصه كالآتي:⁴⁰

"الثقافة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات والمعتقدات والقيم الفردية أو الاجتماعية التي تعتمد عليها مجموعة من الناس في بيئة معينة أو في شركة أو مؤسسة ما، وهي بمثابة دستور أخلاقي، يصهر السلوكيات والتصرفات داخلها في نمط سلوكي موحد، فيجعل لغة السلوك فيها لغة واحدة مشتركة، بحيث يوجد لخدمة رسالتها وغايتها وخدمة المجتمع الذي تعمل فيه".

ثانيا: مراحل تطور الثقافة التنظيمية

حسب المراجع المتعددة التي تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية فقد حددت سبع مراحل أساسية لتطور الثقافة التنظيمية كما يلي:⁴¹

■ المرحلة العقلانية:

في هذه المرحلة يتم النظر إلى الفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في هذه المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

³⁹ عبد الدايم بايدة، مرجع سابق، ص 14.

⁴⁰ المفاهيم الإدارية (الثقافة التنظيمية)، قاموس هارفارد بيزنس، تم الإطلاع عليه يوم 2022/08/30، على الرابط: hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية

⁴¹ الباتول علواط : الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2-، الجزائر، 2013، ص ص 59-60-61.

■ مرحلة المواجهة:

تميزت هذه المرحلة بظهور قيم تنظيمية جديدة، كظهور النقابات العالمية والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه والقيام بواجباته أدى كل هذا إلى إفراز قيم الحرية، الاحترام والتقدير.

■ مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوغلاس ماكريجور Douglas McGregor مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة إلى نمطين X,Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

■ المرحلة العاطفية:

هذه القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر، الأحاسيس، وإن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

■ مرحلة الإدارة بالأهداف:

في هذه المرحلة تركز القيم على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق والإشراف. إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذا المسؤولية المشتركة.

■ مرحلة التطور التنظيمي:

أظهرت هذه المرحلة قيم جديدة، كتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي، والتي تعمل على إيجاد ما يعرف بالتطور التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، والذي صاحبه ظهور مفاهيم وقيم جديدة كإهتمام بالعلاقات الإنسانية ودراسات الضغوط في العمل، والإجهاد وحالات التوتر والإنفعال.

■ المرحلة الواقعية:

في هذه المرحلة تطوير القيم أصبح مزيجا من المراحل السابقة للقيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وكذا ظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة. مثلما لاحظنا تطور الثقافة التنظيمية كنهج تنظيمي واضح ومفهوم تبلور من خلال فترة هامة من الحركات الفكرية المتداخلة والنظريات البارزة وما واكبها من أحداث متعددة كظهور النقابات والشركات المتعددة الجنسيات مع ظهور أبعاد جديدة للأداء كل ذلك ساهم في تطور الثقافة التنظيمية كموجود مادي ومعنوي داخل المنظمات المعاصرة.

المطلب الثاني: نظريات ووظائف الثقافة التنظيمية

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لأهم النظريات التي حاولت تفسير الثقافة التنظيمية بالإضافة لأهم الوظائف التي تؤديها الثقافة داخل المنظمة.

أولاً: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

النظرية العلمية هي التفسير الأفضل للحقائق التي نشاهدها حولنا في الطبيعة والتي يجري الوصول إليها باستخدام الأساليب العلمية، والتي تختبر مرارا وتكرارا وتؤكد باستخدام الملاحظة والتجربة، وفيما يلي سنحاول التطرق لأهم النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة الثقافة التنظيمية:

● نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية نذرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، مثلما يشير إليه Obler "أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية".⁴²

● نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة.⁴³

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

● نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص

⁴² الباتول علواط، مرجع سابق، ص 93.

⁴³ علماوي أحمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، دكتوراه، جامعة الجبالي اليابس- سيدي بلعباس، الجزائر.

الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة، والزملاء داخل المنظمة.⁴⁴

• نظرية تكامل الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد، وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام، والتوافق مع القيم، والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.⁴⁵

• نظرية المستويات

في حقيقة الأمر أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذلك يعتبر المجتمع المستوى الأول، ويتضح هذا من خلال (الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها)، وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا هو المستوى الثالث، ونلمس ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية لدى أفراد المنظمة.⁴⁶

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية :

يمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية حسب الباحثين إلى أربع وظائف أساسية كما يلي:⁴⁷

- دورها في تحديد هوية المنظمة :

يكون للثقافة التنظيمية دور كبير في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى، حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، فمشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا الأمر مما يقارب بينهم.

⁴⁴ الباتول علواط، مرجع سابق، ص 93.

⁴⁵ علماوي أحمد، مرجع سابق، ص 87.

⁴⁶ جاسم بن فيجان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور وإدارة العامة للجنسية والجوازات وإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص 31.

⁴⁷ محمد عوض، الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية، ماجيستر، جامعة الخليل، فلسطين، 2013، ص 18.

- تسهيل التزام الأجيال:

التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل جيل من أجيال الأفراد إلى الإلتزام بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه.

- تعزز استقرار النظام الاجتماعي:

فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يفعلوا.

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور من حولهم:

حيث توفر ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

والشكل رقم 03 يوضح وظائف الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم 03: وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: دور وأهمية الثقافة التنظيمية

أولاً: دور الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث ، حيث تعتبر المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال، وتعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند إحداث التغيير فإذا ما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المنظمة) فإنه يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والهيكليّة

والتكنولوجية الناجحة نظرا للارتباط الوثيق بين الإطار القيمي والمواقف والنظام التنظيمي والتكنولوجي للمنظمة.

وفيما يلي نذكر بعض أهم النقاط لدور الثقافة التنظيمية:⁴⁸

- تحقيق الهوية التنظيمية وتنمية الولاء للمنظمة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي
- التفاعل الإيجابي مع الأحداث والقضايا المحيطة
- تحديد المجال المشترك والأولويات الإدارية.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والريادية بالمنظمة.
- تحديد أسس توزيع المنح والمكافآت والمراكز الوظيفية .
- تحديد معايير الإختيار والترقية.
- توفير معايير لما يتعين القيام به قولاً وعملاً في مختلف المواقف.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموارد البشرية، فهي التي تحدد العمل المقبول، الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الإستنكار والإستهجان منهم.

وتنبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم أن يسلكوه داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كما وتمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية لأي تنظيم كان، فهي التي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله، والتي تتمثل باتفاق العاملين على عناصر محددة، وكلما حضر موظف جديد فعليه الإلتزام بثقافة المنظمة، أي أن يقبل بقيمتها ومعتقداتها وأعرافها والتي تم التعارف عليها والإتفاق عليها من قبل الجميع، فالجميع ملتزم بها⁴⁹

⁴⁸ السن عبد العزيز، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الإجتماعية في مكافحة الفساد، ضمن أشغال الملتقى الموسوم (تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادة وأثرها في مكافحة الفساد)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات، 2011، ص325.

⁴⁹ موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 398.

ويؤكد ذلك Mallak فيذكر بأن للثقافة التنظيمية دورا في توجيه اتخاذ القرار من قبل العاملين، في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة ومن ثم يمكن عد الثقافة التنظيمية عاملا حاسما في نجاح تطبيق الإستراتيجيات الوظيفية في المنظمة مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة حيث أن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات تكمن في الأوجه التالية:⁵⁰

(1) هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها.

(2) هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.

(3) الموارد البشرية بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي موحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملاءهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمون بها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

(4) تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الإبتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.

(5) الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

(6) الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

(7) تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والإلتزام الحرفي بالرسميات.

(8) تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الإبتكار والتفوق وتستهمي العاملين المبدعين، والمنظمات التي

⁵⁰ ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2001، ص ص 58-60.

تكافئ التميز والتطوير، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات. (9) تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

(10) تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات، إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على إستقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم، وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

(11) ترتبط ارتباط مباشر بدوران العمل، فإذا وجدت الثقافة التنظيمية كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية، مما يؤدي إلى الإلتزام والضبط، والإتفاق بأهمية ما ترمز إليه المنظمة وأهدافها، مما ينجم عن هذا التجانس الولاء لأهداف التنظيم وغاياته، كما تدل على أن الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا من عناصر التحرك في التنظيم وهي عامل مستقل قائم على القيم وله دور مهم في عملية التطوير والإبداع.

(12) إن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلا قويا للوائح والإجراءات وقواعد العمل، وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، كلما قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية.

المطلب الرابع: انعكاسات الثقافة التنظيمية على السياسات الإستراتيجية

من المهم أن يأخذ صانعو الإستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة، أهداف وإستراتيجية المنظمة، والعمل على القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية، فمثلا القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك ، ولشركة فورد FORD النوعية أولا، ولشركة كرايسلر Chrysler هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد آخرون⁵¹ كما أن الوعي بثقافة المنظمة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة.

إن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولا في أفراد التنظيم، و لأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الإجتماعي

⁵¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، داراليازوري للنشر، عمان، طبعة 1، 1998، ص 14.

والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد بها الأشياء.⁵²

أولاً: البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة فالثقافة ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة، فالتعديل فيأحدهما لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى.⁵³

إن العلاقة بين الإستراتيجية و الثقافة علاقة قوية فأي تناقض خطير بينهما يعد مؤشر فشل أكيد و على هذا المنوال، ذكر مايكل بورتير Michael Porter بأن مختلف الإستراتيجيات القاعدية تقتضي ثقافات مختلفة، ولقد استشهد بالمثل التالي:

تطبيق إستراتيجية التميز يحتاج إلى وجود ثقافة تساعد و تشجع على الابتكار، الفردية و المخاطرة، بينما مبدأ الترشيد و الانضباط و الاهتمام بالتفاصيل يدعم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف.⁵⁴

ويمكن شرح العلاقة بين الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية من خلال المصفوفة التالية:

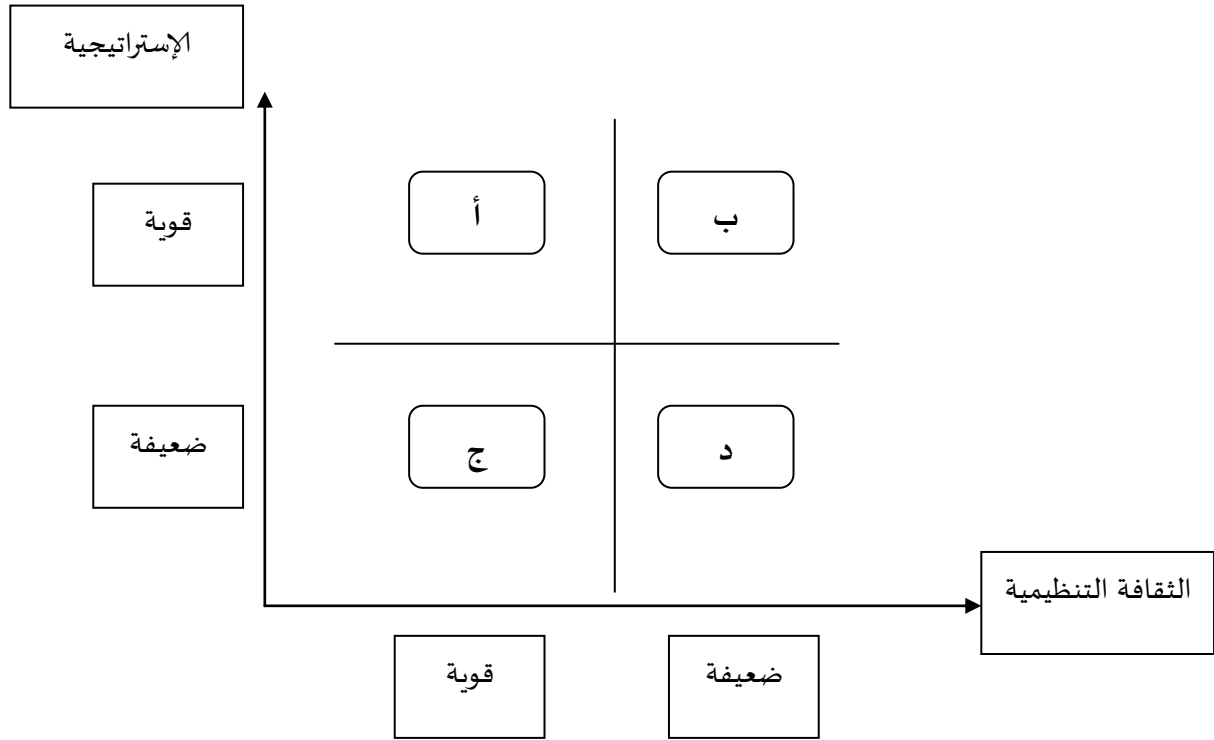
⁵² محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص149.

⁵³ عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 159.

⁵⁴ بلغول سنوسي، إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ماجيستر، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم،

2012، ص 114.

الشكل رقم 04: مصفوفة العلاقة بين الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية



المصدر: بلغول سنوسي، مرجع سابق، ص 115.

يمكن شرح المصفوفة السابقة كالتالي:⁵⁵

المنطقة (د) لا يوجد علاقة ما بين الإستراتيجية و الثقافة، وقرارات المؤسسة كلها قصيرة المدى أي دون الاستمرارية الزمنية، الثقافة تتبع التغييرات المتقلبة للقيم الغير الرسمية.

المنطقة (ب) تعرض التغييرات نحو التوجه الاستراتيجي الذي يستجيب للفرص الموجودة في السوق ، لكن الثقافة الداخلية ليست متلائمة مع المخطط الاستراتيجي .

المنطقة (ج) استراتيجيات النجاح الماضية لم يعد منها بد في تحقيق إيرادات لكن قوة الثقافة تبقى مرتبطة بذلك الماضي الزاهر الثقافة ، فتكون هناك مقاومة للتغيير.

المنطقة (أ) هي المنطقة المثلى، الإستراتيجية طويلة المدى تستغل جيدا فرص المحيط (السوق) بالتناسب و التلاؤم مع قو الثقافة بطريقة واعية.

ثانيا: أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة ومكوناتها والعاملين بها ونقصد بمكونات المنظمة هيكلها ومجموع وظائفها بالإضافة للأساليب والإجراءات التي يتم من خلالها الإتصال واتخاذ القرارات وهناك

⁵⁵ نفس المرجع، ص 115.

أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها أهمها:⁵⁶

✓ اتجاه أو توجهات المنظمة:

حيث يدخل في طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة إلا أن المهم هو الكيفية التي تتفاعل فيها عناصر الثقافة مع إستراتيجية العمل الناجح فإذا كان الإتجاه أو الإستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة فإن الثقافة التي تتخذ "فلسفة لا تأرجح المركب" أي اترك الحالة على ما هي عليه دون تغيير قد تكون مناسبة فكلما كانت الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة وإستراتيجيتها كانت قوة إيجابية وإذا كانت غير متوافقة تكون كقوة سلبية فقد تدفع الثقافة المنظمة إلى تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها أو تدفعها بعيد عنها.

✓ الإنتشار:

وهو مدى شيوع الثقافة بين العاملين أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة، فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الآخرين فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام.

✓ القوة:

حيث تمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة مها كان اتجاهه وقوة تأثيره، وبعبارة أخرى هل الثقافة راسخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان أم أنها ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجهات عامة فقط لأعضاء التنظيم.

✓ المرونة:

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها: تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة، ومتابعة الأحداث الخارجية والتصرفات المتوقعة في بيئة العمل، وتحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها والإستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص البيئة والمشاكل التنظيمية واقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الإتصال مع بيئة المنظمة وأخيرا تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورشات العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة وإستراتيجيتها.

⁵⁶ عباس سمير، الثقافة مرجع سابق، ص 132.

✓ الإلتزام:

تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الإلتزام والإنضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها بمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

تنشأ ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقديرها من قبل الإدارة العليا، في حين تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية، فهي جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتعكس بوضوح شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، فالثقافة التنظيمية لا تنشأ من العدم، وليست مجرد شعارات وقصص مكتوبة لكي يقرأها القارئ، بل تنشأ الثقافة التنظيمية من خلال تركيبة من العناصر الأساسية، ولها مكونات وخصائص، وتختلف أنواعها ومستوياتها وفقا لطبيعة المنظمة ومحيطها وسياساتها الإستراتيجية، وتركيبها البشرية، لذلك وبغية الإحاطة بموضوع الثقافة التنظيمية كان لابد لنا من تخصيص مبحث خاص من أجل التطرق إلى أساسيات الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: محددات الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم محددات الثقافة التنظيمية

يؤكد الباحثون أن الثقافة التنظيمية بمثابة نظام مفتوح، ويميل كثير منهم إلى نسبة الإستقرار فيها، فهي تتغير حسب المحطات والأحداث التي تمر بها المنظمة، إضافة إلى تغير استراتيجياتها والمحيط الذي تنشأ فيه، ومن زاوية أخرى فالثقافة التنظيمية تبنى وتتطور من خلال ممارسات وتصرفات أعضاء المنظمة في الواقع، وليس من خلال المسودات المكتوبة أو الكلامية، مما يعني أن أبسط الممارسات والسلوكيات التنظيمية يمكن أن تحدد طبيعة الثقافة التنظيمية، ويمكن أن تؤدي إلى نشوء ثقافة فرعية داخل الثقافة الأساسية، سواء بأثر إيجابي أو سلبي، وكمثال على ذلك فظاهرة وسلوك التأخر والغياب لدى العمال، إذا لم يتم معالجتها بعقلانية والتوصل إلى أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها يمكن أن تصبح ثقافة قائمة في حد ذاتها، وهو ما يؤكد كثير من الإداريون في المؤسسات الجزائرية التي أصبحت تشتكي بكثرة من هذه الظاهرة، وفضلا عن ذلك فالتغيرات التي تجري في محيط المؤسسة لها أثر واضح على ثقافة المنظمة، خاصة التطورات التكنولوجية، وعملة سوسيولوجيا الثقافة لدى المجتمعات،

وكمثال على ذلك نرى أن شركات كبرى كنوكيا Nokia وكوداك Kodak تخطاها الزمن بسبب عدم تكيفها مع التغيرات التي حدثت في محيطها، وجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تعتبر الوسيلة الأمثل لتحقيق التكيف والمرونة في إحداث التغير التنظيمي.

تشير كثير من نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات أساسية للثقافة التنظيمية، لكن في الأصل لا يمكن التنبؤ أو إحصاء المحددات بشكل دقيق غير أنه يمكن الإشارة إلى أهمها حسب التجارب والدراسات السابقة، فخلاصة القول أن التغيرات التنظيمية التي تحصل داخل المنظمة والتغيرات التي تحصل خارجها تعتبر تلك العوامل التي تساهم في تحديد محتوى وفحوى عناصر الثقافة التنظيمية، وتأسيسا على ذلك قام الباحث بتقسيم محددات الثقافة التنظيمية إلى داخلية وخارجية.

ثانيا: أنواع محددات الثقافة التنظيمية

1 المحددات الداخلية للثقافة التنظيمية:

المحددات الداخلية للثقافة التنظيمية هي الموجودة داخل المنظمات، فمن الواضح أنه عند حدوث تغييرات تنظيمية في الظروف البيئية الداخلية، ستحدث تغييرات في الأساليب وطرق أداء العمل والتي يتم استخدامها لتنفيذ المهام والأنشطة المختلفة، نذكر بعض أهم هذه المحددات:

1.1 أهداف المنظمة:

إن الاختلاف في الأهداف من مؤسسة لأخرى يعتبر من أهم المحددات للثقافة التنظيمية، ففي المؤسسات ذات الطابع الصناعي البحت تكون الثقافة التنظيمية السائدة ربما أكثر صرامة من تنظيم له طابع خدماتي، لأن الهدف يختلف فالقيم والمعتقدات الموجودة في المؤسسة ذات الطابع الصناعي تختلف عن غيرها في المؤسسة ذات الطابع الخدماتي، وإذا ما قارنا أيضا بين المؤسسة ذات الطابع المدني والمؤسسة ذات الطبع العسكري، فالأولى تكون لها ثقافة تنظيمية أقل صرامة من الثانية، فالمؤسسة الأمنية والعسكرية تتميز بالصرامة والجدية أكثر من غيرها، حيث نلاحظ أن الثقافة السائدة في هذا النوع من المؤسسات تحمل قيم التضحية والإنضباط والصرامة، ونلتمس في محيطها رموزا ورسومات وكتابات وشعارات وصور تحمل في مضامينها قيما سوسيو- تاريخية تحث على واجب التضحية و المحافظة على الأسرار و القوة وعدم الاستسلام والوفاء للمؤسسة و الوطن... إلخ، من المؤشرات التي تعبر عن ثقافة تنظيمية خاصة بتلك المؤسسة تميزها عن غيرها، لأنها مترابطة بأهداف حساسة تتعلق بأمن المجتمع.⁵⁷

57 بسام وزناحي، محددات الثقافة التنظيمية، مجلة سوسولوجيون، مجلد 02، العدد 01، الجزائر، 2021، ص121.

2.1 اختيار الموظفين:

تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه من خلال عمليات الإختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة والإعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم.⁵⁸

3.1 التاريخ والملكية:

يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.⁵⁹

4.1 الخصائص الوظيفية:

يعبر مدى ملائمة وتوافق الخصائص الوظيفية مع الصفات الشخصية للأفراد عن توجه الفرد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.⁶⁰

5.1 القواعد والإجراءات:

ينظر إلى القوانين والقواعد على أنها تساهم بشكل كبير في الحفاظ على الإنضباط والقانون والنظام والموارد وتنفيذ المهام والأنشطة المختلفة بطريقة مرضية، هذه من حيث جميع إدارات ووظائف المنظمة، وعندما يتم تنفيذ واجبات الوظيفة وفقا للقوانين والقواعد ، سيتم تنفيذها بطريقة جيدة التنظيم لهذا يجب أن يتم توصيلها إلى جميع الأعضاء، حتى يتمكنوا من متابعتها والقيام بمهامهم بشكل جيد، فعلى سبيل المثال عندما يستخدم الأفراد التقنيات في الطباعة، فإنهم بحاجة إلى التأكد من استخدامها بطريقة فعالة وتجنب الطباعة المفرطة، لهذا تعتبر صياغة القوانين والقواعد المفتاح في تكوين بيئة عمل منظمة وتعزيز الثقافة التنظيمية.⁶¹

6.1 العدالة والمساواة:

إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدل والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للإضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي السلبية وتظهر التنظيمات غير الرسمية، التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الأهداف مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة

58 عباس سمير، مرجع سابق، ص 137.

59 جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 28.

60 عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة، دكتوراه، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2018، ص 30.

⁶¹ Radhika Kapur (2022) , Determinants of Organizational Culture, Retrieved 5/10/2022, from Researchgate.com

فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة ويتفرغ لعمله الأساسي.⁶²

2 المحددات الخارجية للثقافة التنظيمية:

لاشك أن المحيط الخارجي له تأثير كبير مباشر على تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة ومن بين هذه المحددات نذكر:

1.2 الظروف الاقتصادية:

ترتبط الظروف الاقتصادية في المقام الأول بالموارد المالية، تعتبر الموارد المالية هي المفتاح في تنفيذ المهام والأنشطة المختلفة وفي إحداث التحسينات، عندما تكون هناك حاجة لإدخال بنية تحتية جديدة، وإجراء أعمال الإصلاح والبناء، وتوفير وسائل الراحة والمرافق، والإستفادة من الأساليب الحديثة والمبتكرة في تنفيذ المهام والأنشطة، تعتبر الموارد المالية ذات أهمية قصوى عندما تمتلك المنظمات موارد مالية محدودة، فإنها عادة ما تواجه مشاكل في سياق تنفيذ المهام والوظائف بطريقة مناسبة، من ناحية أخرى عندما لا تكون الموارد المالية مشكلة، يكون الأفراد قادرين على تحمل الشعور بالرضا والقيام بواجبات وظيفتهم بشكل جيد وبالتالي، فإن إدارة الموارد المالية ستؤدي إلى رفع مستوى الظروف الاقتصادية بطريقة فعالة، لذلك يمكن القول أن الظروف الاقتصادية محدّدات خارجية للثقافة التنظيمية.⁶³

2.2 طبيعة الأعمال:

عادة ما يساهم نوع الأعمال الذي تمارسه المنظمة على تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية، حيث تشير الدراسات إلى وجود ثقافات مشابهة في المجال الصناعي الواحد، فمثلا نجد في المؤسسات الناشطة في مجال التقنيات والإعلام الآلي قيم ومعايير وسلوكيات تتسم بدرجة عالية من حرية التصرف والإبداع والميل للمخاطرة، ينما يلاحظ أن مؤسسات التوريد والمبادلات التجارية تميل إلى ثقافة الإحتكار ودقة التركيز على المواعيد والمعلومة وخدمة العملاء.

3.2 البيئة:

الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين، بحيث تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.⁶⁴

4.2 التكنولوجيا:

لا بد لنا أن ندرك مدى تركيز المؤسسات الاقتصادية على استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها

⁶² منصور بن ماجد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، ماجيستر، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2017، ص 50.

⁶³ Radhika Kapur, op.cit.

⁶⁴ جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 28.

لتصبح أكثر كفاءة، لكن نوع التكنولوجيا يحدد نوع القيم المرتبطة به فمثلا المؤسسات الخدمائية التي تتعامل مع تكنولوجيات التفاعل الإجتماعي تتطلب مهارات وقيم خاصة، عكس المؤسسات الصناعية التي تتعامل مع تكنولوجيات دقيقة كالروبوتات الصناعية تتطلب ثقافة مغايرة.

5.2 الثقافة العالمية:

إن من خصائص الثقافة بمفهومها السوسيولوجي خاصية الانتقال، إما عبر الأجيال أو عبر المجتمعات، و إن نماذج التسيير في العالم سواء في الماضي أو الحاضر، كان لها انتقال واسع عبر المجتمع العالمي سواء عن طريق الكتب أو الملتقيات الدولية وحتى الإستعمار كان له دور في هذا الانتقال، فانتقال الفكرة من مجتمع لآخر أمر مسلم به منذ القدم وخاصة اليوم في مجتمع العولمة والتكنولوجيا الحديثة، فما أحدثته الثورة الفرنسية وما تبعه من تطورات في المعرفة العلمية والمنهج العلمي، كان له دور كبير في انتشار الأفكار خاصة في مجال تنظيم العمل، سواء من جوانبه السوسيولوجية أو الإقتصادية أو التكنولوجية أو الإدارية.⁶⁵

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الثقافة التنظيمية

أولا: أبعاد الثقافة التنظيمية

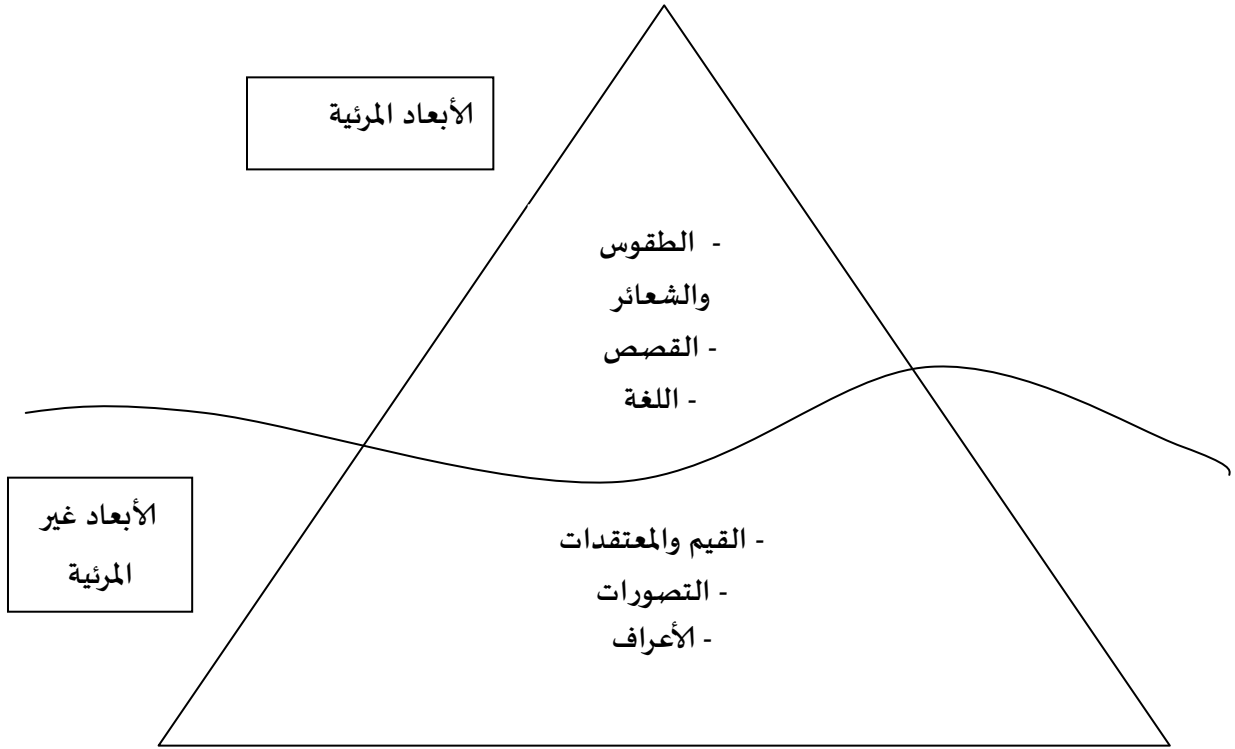
بسبب اتساع موضوع الثقافة التنظيمية وكثرة المهتمين والباحثين به، اختلفت الرؤى وتباينت الآراء حول الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية وهذا يرجع لإختلاف المداخل والتصورات الفكرية من جهة واستخدام كل دراسة الأبعاد المناسبة للهدف البحثي من جهة أخرى، وتماشيا مع ذلك سنذكر فقط أهم التصنيفات خاصة التي يمكن قياسها إجرائيا وتعميمها على المنظمات.

✓ تصنيف Glinow & Shane 1999:

حسب هذا التصنيف تنقسم أبعاد الثقافة التنظيمية إلى أبعاد مرئية تتمثل في المؤشرات المرئية والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها وأبعاد غير مرئية تعكس القيم الخفية الراسخة في أذهان أعضاء التنظيم والشكل التالي يوضح ذلك:

⁶⁵ بسام وزناجي، مرجع سابق، ص 119.

الشكل رقم 05: الجبل الجليدي للثقافة التنظيمية



المصدر: بن كيحول محمد، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020، ص 73.

✓ تصنيف محمد المغربي 2004:

حسب محمد المغربي يمكن تلخيص أبعاد الثقافة التنظيمية في ممارسات تنظيمية وإدارية كالتالي:⁶⁶

■ مرونة التنظيم:

قدرته على الإستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية الخارجية.

■ طبيعة العمل:

متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية، التي تكرس الملل وتحث الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والإبتكار والإبداع.

■ التركيز على الإنجاز:

حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز، كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.

⁶⁶ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 166.

■ أهمية التنمية الإدارية والتدريب:

وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالإستثمار في العنصر البشري، يعتبر من أهم أنواع الإستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.

■ أنماط السلطة:

إن السلطة المركزية، توجي بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار.

■ أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل، تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها، وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أداءهم.

■ أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولتقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهمتر بالقانون والنظام، إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.

■ الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلها العاملون مثل: الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي ورفع روح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

✓ نموذج دينسون Denison:

يعتبر نموذج دينسون من النماذج الرائجة في تقييم ثقافات المنظمات حول العالم لما يتميز به من خصائص ومزايا حيث يركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية تترجمها 12 ممارسة إدارية تمكن من تفسير سمات الثقافة السائدة وفق عمل المنظمة وتسمح بتحديد التوجه الإستراتيجي للثقافة وفق محور

عمودي وأفقي يضم أربع اتجاهات أساسية، وهو نفس النموذج المعتمد في دراستنا الميدانية وتمثل أبعاد النموذج فيما يلي:⁶⁷

- بعد الإتساق والتجانس: الذي يشمل عناصر وضوح القيم الجوهرية، الإتفاق، التنسيق والتكامل.
- بعد المشاركة التنظيمية: يضم عناصر التمكين، التوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.
- بعد التكيف: يضم عناصر التغيير الخلاق، التعلم التنظيمي، التركيز على العملاء.
- بعد المهمة: يشمل عناصر الرؤية، الإستراتيجية، الأهداف والغايات.

ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية

ذكر Pervaize أن الثقافة التنظيمية تشتمل على مكونات ظاهرة وأخرى ضمنية، من خلال تقسيمها إلى مستويات وشرح التداخل بينها، ويمكن توضيح تلك المستويات كما يلي:⁶⁸

✓ المستوى الأول : الثقافة الظاهرة (Explicit Culture) وتمثل الحقائق التي يمكن ملاحظتها مثل التكنولوجيا والفنون ورموز الحياة التنظيمية وأنماط السلوك الإنساني.

✓ المستوى الثاني: الثقافة الضمنية (Implicit Culture) وتشتمل على القيم، والمعتقدات والمعايير الضابطة للسلوك الإنساني .

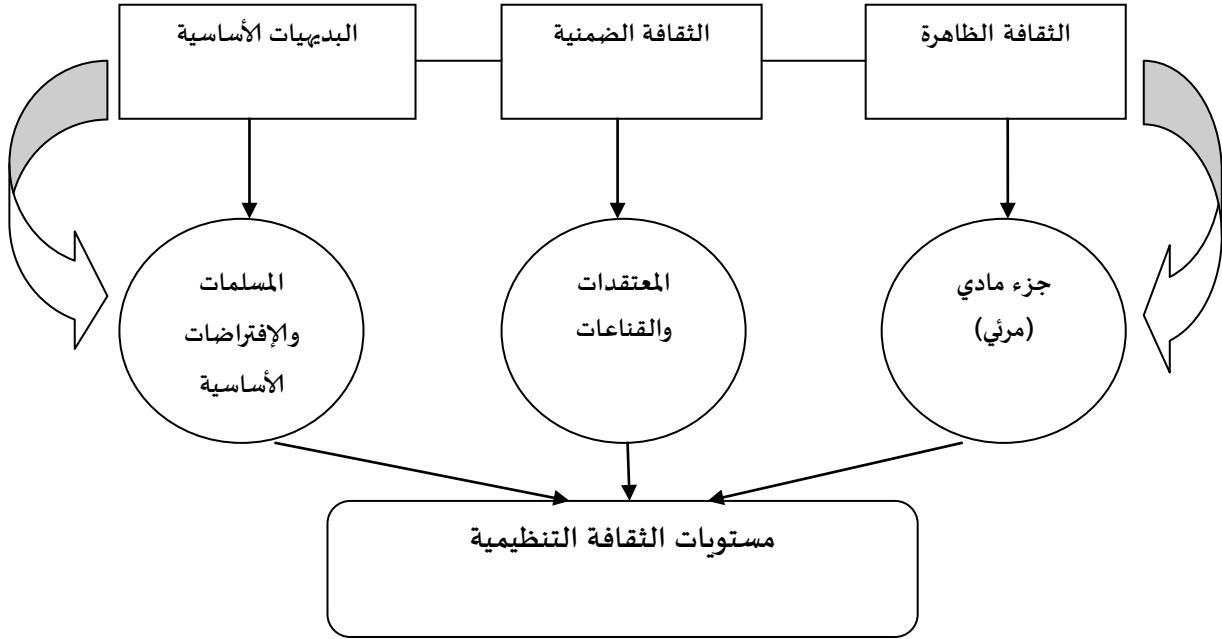
✓ المستوى الثالث: البديهيات الأساسية (Basic Assumptions) وهي عبارة عن البديهيات والإفتراضات الأساسية حول الكيفية التي تعمل بها المنظمة، وتحديد الهدف الأساسي لها، وكيفية تعاملها مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى كيفية تعامل الموظفين داخل المنظمة الواحدة فيما بينهم وما هي المشكلات الرئيسة التي تواجهها تلك المنظمة.

ويمكن أن نلخص مستويات الثقافة التنظيمية في الشكل الآتي:

⁶⁷ أحلام خان، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022، ص 35.

⁶⁸ براهيمية صونية، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد دباغين سطيف، الجزائر، 2018، ص 13.

شكل رقم 06: مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

كما سبق وأن أشرنا وبسبب اتساع الحقل المعرفي للثقافة التنظيمية نجد في الخلفيات الأدبية عدة تقسيمات لأنواع الثقافة تختلف باختلاف معايير التقسيم، سنحاول أن نجمل أهم هذه المعايير: أولاً: من حيث مدى قوة الثقافة:

لدراسة العلاقة بين الثقافة والأداء قام الباحثان J. Heskett & J. Kotter بتحليل تاريخ 20 مؤسسة في الفترة 1970-1980 وتوصلا إلى أن ثقافتهم مختلفة عن الأنظمة الثقافية المتبناة في المؤسسات ذات الأداء المرتفع في تلك الفترة خاصة في بداية تاريخها الذي كان يتميز برؤية واضحة واستراتيجية فعالة وبعد تغيير المسيرين والأسواق فقدت المؤسسات قدرتها على التأقلم بعد تضييع القيم الأساسية التي بني عليها نجاح هذه المؤسسات وعليه تم بناء فرضية القوة والضعف كالتالي:⁶⁹

1. الثقافة القوية: أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة، وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها كما أن بقاء الثقافة الفردية يستمر لأجل طويل في معظم الحالات.

⁶⁹ بدون مؤلف، محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد دباغين سطيف، الجزائر، 2022، ص 5.

2. الثقافة الضعيفة: يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عندما يكون عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع.

ثانياً: من حيث شمولية الثقافة وتنقسم إلى ثقافة سائدة وأخرى جزئية⁷⁰

1. الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة، وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

2. الثقافة الجزئية: هي الثقافة التي تشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، فقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

وأشار باحثون آخرون إلى أنماط أخرى للثقافة التنظيمية يتمثل أبرزها في:

أولاً: الثقافة التنظيمية المحافظة: وتصنف إلى:⁷¹

✓ الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Culture

تحدد السلطة والمسؤوليات، ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والإلتزام.

✓ ثقافة العمليات Process culture

يتم التركيز على إنجاز العمل، وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم وتقل الرغبة في المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.

✓ ثقافة الدور Role Culture

وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية، أكثر من الأفراد وتعطي أهمية كذلك للقواعد والأنظمة و تتركز القوة في أشخاص محددين، هم الذين يتخذون القرارات، ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.

✓ ثقافة النفوذ: Power influence

يقول handy بأنها ثقافة تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت حيث تركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الإستراتيجيين يعملون على إيجاد حلول للمواقف يجب على الآخرين تنفيذها.

⁷⁰ بدون مؤلف، محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 5.

⁷¹ طلق بن عوض السواط، سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد الخامس والثلاثون، السعودية، 1998، ص ص 62-63.

ثانيا الثقافة التنظيمية المرنة: وتنقسم إلى⁷²

✓ ثقافة مساندة :

تتميز بتمسك الأفراد وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، وكلما ازداد قبول الأعضاء للقيم الجوهرية، وازداد تمسكهم بهذه القيم، يكون لها تأثير أكبر على سلوك العاملين بسبب الدرجة العالية من المشاركة، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك.

✓ ثقافة المهمة:

تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات، التي تكون مهتمة جدا بنشاطات البحوث والتطوير، حيث تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير، وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة، لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

ثالثا: الثقافة الأكاديمية

الأكاديمية هي المكان لتحقيق طموحات الأفراد الرغبين في تحقيق التطور المهني من خلال تحقيق التميز في شغل كل وظيفة يلتحقون بها، تقوم المؤسسات التي تنتشر فيها هذه الثقافة باستقطاب الخريجين الجدد ثم تسعى على تنمية قدراتهم في مجموعة من المجالات المترابطة، وتعتبر IBM و كوكاكولا Cocacola أمثلة عن المؤسسات التي تتميز بهذه الثقافة.⁷³

المطلب الرابع: عناصر وخصائص الثقافة التنظيمية

أولا: عناصر الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية نظاما غير رسمي صريح، يعتبر امتداد للنظام الرسمي، ولا شك أن هذا النظام يتكون من مجموعة من العناصر التي ترسم صورة عامة للثقافة التنظيمية وتعكس بوضوح شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، ويذهب كثير من الباحثين إلى تقسيم هذه العناصر أو المكونات إلى أربع عناصر كالتالي:

المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁷⁴

⁷² عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 2003، ص 107.

⁷³ جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 31.

⁷⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، 2019، ص 312.

الأعراف التنظيمية Organizational Norms

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والإلتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلا لها فائدة أو عديمة الفائدة مثل عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد، وإلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المنظمة، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.⁷⁵

التوقعات التنظيمية: Organizational Expectations

وتتمثل في التعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف، وتشمل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزلاء من الزملاء الآخرين.⁷⁶

الأداء الاستراتيجي: Strategic Performance

مجمل النشاط المستمر المتزامن الذي يعكس نجاح الإستراتيجية واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة الإستراتيجية المعينة أو فشلها أو انكماشها وفق أسس ومعايير محددة وضعت وفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة المدى التي تتسم بالقدرة على البقاء والتكيف والنمو.⁷⁷

تعتبر العناصر سالفة الذكر مكونات عامة وشاملة تندرج تحتها عناصر أخرى أكثر تعبيرا وإدراكا للثقافة التنظيمية من طرف الأفراد والقراء على وجه العموم، لذلك يضيف باحثون آخرون عناصر إضافية أكثر شرحا مثلما ذهب إليه حسين حريم ولخصته عبد الدايم بايدة في الجدول التالي:

جدول رقم 01: عناصر الثقافة التنظيمية

العناصر الظاهرة	الوصف
المراسيم	حدث أو أنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر، طقوس، أساطير، مثلا: إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.
الشعائر	مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الإجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة مثل: استقبال موظف جديد أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي

⁷⁵ موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزاوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 400.

⁷⁶ خالدية مصطفى عبود الرزاق، سامي احمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 114.

⁷⁷ نفس المرجع، ص 114.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز

الطقوس	وهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية، وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثل: فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي كفرصة لتقوية الروابط بين العمال.
القصص والأساطير	هي روايات لأحداث سابقة، تذكر العاملين بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج بين الحقيقة والخيال، تدور حول المؤسسين الأوائل كما توفر معلومات لأحداث تاريخية مرت بها المنظمة. أما الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبول لحدث معين يبدو مهماً أو غامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف روايات خرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها، أو حضورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.
الأبطال	هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة
نجوم غير عاديين	وهم شخصيات غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رموزاً.
الرموز واللغة	هي عبارة عن أشياء، أفعال أحداث نوعية أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل شعار المؤسسة أو إسمها التجاري. أما اللغة فهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية.
القصص البطولية	هي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفردية والجماعية لجماعة معينة وقادتها.
البيئة المادية	وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد وكذلك توزيع البريد، والمكالمات الهاتفية، الساعات المعلقة على الجدران

المصدر: عبد الدايم بايدة، مرجع سابق، ص 22.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمة في حد ذاتها ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي:

✓ نظام مركب: يتكون من مجموعة من العناصر تتفاعل مع بعضها البعض، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات

- والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة، كالمباني والأدوات)⁷⁸
- ✓ قوة الثقافة التنظيمية: وتعني شدة استجابة الأعضاء من خلال تنفيذ النشاطات اليومية.⁷⁹
- ✓ اتجاه الثقافة: أي علاقة الثقافة التنظيمية بالأهداف الإستراتيجية والاتجاه الذي تسلكه في علاقتها مع البيئة الخارجية.⁸⁰
- ✓ الثقافة نظام مكتسب، متغير ومتطور: أي أنها لا تنتقل عبر الأجيال بطريقة غريزية بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.⁸¹
- ✓ الثقافة لها خاصية التكيف: حيث تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان المادية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من من جانب، واستجابة للخصائص بيئة المنظمة وما يحدث بها من تغيير من جانب آخر.⁸²

المبحث الثالث: نماذج وإدارة الثقافة التنظيمية

وضع الباحثون في مساعي دراستهم للثقافة التنظيمية نماذج موضوعية تنظر للمفهوم من زوايا محددة كما حاولوا أن تحدد أساليب عملية لإدارة الثقافة من خلال أدوات علمية مختلفة، ذلك ما سنحاول التطرق له بشئ من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: نماذج الثقافة التنظيمية

على اعتبار موضوع الثقافة التنظيمية حقل معرفي كبير، نجد الكم الهائل من الإسهامات والكتابات في هذا الموضوع لذلك فنماذج الثقافة التنظيمية تختلف من مفكر لآخر ومن شركة لأخرى وحتى من دولة لأخرى، وهذا يرجع أساساً إلى طبيعة التمايز والتغير الثقافي المستمر بين الأفراد، المجتمعات، البيئة، وهو ما ينعكس في نهاية المطاف مع حزمة من النماذج الشائعة والمتميزة لدراسة الثقافة التنظيمية في المنظمات، التي سنحاول إيجاز بعض أهمها.

أولاً: نموذج Shein

اقترح شين نموذج الثقافة التنظيمية، حيث تشكل الافتراضات الأساسية القيم، والقيم تشكل الممارسات

⁷⁸ سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص 93.

⁷⁹ براهيمية صونية، مرجع سابق، ص 9.

⁸⁰ نفس المرجع.

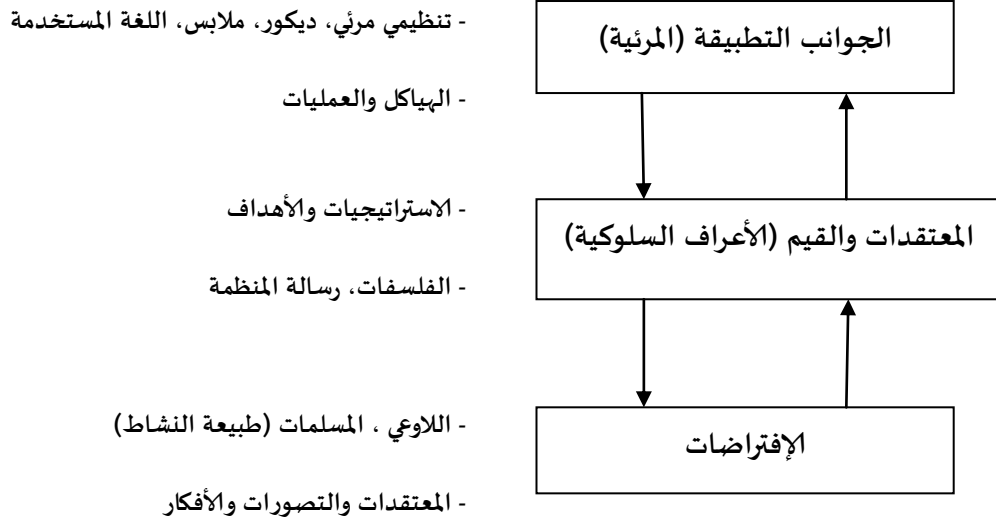
⁸¹ سالم العياشي، الثقافة التنظيمية ومساهماتها في تحقيق الأداء المتميز، ماجيستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية،

جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص 16.

⁸² نفس المرجع، ص 16.

والسلوك، تتأثر ممارسات وسلوك الأفراد إلى حد كبير بالقيم وبالتالي من مرحلة الطفولة المبكرة طوال حياة الأفراد، يحتاجون إلى موارد جيدة من حيث القيم فيجب صياغة تدابير لصقل القيم والإستفادة منها، لا سيما في تنفيذ واجبات الوظيفة هذا هو الجزء المرئي من الثقافة فالمنظمات لا تتبنى الثقافات في يوم واحد، لكنها تتعلم من التجارب السابقة، عندما تمارس على أساس منتظم، فإنها تشكل ثقافة مكان العمل،⁸³ ويرى شاين Shein أن هناك ثلاثة مستويات في الثقافة التنظيمية، أي الجوانب التطبيقية وتمثل السطح، الأعراف السلوكية وتمثل تحت السطح، والقيم والإفتراضات التي تمثل الجزء الأعمق من الثقافة التنظيمية، وقد تم ذكرها على النحو التالي:

الشكل رقم 07: مستويات الثقافة التنظيمية (Shein)



المصدر: Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, Third Edition, Jossey-Bass, San Francisco-USA-, 2004, p 26

1. الجوانب التطبيقية:

حسب نموذج Schein فسطح الثقافة التنظيمية يمثل الجوانب التطبيقية (المرئية) ، والذي يشمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعها ويشعر بها عندما يواجه المرء شيئاً جديداً وتمثل ثقافة غير مألوفة كالمهندسة المعمارية للمنظمة، لغتها، منتجاتها، تقنيات إنتاجها، كما يتجسد في الملابس وطرق الخطاب، ويشير Schein إلى نقطة مهمة يجب طرحها حول هذا المستوى من الثقافة هي "أنه من السهل ملاحظتها وفك شفرتها فعلى سبيل المثال قام كل من المصريين والمايا ببناء أهرامات مرئية للغاية لكن معنى الأهرامات في كل ثقافة كان مختلفاً تماماً، لذلك يمكن للمراقبين وصف ما يرونه ويشعرون به ، لكن لا

⁸³Radhika Kapur , Definitions and Models of Organizational Culture, University of Delhi, 2020, Retrieved 16/10/2022, From Researchgate.com

يمكنهم إعادة هيكلة من ذلك وحده ما تعنيه هذه الأشياء في المجموعة المعينة، أو ما إذا كانت تعكس افتراضات أساسية مهمة.⁸⁴

2. المعتقدات والقيم:

يعكس كل التعلم الجماعي في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الأصلية لشخص ما، وإحساسه بما يجب أن يكون عليه، عندما يتم إنشاء منظمة لأول مرة أو عندما تواجه مهمة أو قضية أو مشكلة جديدة، فإن الحل الأول المقترح للتعامل معها يعكس افتراضات بعض الأفراد حول ما هو صحيح أو خاطئ، وما الذي سيحدث أو ما الذي سيعمل أو لا يعمل، أولئك الأفراد الذين ينتصرون، والذين يمكنهم التأثير على المجموعة لتبني نهج معين للمشكلة، سيتم تحديدهم لاحقا كقادة أو مؤسسين، لكن المجموعة ليس لديها حتى الآن أي معرفة مشتركة كمجموعة لأنها لم تتخذ بعد إجراء مشتركا في إشارة إلى كل ما يفترض القيام به.

على سبيل المثال في شركة ناشئة، إذا بدأت المبيعات في الإنخفاض، فقد يقول المدير "يجب علينا زيادة الإعلانات" بسبب إيمانه أن الإعلانات تزيد المبيعات دائما، لكن الموظفين لم يسبق وأن واجهوا هذا المشكل وستنظر لهذا الاقتراح على أنه بيان صريح لمعتقدات المدير وقيمه، وفي حالة ما إذا أقنع المدير المجموعة بالتصرف وفقا لمعتقده، وإذا نجح الحل، وإذا كان لدى المجموعة تصور مشترك لذلك، سوف يتحول هذا الموقف بشكل تدريجي أولا إلى قيمة أو معتقد مشترك، وفي النهاية إلى افتراض مشترك إذا استمرت الإجراءات القائمة على ذلك.⁸⁵

3. الافتراضات الأساسية:

وفقا لرأي Shein تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر الثقافة التنظيمية، فهي تعبر عن ما يؤمن به الأفراد بصورة واقعية ومدى تأثيرها على درجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم.⁸⁶

ثانيا نموذج Quinn and Cameron

يعتبر نموذج كامرون وكوين Quinn and Cameron من أهم النماذج المحددة لأنواع الثقافة التنظيمية، بالتمييز بين أربعة أنواع، من خلال محورين: محور عمودي يعكس مدى تركيز المؤسسة على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والرقابة (التنافس بين التغيير والإستقرار) و محور أفقي يشير إلى مدى تركيز المؤسسة على التوجه الداخلي والتكامل وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين تظهر الثقافات

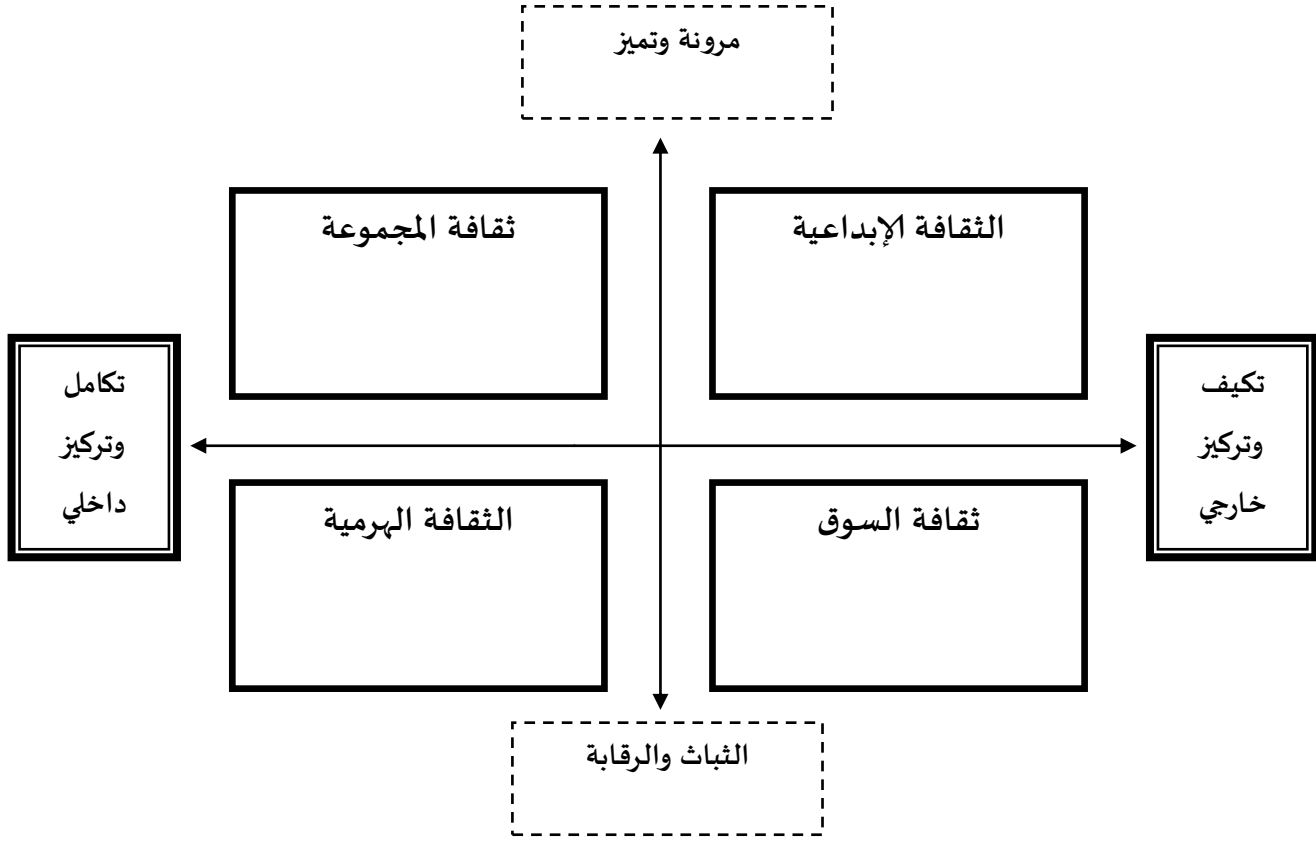
⁸⁴ Radhika Kapur , Op.Cit, p p 26-27.

⁸⁵ Edgar H. Schein, Op.Cit, p 28

⁸⁶ علماوي أحمد، مرجع سابق، ص 70.

التنظيمية⁸⁷ التي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 08: أنواع الثقافة التنظيمية حسب كامرون وكوين Quinn and Cameron



المصدر: Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Frame work, Jossey-Bass, San Francisco-USA-,2006, P35.

حسب Quinn & Cameron فثقافة المنظمة تنقسم إلى أربع أنواع أساسية يمكن أن تتوفر نسبة من كل نوع في المؤسسة، لكن في غالب الأحيان يظهر نوع محدد من هذه الثقافات بشكل واضح ويكون مدرك لدى الأفراد حسب الدراسات التي أجراها الباحثان في أكثر من 1000 شركة، وتعتبر كل ثقافة على نوع معين من الشركات أو النشاط الذي يعكس هذه الثقافة، فمثلا ثقافة المجموعة تنطبق على المؤسسات العائلية أما ثقافة الهرمية فتميز المؤسسات البيروقراطية التي تتسم بدرجة عالية من التركيز على الإجراءات والقواعد، وفي ثقافة السوق يوجد المؤسسات التي تركز على التميز الإستراتيجي وزيادة الحصص السوقية، وأخيرا ثقافة الإبداع التي تمتاز بالإجراءات اللارسمية واللامركزية وكذا التركيز على البيئة الخارجية و

⁸⁷ لطرش محمد، الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية حسب نموذج OCAI، مجلة الإقتصاد الدولي والعملة، المجلد 02،

تتواجد هذه الثقافة في صناعات عديدة منها، التكنولوجيات الحديثة، تطوير البرمجيات، صناعة السينما، صناعة الأزياء.

ثالثاً: نموذج McKinsey

تعتبر شركة ماكينزي McKinsey شركة استشارات إدارية أمريكية، وهي تقوم بإجراء تحليل نوعي وكمي لتقييم قرارات الإدارة عبر القطاعين العام والخاص، وتعتبر الشركة رائدة في مجال عملها ولها فروع في مناطق عدة من العالم، وقد قدمت من خلال معهد أبحاثها نماذج ومفاهيم ونظريات عديدة حول الإدارة ساهمت في نجاح البعض وخسارة البعض الآخر، وبالحدوث عن نماذج الثقافة التنظيمية تقدم الشركة نموذجين أحدهما تقليدي نسبياً ويرجع لسنة 1970 والآخر عصري ونشر سنة 2017 في تقارير الشركة.

1. نموذج بيترز/ ويتيرمان 1970 T.Peters and R.Waterman

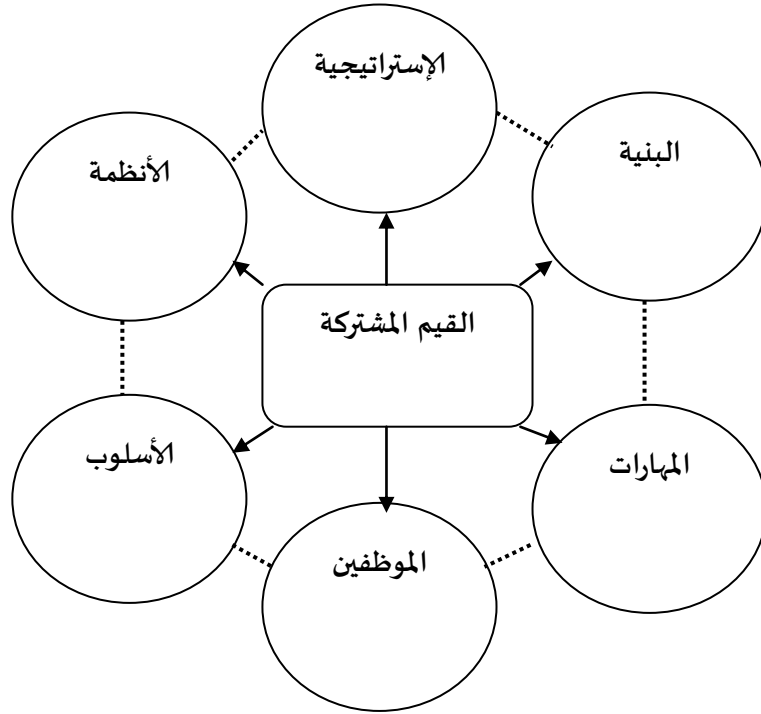
طور توم بيترز وروبرت ويتيرمان T.Peters and R.Waterman فكرة نموذجية في ثقافة المنظمة، من خلال عملهما كمستشارين في شركة ماكينزي للاستشارات في السبعينيات، والذي يشار إليه أحياناً باسم إطار ماكينزي سباعي الأبعاد "McKinsey 7S".

في نموذجهم ، يركز بيترز وويتيرمان على الشركة كنظام كامل يعتمد نجاحه النهائي على سبعة عناصر صلبة ولينة، بينما يمكن توصيف العناصر الصلبة بوضوح، على سبيل المثال (الرسوم البيانية والخطط وما إلى ذلك)، يصعب فهم العناصر اللينة، هذا لأنها تصف القيم والمهارات وأساليب العمل التي هي في تغير مستمر.⁸⁸

الجزء الصلب يتضمن البنية (Structure) والإستراتيجية (Strategy) والأنظمة (Systems) في حين أن الجزء اللين يتضمن المهارات (Skills) والموظفين (Staff) والأسلوب (Style) القيم المشتركة (Shared values) هي المكون السابع وتشكل القاسم المشترك بين جزأي هذا النموذج كما هو موضح في الشكل الموالي:

⁸⁸ A Guide To The 3 Most Popular Corporate Culture Models, Personio ,Retrieved 23/10/2022 From: www.personio.com/hr-lexicon/corporate-culture-models/

الشكل رقم 09: نموذج McKinsey 7S



المصدر: عصام جابر رمضان، هشام عبد العزيز، انعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة، المجلة التربوية، العدد 44، السعودية، 2016، ص 180.

2. نموذج "ثقافة من أجل عصر رقمي" 2017

في التقرير المعنون "ثقافة من أجل عصر رقمي"، حددت ماكينزي McKinsey الشركة الإستشارية لتطوير الأعمال أن الخوف من المخاطرة هو أحد أكبر العوامل المساهمة في عدم نجاح الشركات في سوق ممكن رقمياً، إن تمكين ثقافة المخاطرة داخل المنظمة أمر يجب أن يشجعه القادة حيث لا تقترح المؤسسة أن يتصرف المدراء بطريقة تشكل خطورة على نزاهة الشركة، ولكن من خلال اتخاذ قرارات جريئة قد تؤدي ثمارها في الأرباح.

إذا أراد القادة تشجيع التجريب والإبتكار في جميع المستويات، فيجب عليهم أن يكونوا قدوة يحتذى بها مع التخلص من النفور من المخاطر، يمكن أن تساعد أهداف التحول الرقمي القادة على تحديد المخاطر التي تستحق العناء، وهذا يعني السماح بقدر أكبر من الإستقلالية في جميع أنحاء المنظمة وتمكين المزيد من الموظفين لتحمل المسؤولية، على سبيل المثال، يمكن أن يكون تزويد موظفي مركز الإتصال بتحليلات في الوقت الفعلي ومنحهم معلومات كافية واستقلالية لحل مشكلة العميل، وسيلة فعالة من حيث التكلفة وممكنة لتبسيط الدعم للأدوات الممتازة والإعتماد الرقمي السلس هما المفتاح لتعزيز هذه المواقف.⁸⁹

⁸⁹ Julie Goran, Laura La Berge, and Ramesh Srinivasan, Cultur for a digital age, 2017, Mckinsey Digital, Retrieved 23/10/2022 From: www.mckinsey.com.

رابعاً: نموذج الشبكة الثقافية 1992 Cultural Web Model

تم تطوير نموذج الويب الثقافي (الشبكة الثقافية) في عام 1992 من قبل جيرى جونسون وكيفان سكولز Gerry Johnson & Kevan Scholes ، وهو يساعد في تحديد "النموذج" أو الواقع المعاش للعمل داخل المنظمة علاوة على ذلك، فهي طريقة لاستكشاف العناصر المختلفة للشركة وكيف يمكن لهذه العناصر تشكيل تجارب الأشخاص الذين يعملون معهم (أو للعملاء الذين يعملون معهم)، إضافة لذلك فهي طريقة لإستكشاف:

- هياكل السلطة الموجودة داخل الشركة.

- التاريخ الجماعي للشركة.

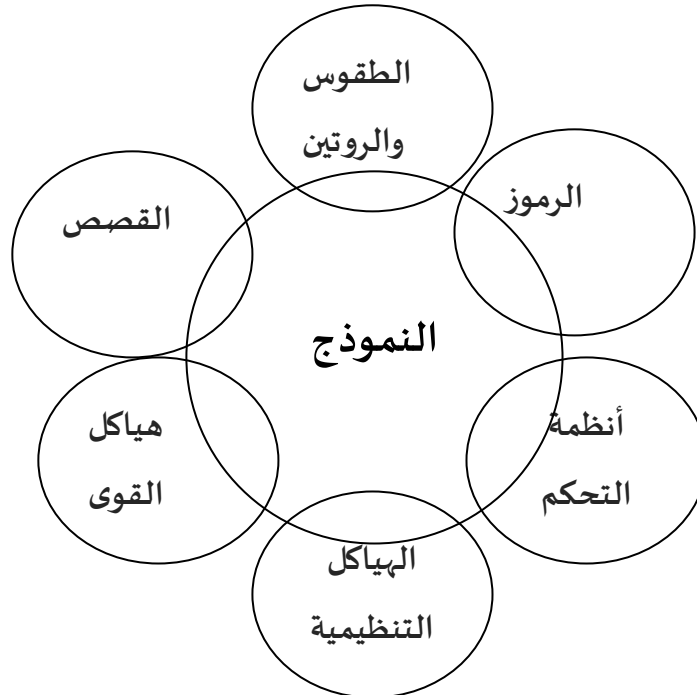
- كيف تتشكل السلوكيات والطقوس.

ويساعد نموذج الويب الثقافي على فهم الثقافة الحالية للشركة والعناصر التي يمكن أن تساعد في تحديدها للمضي نحو الأفضل من خلال الإجابة على ثلاث خطوات أساسية هي:

أين كانت الشركة؟ أين تريد أن تذهب؟ إلى أي مدى يجب أن تذهب؟⁹⁰

ويعتمد هذا النموذج على ست عناصر أساسية في تحليل الثقافة التنظيمية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 10: نموذج الشبكة الثقافية Cultural Web Model



المصدر: Mind tools (2019) Retrieved 18/10/2022, From:

https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_90.htm.

⁹⁰ Mind tools (2019) , The Cultural Web, Retrieved 18/10/2022, from: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_90.htm

خامسا: نموذج الثقافة التنظيمية من منظور إسلامي

على اعتبار أن كل النماذج التي حاولت تفسير وتحليل أو قياس الثقافة التنظيمية، يرجع تأصيلها الفكري لخلفيات باحث أو مجموعة من الباحثين أو لنماذج عملية للشركات، والتي يمكن تطبيقها في نطاق محدد نسبيا أو تقتصر على قطاع معين أو نشاط محدد، وعلى خلاف ذلك تعتبر القيم الثقافية الإسلامية مستمدة من عقيدة الدين الإسلامي أساسا من كتاب الله عز وجل ومن سنة نبيه صلى الله عليه وسلم، ونطاق تطبيقها جامع Universal أي أن القيم الثقافية الإسلامية ذات طابع أخلاقي مستمد من الفرد، الأسرة والمجتمع وعلى هذا الأساس يعرف مالك بن نبي رحمه الله الثقافة فيقول " فالثقافة إذن تعرف بصورة عامة على أنها مجموعة الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كرأس مال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي شكل فيه الفرد طباعه وشخصيته".⁹¹

ومن الملاحظ عند المقارنة بين النموذج الإسلامي للثقافة التنظيمية والنماذج الأخرى، أن النموذج الإسلامي يؤسس لثقافة كلية مجتمعية ويسعى لوضع حلول استباقية ومعايير وقيم تنظيمية واضحة، في شكل قانون أو ميثاق أخلاقي متفق عليه بين كافة أعضاء المجتمع وليس فقط أعضاء التنظيم، ومن مميزات هذا النموذج في التنظيمات هو قوة التبنّي والإعتقاد من طرف الأفراد فالأهم من القيم ونوعها هو قوة إدراكها وتبنّيها ثم العمل بها وهو ما نجده في مكونات القيم الثقافية الإسلامية فالعمل في الإسلام هو قبل أن يكون مصدرا للرزق فهو عبادة.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية

من أجل دراسة مظاهر الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية ، فإن الباحثين سعوا اتجاه تحديد وقياس أنواع متنوعة منها، وإن أي محاولة لقياس الثقافة التنظيمية ضمن مصطلحات الأبعاد الأساسية يمكن أن تكون محاولة تقييم ناقصة لأن الثقافة هي بالأحرى بناء معقد وغير ملموس، والسؤال المتعلق بكيفية قياس الثقافة التنظيمية كان يدور في قلب النقاش العلمي بين العلماء والممارسين التنظيميين لوقت طويل وبالرغم من أن هناك اهتمام كبير حول موضوع الثقافة التنظيمية لكن قضية قياس ومقارنة هذا المفهوم هي قضية صعبة في أحسن الأحوال⁹²

⁹¹ بلاغماس بركة، الثقافة التنظيمية من المنظور الإسلامي وتأثيرها على المورد البشري، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، مجلد 03، عدد 02،

2013، ص 281.

⁹² عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم

الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص 43.

1. قياس الثقافة التنظيمية:

هي عملية تقييم وتحديد القيم والمعايير الثقافية السائدة لدى مجموعة معينة من خلال استخدام المدخل النوعي (من خلال المقابلة والملاحظة)، أو المدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية (استمارة الإستبيان) كأداة أساسية،⁹³ أو الدمج بين المدخلين لتدقيق النتائج وعموماً يعتبر المدخل الكمي المدخل الأنسب في كثير من الدراسات نظراً لسهولة إجراءاته وتكلفته المنخفضة في الجهد والوقت وإمكانية تعميم نتائجها على نطاق واسع.

2.1 فجوة الثقافة التنظيمية:

هي الإختلاف والتباين بين تقييم الأفراد العاملين للقيم الثقافية السائدة حالياً في المنظمة من جانب وبين القيم الثقافية المرغوبة والمفضلة مستقبلاً من قبل الأفراد العاملين من جانب آخر فكلما قل هذا الإختلاف كلما قلت الفجوة الثقافية والعكس صحيح.⁹⁴

2. مداخل قياس الثقافة التنظيمية:

1.2 المدخل النوعي:

يعتمد البحث النوعي على تخصصات العلوم الإجتماعية مثل علم النفس وعلم الإجتماع والأنثروبولوجيا، لذلك تسمح طرق البحث النوعي بإجراء تحقيقات معمقة ومزيد من الإستجاب، حيث يحاول الباحث فهم دوافعهم ومشاعرهم، ويعتمد المدخل النوعي على أدوات القياس التقليدية كالملاحظة، المقابلة، التجربة الإجتماعية، ومما يعاب على هذا النوع من البحوث ضخامة التكاليف واستغراق الوقت الكبير خاصة في البحوث التي تستهدف عينات كبيرة نسبياً، ومما نجده أيضاً من عيوب تحيز المقيمين لأجوبة المستجوبين وفق نظرات ضيقة تعكس وجهة نظر الباحث وهو ما يصعب تعميم النتائج وبناء النظريات، لذلك يرى الباحث أن هذا النوع لا يمكن الإستعاضة به عن تقنيات البحث الكمي نظراً لتشعب المظاهر الثقافية وتعقدها، ولا يمكن حصرها في ملاحظة تجارب اجتماعية معينة وفق أداة الدراسة المختارة، لكن هذا لا يعني الإستغناء عن تقنيات البحث النوعي بل هي ضرورية لتفسير بعض نتائج البحث الكمي.

2.2 المدخل الكمي:

يعتمد هذا المدخل في دراسة الظاهرة الثقافية على أسلوب الإستقصاء والتي تصنف حسب Ashkanasy إلى صنفين رئيسيين هما:

⁹³ عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، مرجع سابق، 41.

⁹⁴ نفس المرجع، ص 41.

- مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية: تقوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة مثل أداة OCAI لكامرون وكوين Quinn & Cameron ، وأداة دينيسون Dinison ، وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية كما أنها تسهل اكتشاف الفجوة الثقافية ومرونة التغيير التنظيمي.⁹⁵
- مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية: يقوم هذا المقياس بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة، كما يتميز على مقاييس التصنيف من حيث احتوائه على عدد كبير من الأبعاد الثقافية التي يمكن من خلالها إعطاء صورة أوضح لطبيعة الثقافة كما يمكن التعرف على الثقافات الفرعية التي تتشكل في بعض وحدات المنظمة الفرعية. وعلى الرغم من توجيه بعض الإنتقادات للمدخل الكمي مثل عدم ملائمة أو كفاية الأبعاد الثقافية المطروحة في قائمة الإستقصاء، فإنه يستطيع التغلب على نقائص المدخل الوصفي وذلك لتمييزه بالمزايا التالية:⁹⁶
- إعطاء نتائج موضوعية من خلال تشجيع الفرد على التعبير عن قيم ومعتقدات المنظمة بصراحة ووضوح.
- المساعدة في ربط الثقافة التنظيمية بالمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة.
- المساعدة في اختبار الفروض وبناء النظريات، وكذا القيام بالمقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها عبر الدراسات المختلفة.
- نظراً للبحوث المستفيضة في مجال الثقافة التنظيمية، واتجاه جل الباحثين للمدخل الكمي في قياس أبعادها ، نجد حزمة من أدوات القياس النموذجية والمعدلة، ويمكن القول أن كثير من هذه الأدوات تم صياغتها وتطويرها من منطلق مرجعي لأهم الأدوات النموذجية الشائعة، والتي قام الباحثان (عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني) بتلخيص أهمها في الجدول التالي:

⁹⁵ بدون مؤلف، محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 8.

⁹⁶ نفس المرجع، ص 9.

الجدول رقم 02: ملخص لأبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية

ترتيب	اسم نموذج القياس	الباحث	الأبعاد (أو الأنواع) الأساسية
1	محفظة الثقافة التنظيمية The organizational culture profile (OCP)	O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإبداع ■ التوازن ■ التوجه نحو النتائج ■ احترام العاملين ■ العدائية ■ التوجه للعمل الجماعي ■ الاهتمام بالتفاصيل
2	مقياس الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Inventory (OCI)	Cooke & Lafferty (1986)	<ul style="list-style-type: none"> ■ الثقافة البناءة (الإنسانية، الإنجاز، الإنتساب، وتحقيق الذات) ■ الثقافة الدفاعية ■ الكامنة (الموافقة، التقليد، الإعتمادية والتجنب) ■ الثقافة الدفاعية الهجومية (التعارض، القوة، التنافس والإقتدار)
3	نموذج Goffee and Jones	Goffee and Jones (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ■ الشبكية (مؤازرة منخفضة واختلاط عالي) ■ الممزقة (مؤازرة منخفضة واختلاط منخفض) ■ المرتزقة (مؤازرة عالية واختلاط منخفض) ■ التشاركية (مؤازرة عالية واختلاط عالي)
4	نموذج Denison	Denison (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ■ المشاركة التنظيمية (التمكين، توجيه الفريق، تنمية القدرات) ■ التكيف (التغيير الخلاق، والتركيز على الزبون والتعلم)

<p>التنظيمي)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ المهمة (الرؤية، توجه وقصد إستراتيجي واضح، والأهداف والغايات) ■ الإتساق (القيم، والإنفاق، والتناسق والتكامل) 			
<ul style="list-style-type: none"> ■ الثقافة الهرمية ■ الثقافة الإبداعية ■ ثقافة القبيلة ■ ثقافة السوق 	<p>(e.g., Quinn & Rohrbaugh, 1981; Quinn & Kimberly, 1984; Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Freeman, 1991)</p>	<p>أداة تقييم الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</p>	<p>5</p>

المصدر: عامر علي العطوي، مرجع سابق، ص 45.

المطلب الثالث: بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

من أجل بناء ثقافة تنظيمية ناجحة لابد من بذل جهد هادف وجاد من خلال جملة من الوسائل والممارسات الإدارية الملائمة، لكن الأهم من بناء الثقافة هو المحافظة عليها وهو ما سنحاول عرضه في هذا المطلب.

أولاً: تكوين الثقافة التنظيمية

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكييف عالي مع البيئة، ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد، حيث تعتبر هذه الأخيرة خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال تعيين الأفراد الذين تكون لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والتوجهات المناسبة في تكوين الثقافة، ويوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسمون نفس الإتجاهات والقيم والتطلعات⁹⁷، لهذا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، وبعد أن تتشكل الثقافة التنظيمية فلا بد أن تعمل المنظمة على ترسيخها والمحافظة عليها، وقد تعمل المنظمة على تغيير ثقافتها بهدف تطويرها وجعلها أكثر ملائمة وفعالية.⁹⁸

⁹⁷ شهيد هدى، أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 81

⁹⁸ ربيعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية، الجزائر، 2018، ص 100.

1. آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة بصفة عامة لها خاصية الانتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى جيل مع مراعاة تكيفها وهذا ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية باعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو العنصر البشري أو الجانب الإجتماعي غير أن الثقافة التنظيمية تكتسب وتورث بآليات تختلف عن ثقافة المجتمع وقبل الحديث عن كيفية مرور الثقافة التنظيمية من جماعة العمل في المنظمة إلى الموظف الجديد أو حتى إلى الزبائن والعملاء يجب الحديث عن ترسيخ الثقافة التنظيمية في الأفراد الحاليين في المنظمة للمحافظة عليه⁹⁹

ولا شك في أن بناء ثقافة المنظمة هو محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، محاولا تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد وهياكل ونظم لنتج أعرافا وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المؤسسة وتحديد طريقة أداء الأعمال والمهام والأدوار، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المؤسسة بإستراتيجيات تكوين ثقافة تساعد في تحقيق قدر من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمؤسسة، ومكوناتها الأخرى، وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثم تحقيق النجاح والتفوق،¹⁰⁰ ومن هذا المنطلق ترى ماجدة العطية أنه يمكن للمسؤولين تشكيل الثقافة التنظيمية التي يرغبون فيها وذلك بإتباع ثلاثة طرق أساسية هي:¹⁰¹

✓ على المؤسسون توظيف واستخدام العاملين الذين يماثلون في طريقة التفكير وعليهم الإحتفاظ بهم في المنظمة.

✓ على المؤسسون تنشئة العاملين على التفكير والشعور بنفس طرقهم.

✓ تغيير السلوكيات والأفعال التي تصدر عن المؤسسين، أي النموذج الذي يتحلّى به العاملون وبذلك يدخلون قيمهم ومعتقداتهم وافتراضاتهم ضمن السلوك العام للمنظمة وعندما تنجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي للنجاح وبذلك تشكل شخصية وهوية المنظمة.

ويمكن القول أن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية تتلخص في الآتي:

⁹⁹ عباس سمير، مرجع سابق، ص ص 146-147.

¹⁰⁰ ربيعة بركات، مرجع سابق، ص 100.

¹⁰¹ مليكة حنيش، دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، كلية التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية، الجزائر، 2015، ص 100.

■ المؤسسون Company Founders

قد تعزى ثقافة المنظمة، ولو جزئياً إلى الأشخاص الذين أنشؤوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيم مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك.¹⁰²

■ التأثر بالبيئة الخارجية : Experience with the Environment

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانة مناسبة في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة مع القيم والممارسات الأخرى.¹⁰³

■ فلسفة الإدارة العليا:

ويعبر عن ذلك في سلوك الإدارة العليا وتوجهاتها من حيث درجات مشاركة المستويات الدنيا والعاملين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف ومستوى التفويض الإداري الذي تمارسه.¹⁰⁴

■ التركيب التنظيمي:

ويشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصارم، سلطة إصدار الأوامر الإتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين ومن يكون مسئولا عن الآخر وما شابه ذلك.¹⁰⁵

■ سياسة إدارة الموارد البشرية:

ويتمثل ذلك خاصة بأسلوب اختيار الأفراد العاملين المتوافق مع ثقافة المنظمة وقيمها، مع أن هذا الإختيار من المفضل دائما أن يركز على التوصيف والتحليل الوظيفي وتوفير الكفاءات المقابلة،¹⁰⁶ وتجدر الإشارة إلى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعتبر الوسيلة الأبرز في عملية البناء الثقافي ونشره والمحافظة عليه داخل المنظمة من خلال أنشطة استراتيجية كالإختيار والتكوين والتحفيز.

2. مراحل تشكل الثقافة التنظيمية:

تتم ممارسة دراسة ثقافة المنظمة من قبل الإداريين ولكن أيضا وقبل كل شيء من قبل المؤرخين لأن ثقافة الشركة غالبا ما تكون نتيجة لعملية زمنية متواصلة، حيث تعتبر الإفتراضات الرئيسية التي وضعها

¹⁰² شهيد هدى، مرجع سابق، ص 82.

¹⁰³ نفس المرجع، ص 82.

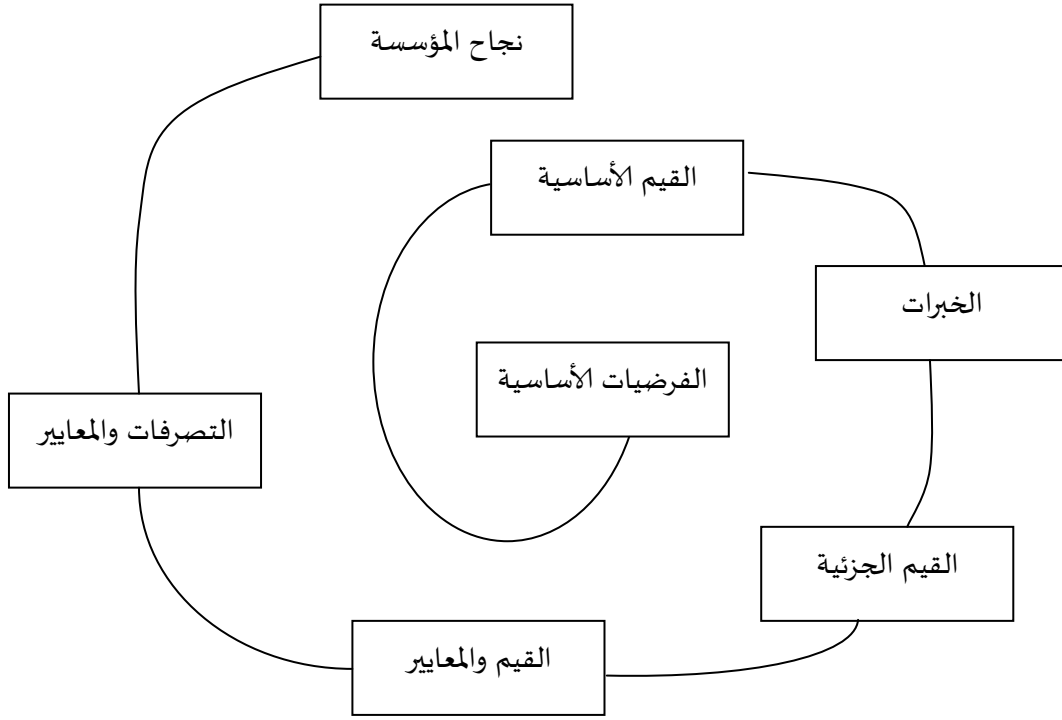
¹⁰⁴ براهيمية صونية، مرجع سابق، ص 22.

¹⁰⁵ عباس سمير، مرجع سابق، ص 146

¹⁰⁶ براهيمية صونية، مرجع سابق، ص 22.

المؤسسون حجر الأساس الذي تبنى عليه الثقافة في المنظمة، وفي ذات السياق يرى Jean Marcel Kobi أن الثقافة التنظيمية تتشكل وتتعزيز وفق مراحل متلاحقة في شكل حلزوني يبدأ انطلاقاً من الإفتراضات الأساسية وينتهي بنجاح الشركة وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 11: مراحل تشكل الثقافة التنظيمية



المصدر: Jean Marcel Kobi, Culture D' Entreprise : Mode D'action-Diagnostique Et Intervention, Paris , Edition Nathan ,1991, P 23.

3. آليات نشر الثقافة التنظيمية:

يقترح حسين حريم أربع أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين ونشر ثقافة المنظمة و هذا أثناء نشوئها وتطورها و هذه الأساليب هي:¹⁰⁷

- ✓ بناء إحساس بالتاريخ
- ✓ إيجاد شعور بالتوحد والتآزر Synergy: القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.
- ✓ تطوير إحساس بالعضوية و الإنتماء Member ship: من خلال نظم العوائد و التخطيط الوظيفي و الإستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين وتطبيع الموظفين الجدد والتدريب و التطوير.

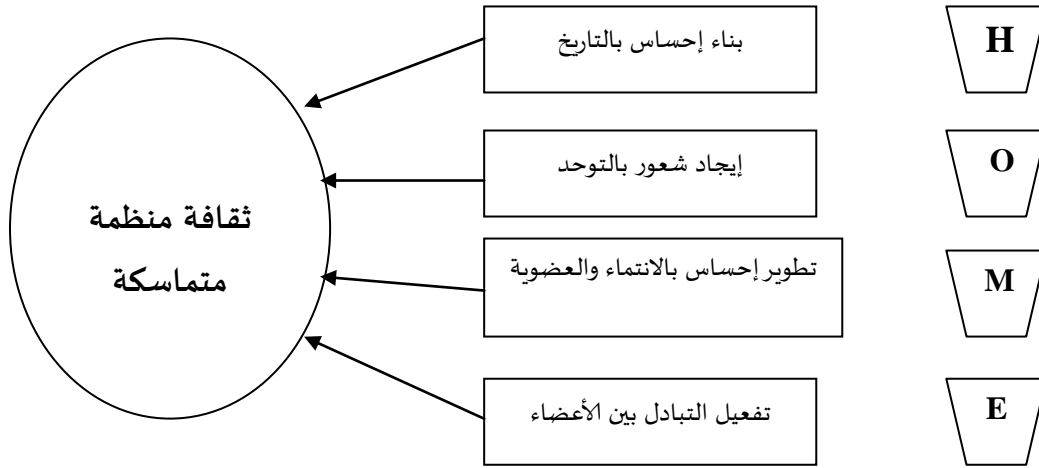
¹⁰⁷ هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية

والإجتماعية، الجزائر، 2017، ص 42.

✓ زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange: من خلال عقد العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات و التنسيق بين الجماعات

وعند أخذ الحرف الأول من كل وسيلة تتكون كلمة Home والتي تعني المنزل وعلى اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 12: تطوير ثقافة المنظمة



المصدر: هشام زروقة، مرجع سابق، ص 43.

ثانيا: المحافظة على الثقافة التنظيمية:

على اعتبار أن تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية هو نشاط إنساني هادف ومكلف يبدأ من خلال المراحل الأولى لخلق المنظمة و ماتمثلة المرحلة من توريث لأفكار ومعتقدات المؤسسين وانسيابها عبر المحطات الزمنية المتلاحقة لأجيال متعاقبة والتي تساهم بدورها من خلال المواقف والممارسات في ترسيخ أو تطوير هذه الثقافة، وبالرغم من المرونة النسبية للثقافة التنظيمية، فإن القيم والإفتراسات الرئيسية التي ساهمت في نجاح المنظمة هي بمثابة رأس مال يجب المحافظة عليه واستثماره واستدامته بصورة تجعل من الثقافة التنظيمية مرشد (Guide) للتصرفات وحل المشاكل وفق رؤية المنظمة فهو أداة للتكيف ومرآة تعكس صورة المؤسسة وشخصيتها، لذلك يقترح كثير من الخبراء والباحثين ممارسات مهمة لتدعيم والمحافظة على ثقافة المنظمة ومن بين العوامل البارزة نجد دور كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

1. تعزيز وترسيخ الثقافة التنظيمية:

حسب كثير من الدراسات والبحوث التي أجريت حول الثقافة التنظيمية تم التوصل إلى أن المحافظة عليها يتطلب التنشئة الإجتماعية أو التطبيع الإجتماعي بحيث يتم تعليم وتنميط السلوكيات والتصرفات

داخل المؤسسة و اختيار الموظفين المناسبين الذين تتناسب قدراتهم وقيمهم مع فلسفة المؤسسة وتعريفهم بقيم وتاريخ واعتقادات المؤسسة وترسيخها من خلال نظام التحفيز الإيجابي والسلبي من أجل تكيفهم مع النظام العام للمؤسسة، ونلاحظ هنا بشكل جلي دور كل من الإدارة العليا وخاصة إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المسؤول الأول عن أنشطة الإختيار، التكوين، التحفيز، وفي هذا الصدد يرى الباحثان كاميرون وكوين Cameron & Quinn أن نموذج شريك العمل Business Partner لـديف أورليش Ulrich يعتبر النموذج المناسب لتقوية الثقافة التنظيمية من خلال إعادة هيكلة الموارد البشرية وفقا لدور كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

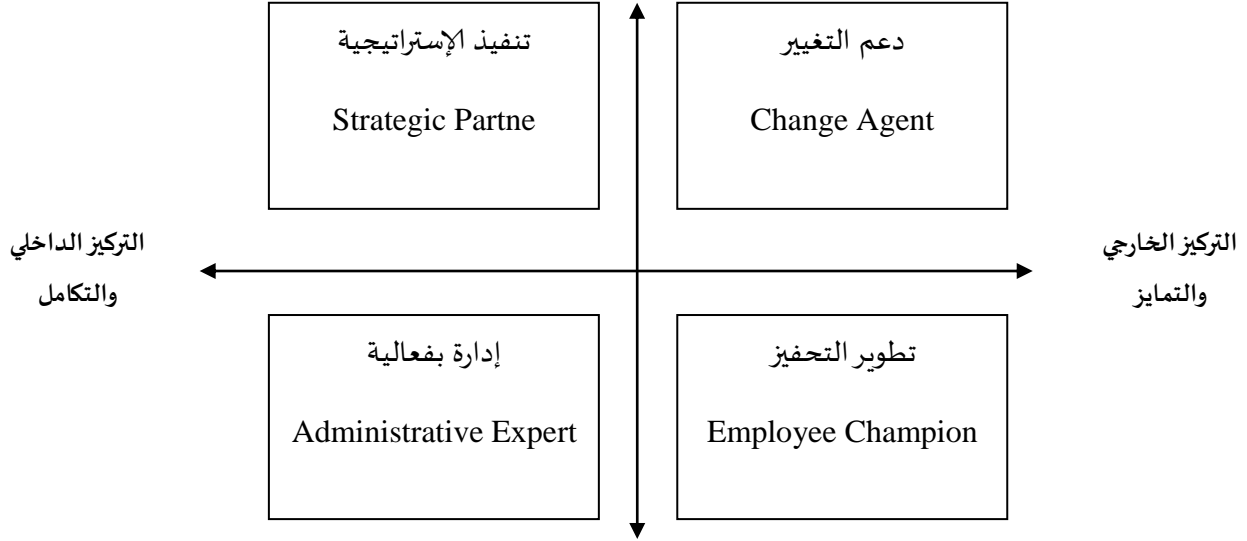
1.1 نموذج شريك العمل Business Partner:

بإختصار ، يوضح (الشكل رقم 13) الأدوار والمهارات والأنشطة المختلفة المطلوبة لإدارة وظيفة الموارد البشرية بشكل مناسب في مؤسسة كبيرة، يجب أن يضمن مدير الموارد البشرية الفعال وفقا لبحث أورليش Ulrich أن يتم تمثيل بعض عناصر كل من الثقافات في المنظمة، والأهم من ذلك أن الأدوار والوسائل والغايات والكفاءات التي يؤكد عليها مدير الموارد البشرية يجب أن تعزز الثقافة السائدة أو المرغوبة، ويمكن أن يساعد عرض أدوار الموارد البشرية المختلفة في بناء أو تقوية نوع مختلف من الثقافة التنظيمية، على سبيل المثال، يتطلب بناء ثقافة التسلسل الهرمي أو تقويتها اختصاصيا إداريا يركز على صقل العمليات وإنشاء بنية تحتية فعالة، في حين يتطلب بناء أو تعزيز ثقافة السوق أن يكون مدير الموارد البشرية إستراتيجيا.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Op.cit, p 58.

الشكل رقم 13: القيم التنافسية للموارد البشرية

التوجه نحو المستقبل، (المرونة، الإستراتيجية)



التوجه نحو الحاضر (الاستقرار والتحكم)

المصدر: Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Op.cit, p 59.

2. استدامة الثقافة التنظيمية:

تشير Kanter Rosabeth الخبيرة الإستراتيجية وأستاذة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد إلى أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقصور الذاتي فيها حيث ترى أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية أقوى، زادت قوى القصور الذاتي وبالتالي يتم ضمان استدامة الثقافة التنظيمية بالقصور الذاتي من خلال سلسلة من الممارسات الإدارية المركبة موجهة للقادة على النحو التالي:¹⁰⁹

- ✓ كن حذرا من أي فكرة جديدة تأتي من مستوى أدنى لمجرد أنها جديدة وتأتي من مستوى أدنى، أنت لا تعرف أبدا ما يمكن إخفاؤه وراءها ومن يهتم بها بالفعل للترويج لها.
- ✓ الإصرار على أن يحصل الأشخاص الذين يحتاجون إلى موافقتك على التصرف على التوقيع من عدد قليل من المديرين الآخرين، وهذا يستغرق وقتا طويلا وقد يؤدي أحيانا إلى خلق صعوبات بالنسبة لهم لتثبيطهم، تقضي البيروقراطية على أي حماسة في الترويج للأفكار الجديدة.
- ✓ اطلب من الإدارات والموظفين مناقشة مقترحات الآخرين.

¹⁰⁹ Letitia Ghimisi, The principles of organizational culture in research, Journal of Research and Innovation for Sustainable Society, Volume 4, N. 01, 2022, p 16.

- ✓ تحكّم في كل شيء بعناية، تأكد بشكل متكرر من احتساب كل ما يمكن عده، وبالتالي تقييم كل شيء يمكن تقييمه.
- ✓ تعامل مع تحديد المشاكل كدليل على الفشل في ثني الموظفين عن إخطارك عندما يكون هناك خطأ ما في قسمهم.
- ✓ يجب أن تظل القرارات المتخذة سرية، ولا سيما تلك المتعلقة بإعادة تنظيم أو تعديل سياسات واستراتيجيات المنظمة، سيتم الإعلان عن هذه القرارات في حدود الوقت المتاح من أجل إبقاء الموظفين في حالة تأهب دائمة.
- ✓ قبل كل شيء، من الجيد أن تثبت في أي مناسبة أنك جزء من فريق الإدارة و أنك تعرف جيدا كل ما يحدث في الشركة.

المطلب الرابع: آليات تغيير الثقافة التنظيمية

لا يميل الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية إلى الحديث عن تغيير الثقافة التنظيمية حيث يرون أنها ثابتة نسبيا على طول خط مسار إنشاء المنظمة ذلك أن كثير من مكونات الثقافة التنظيمية مصدره الأساطير وتاريخ إنشاء المنظمة والأعراف التنظيمية السائدة والمترسخة غير أن الواقع أثبت عكس ذلك والشاهد على ذلك ما حدث مؤخرا للشركة الكبرى تويتر Twitter بعد انتقال ملكيتها إلى الملياردير الكندي إيلون ماسك Elon Musk الذي غير ثقافتها جذريا والأمثلة على ذلك كثيرة، لذا فمسألة التغيير في الثقافة مسألة محققة استجابة للتغيير الحاصل في بيئة المنظمة داخليا وخارجيا.

أولاً: التغيير الثقافي

يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه "عملية داخلية تهدف من خلاله المنظمة إلى التكيف مع التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب David Wilson يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها"¹¹⁰

غالبا ما يفهم أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تسهل أو تعرقل إمكانية تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق التغيير، كما تعتبر غالبا أحد العناصر الأكثر أهمية في جهود التغيير التنظيمي، بما في ذلك في الحالات التي

1. 110 بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، ماجيستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3.

لا تكون فيها الثقافة مستهدفة بشكل مباشر للتغيير،¹¹¹ لذلك نجد أن للثقافة التنظيمية علاقة وطيدة بالتغيير التنظيمي فالثقافة هي المحدد لمدى قدرة المنظمة على إدخال وتطبيق التغيير المنشود، إذ يجب على المنظمة أن تخلق وتوفر ثقافة مدعومة للتغيير.

1. عوامل التغيير الثقافي:

من بين العوامل المساعدة إلى تغيير الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي:¹¹²

- تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن تتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة، لما يجب أن تكون عليه المنظمة
- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/التوسع وكذلك دخول المنظمة مرحلة الإنحدار فهي من المراحل المشجعة للتغيير الثقافي.
- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم

- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة التغيير

- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة ثقافات فرعية

2. مداخل التغيير الثقافي

يصنف بعض الباحثين والإداريين مداخل تغيير ثقافة المنظمة إلى مدخلين أساسيين كالتالي:¹¹³

1.2 مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:

تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة السائدة من خلال تبنيها للسلوكيات والقيم الجديدة بدءاً بالإدارة العليا نفسها، حتى تكون القدوة التي يحتذي بها الأفراد ويصدقونها ويؤمنون بأن أفعالها تعزز أقوالها، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة أنه يمكن تنفيذه بسرعة، لكن تبقى المشكلة الأساسية لهذا المدخل هي أن التغيير لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى

¹¹¹ Mats Alvesson and Stefan Sveningsson, Changing Organizational Culture, Second edition, Taylor & Francis Books, England, 2016, p 40.

¹¹² ربيح كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 45.

¹¹³ عبد الدايم بايدة، مرجع سابق، ص 45.

الأعضاء في المستويات الدنيا من المنظمة وهذا يؤدي إلى المقاومة وقد يؤدي إلى عدم استمرارية التغييرات الجديدة.

2.2 مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة:

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق المعلومات المتبادلة بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار وهذا سوف يولد لدى الأعضاء تكوين تصور اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة لديهم، ومما يؤخذ على هذا المدخل بطء تنفيذه مقارنة بالمدخل الأول ولكنه يدوم لفترة أطول ذلك لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

3. مراحل التغيير الثقافي

تعتبر مراحل عملية التغيير الثقافي عن تحريك الثقافة التنظيمية من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي، وتقوم تلك العملية على المراحل التالية:

1.3 إقناع الأفراد بضرورة التغيير من خلال القيادة:

ترسيخ دور القيادة من خلال إرساء القدوة والنماذج الجديدة للسلوك وتشجيع العاملين الذين يظهرون السلوك المرغوب فيه، وكذا إعادة تنظيم عملية التأقلم والتطويع الإجتماعي لتتفق مع القيم الجديدة مع التقليل من تأثير الثقافات الفرعية.¹¹⁴

2.3 شرح خطة التغيير للعاملين: وذلك من خلال

- توضيح معنى ودواعي عملية التغيير الثقافي والأزمات المتوقعة في حالة عدم إجرائه، وكذا تحديد العناصر الثقافية غير المرغوب فيها ووضع الإجراءات اللازمة للتخلص منها وأيضا العناصر التي سيتم الإبقاء عليها.
- تحديد المبادرات الإستراتيجية المتضمنة للأنشطة التي سيتم الإبقاء عليها أو إعادة تصميمها وكذا الأنشطة التي سيتم إلغاؤها.¹¹⁵

3.3 تحقيق التنمية الذهنية والنفسية لتخطيط وتنفيذ التغيير:

تجسيد بعض الأحداث التي تصور القيم الأساسية المرغوبة مستقبلا، لأن الثقافة التنظيمية يتم إدراكها بشكل أفضل من خلال القصص التنظيمية مما يساعد العاملين على الشعور بإحساس واقعي تجاه تلك القيم وبالتالي إقناعهم بأهمية النتائج الإيجابية المترتبة على عملية إدراك طبيعة تصرفاتهم وسلوكهم تجاه

¹¹⁴ محمد علي داوود، أثر التغيري الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية O.C.a.I على تحسين الأداء التنظيمي، مجلة البحوث الإدارية، مصر، المجلد 39، العدد 02، 2021، ص 13.

¹¹⁵ نفس المرجع، ص 13.

التغيير الثقافي المأمول.¹¹⁶

4.3 التقويم الدوري المستمر للنتائج التي يسفر عنها التغيير :

يمكن لوظيفة التقويم تتبع وملاحقة ردود الأفعال الإيجابية والسلبية المتتالية، للتأكد من مدى تحقيق التغيير للأهداف المنشودة منه، وإدخال التعديلات المناسبة وفي الوقت المناسب خلال المراحل المختلفة للتغيير، بل وتدارك مواطن الضعف وأوجه القصور في الإعداد و التخطيط والتنفيذ لبرامج التغيير المستقبلية.¹¹⁷

ثانيا: إدارة التغيير الثقافي

نظرا لأن الشركات تتكيف مع التغيرات في الأسواق وتوقعات المستهلكين واللوائح المتنوعة والجديدة، فإنها تضطر إلى تطوير استراتيجيات جديدة وتغيير هياكلها، ومع ذلك لكي تنجح هذه التغيرات، يجب أن تكون ثقافة المنظمة متوافقة مع إستراتيجيتها وهيكلها وهي عملية تتطلب غالبا تغيير الثقافة.

1. إجراءات التغيير الثقافي

تتمثل أهم إجراءات التغيير الثقافي في:¹¹⁸

- إذابة الجليد عن الثقافة الحالية: بجعل العاملون يدركون و يقتنعون بأن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد وجودها، ويمكن كذلك تعيين مدير جديد للمنظمة الذي يعمل على إحداث تغييرات جوهرية، بإدخاله لنموذج سلوكي جديد ما يتطلب تبني رؤية جديدة خاصة بالمنظمة، كما قد يقوم بتعيين في الوظائف الإدارية الرئيسية أشخاص ملتزمين بهذه الرؤية.
 - العمل على نقل و توصيل قيم جديدة للعاملين المتعلقة بالوضع الحالي للمنظمة و نظرتها المستقبلية وكيفية الوصول إلى ذلك ، كما بالإمكان للإدارة تعديل و تغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة، التي يستخدمها الأفراد العاملون للتعبير عن المعاني و المفاهيم و نقلها، مثل الرموز و اللغة و الحكايات و المراسيم و الإحتفالات و الطقوس و التصريحات العلنية عن الرؤية المستقبلية.
- و من الإجراءات الأخرى لنقل و توصيل القيم و المعايير الثقافية الجديدة لدينا التطوير التنظيمي الذي يعتمد على التعرف على القيم الحالية، رسم توجهات جديدة، تحديد معايير و قيم جديدة، تحديد الفجوات الثقافية والعمل على سدها.

¹¹⁶ محمد علي داوود ، مرجع سابق، ص 13.

¹¹⁷ بواشري أمينة، سالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 06، 2015، ص 218.

¹¹⁸ هادف رانية، غزال حياة، إدارة التغيير الثقافي داخل المنظمات المعاصرة، مجل جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 53، 2017،

2. عوامل نجاح التغيير الثقافي:

- من أجل تحقيق تغيير ثقافي يقوم على التحول النوعي و الكمي المتوازن و الجودة و كذا التميز بالتكيف الخارجي و التكامل الداخلي، يجب أن يكون هناك محددات لنجاح التغيير الثقافي تتمثل في:¹¹⁹
- الوعي بالثقافة الحالية للمنظمة و الوعي بالثقافة المرغوبة مستقبلا للمنظمة.
 - الإدارة الفعالة للصراع المتوقع بأبعاده المختلفة و توجيهه نحو مصالح أطراف متنوعة.
 - أما عن متطلبات التغيير الناجح فهي:
 - فهم الثقافة القديمة أولا لأنه لا يمكن تطوير ثقافة جديدة إن لم نفهم نقطة البداية.
 - دعم العاملين و الفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل مع توفير الإرادة اللازمة للعمل.
 - إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فاعلية في المنظمة و استخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها.
 - إعطاء تصور عن الثقافة الجديدة كمبدأ يقود التغيير.
 - الاعتراف بأن التغيير الواقع بثقافة المنظمة يأخذ من خمسة إلى عشرة أعوام.

المبحث الرابع الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية

- من أجل مواجهة حدة المنافسة و الإستجابة لرغبات العملاء المتزايدة تجد المؤسسات الاقتصادية نفسها مجبرة على تقديم منتجات وخدمات متميزة من خلال تحسين كفاءة أداء العمليات التنظيمية، هذا مايقودنا إلى الإهتمام بموضوع الأداء المتميز وهو ما سنحاول التطرق له في هذا المبحث.
- المطلب الأول: مقارنة مفاهيمية لتميز أداء المؤسسة الاقتصادية

الأداء المتميز هو الوضعية المثالية التي تسعى نحوها أي مؤسسة اقتصادية، ذلك أن السوق التنافسي الحالي لا يمكن البقاء فيه أو الريادة إلا من خلال منتجات وخدمات متميزة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التمييز في الأداء في كافة المستويات و عبر كامل محطات و مراحل إنتاج السلع و تقديم الخدمات و لإعطاء صورة واضحة للأداء المتميز لابد من فهم الأداء أولا وما يحيط به من جوانب ، ثم إدراج التميز للأداء ليتحدد المفهوم من كافة زواياه.

أولا: أساسيات حول مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الاقتصادية المركبة متعددة الأبعاد التي كانت ولا تزال موضع نقاش بين الكتاب و الباحثين، فلحد الساعة لا يمكن إعطاء تعريف موحد وشامل لهذا المفهوم، وهذا نظرا لتعدد

¹¹⁹ هادف رانية، غزال حياة، مرجع سابق، ص83.

المفاهيم المحيطة بالأداء وتداخلها، فمثلا لا يمكن الحديث عن الكفاءة أو الفعالية بعيدا عن إطار الأداء، ولا يمكن قياس الأداء إلا بعد تحديد مؤشر القياس إن كان مالي أو غير مالي أو مختلط، وما إذا كان الأداء فردي أو مؤسسي.

1. مفهوم الأداء الفردي:

يرجع أصل كلمة الأداء لغويا إلى مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹²⁰

و يعرف أداء العاملين ضمن هذا السياق على أنه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.¹²¹

كما سبق وذكرنا نفرق بين نوعين من الأداء فردي ومؤسسي، ونلاحظ من هذا التعريف للأداء الفردي أنه يربط أداء المورد البشري بما يحققه من مخرجات كمية وفق زمن محدد، لكن هذا التعريف يركز أكثر على الجانب الكمي للمخرجات ويغفل جانب أساسي في الأداء وهو النوعية والتفاعل التنظيمي، وعليه يعتبر الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد والتي تتركز على قدراته وإدراكه للدور والمهام الموكلة له، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك المهام، وفي نفس سياق هذا الطرح عرف عاشور أحمد صقر الأداء أنه: "قيام الفرد بالأنشطة، والمهام المختلفة، التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن قياس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"¹²² بالتالي هذا التعريف يعتبر متعدد الأبعاد ويشتمل على مكونات أساسية للأداء هي المكون النوعي والكمي إضافة إلى التفاعل التنظيمي والذي يشير إليه عاشور أحمد صقر بنمط الأداء، وتجدر الإشارة إلى أن كثير من الباحثين يرون أن الأداء الفردي هو محصلة الإنجاز الذي يؤديه الفرد لتحقيق أهداف العمل من خلال جهده البدني وقدراته الفكرية وفق الظروف التنظيمية المحيطة بغض النظر عن النجاح أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف.

120 سارة نبيل، مفهوم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 15-05-2012، تم الإطلاع عليه يوم 23-01-2023، على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr49447.html>

121 سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، ماجيستر، جامعة الشرق

الأوسط، الأردن، 2018، ص 35.

122 شامي صليحة، مرجع سابق، ص 129.

تطرقنا بداية لمفهوم الأداء الفردي الذي هو بالأساس محصلة الأداء المؤسسي ككل، وسعياً منا لإزالة اللبس وتحديد مفهوم الأداء المتميز بشيء من الدقة سنحاول شرح مفهوم أداء المنظمة أو الأداء المؤسسي كما يصطلحه بعض الباحثين، لكي نصل في الأخير إلى محددات تميز الأداء وهو ما نطمح إليه في هذه الدراسة.

2. مفهوم الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹²³، ويعرفه angelier بقدرته المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى المتنافسة¹²⁴ أما الدوري فيعرفه " يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المنظومة (المحصلة) المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية"¹²⁵ ووفقاً لهذا المفهوم يشتمل الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

أ- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

ب- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.

ت- أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الإقتصادية والإجتماعية والثقافية)..

يشير التعريف الأخير إلى تكامل وتناسق أبعاد الأداء المؤسسي فكل بعد يكمل البعد الآخر وأي خلل في أحد الأبعاد يؤدي إلى ضعف الأداء وبالعكس فتميز الأداء في الأبعاد الثلاث يعكس تميز الأداء المؤسسي، فعلى سبيل المثال الإبداع الوظيفي يقود إلى التميز في الأداء الوظيفي (الفردي) من خلال الدقة في الإنجاز والإستجابة السريعة للمواقف، أما الإبداع الإداري فيعكس قدرة المنظمة على التجديد والتميز من خلال الأساليب والعمليات الجديدة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، وأخيراً الثقافة التنظيمية وهي العنصر الأهم باعتبارها همزة الوصل بين أبعاد الأداء في التفاعل مع البيئة الخارجية وفق القيم الراسخة في العقيدة التنظيمية للمنظمة.

1.2 الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية:

يتمثل الأداء الكلي في تفاعل المتغيرات الثلاث للتنمية المستدامة، أداء اقتصادي من خلال خلق قيمة مستدامة نتيجة التعامل مع كافة الأطراف ذات المصلحة، أداء اجتماعي من خلال العدالة الاجتماعية

¹²³ متى سليمان، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، السعودية، العدد 110، 2020، ص 39.

¹²⁴ شامي صليحة، مرجع سابق، ص 126.

¹²⁵ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص

كاحترام حقوق الإنسان، وأداء بيئي ناتج عن المحافظة على الموارد الطبيعية، ويعتبر الأداء الكلي مفهوماً يبحث عن إحداث تكامل للأداء بطريقة شاملة، هذا التكامل يتحقق بالتجانس بين الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).¹²⁶

تبنى اليوم جل المؤسسات في الاقتصاديات الرائدة مقاربة الأداء الشامل، بسبب الدور المتعدد الذي أصبحت تلعبه المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى كون المؤسسة الاقتصادية اليوم تعتبر من الفواعل الأساسيين في البيئة بكافة أنواعها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية..). وهي تؤثر بطريقة أو بأخرى، وكل تأثير تحدثه في البيئة إلا وله انعكاس إيجابي أو سلبي على المؤسسة خاصة مع ظهور مفاهيم حديثة كالمسؤولية الاجتماعية، وارتفاع صوت المجتمع من خلال وسائل التواصل الذكية وتعاضم قوة تأثيره، فأى خطأ يمكن أن يكلف غالباً أي مؤسسة اقتصادية مهما كان حجمها، لذلك لم يعد الأداء الاقتصادي وحده يكفي لتقييم أداء المؤسسة، بل تعدى الأمر إلى الأداء البيئي والاجتماعي الذي أضفى اليوم مجال استثمار مهم ترصد له ميزانيات معتبرة من أجل تحقيق شهادات تقييس عالمية كشهادات الإيزو ISO للبيئة والتي تساهم في حال تحقيقها بصورة مباشرة أو غير مباشرة على تميز الأداء الاقتصادي من خلال زيادة ثقة المساهمين أو الزبائن أو المنظمات الحكومية على حد سواء.

3. بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

بسبب شساعة الحقل المعرفي لمفهوم الأداء لا يزال يحيط به كثير من المفاهيم ذات الصلة وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى الخلط والتداخل ومن بين هذه المفاهيم نجد:

1.3 الكفاءة:

إن الكفاءة الجوهرية هي ما تقوم به الشركة على نحو أفضل مما تقوم به أية جهة أخرى، ألا وهي الكفاءة المميزة للمؤسسة، ويمكن أن تكون كفاءة المؤسسة الجوهرية على شكل خدمات مميزة ذات نوعية أفضل أو سرعة أكبر في التسليم أو تكون التكلفة أقل¹²⁷ والكفاءات مثلها مثل الأداء غير ثابتة يجب تطويرها وتحسينها عبر الزمن وهي بذلك تعكس حالة من حالات الأداء ويمكن أن تكون الشركة كفؤة وغير فعالة.

2.3 الفعالية:

لاشك أن مفهوم الفعالية علاقة مباشرة بمفهوم الكفاءة، وكلا المفهومين يقعان ضمن دائرة الأداء المتميز، ولتحديد مفهوم الفعالية نورد التعاريف التالية:¹²⁸

¹²⁶ ريمة قرارية، ناريمان دريس، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعياً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، الجزائر، العدد السادس، 2018، ص 93.

¹²⁷ محمد عبد العالي نعيبي، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2018، ص 92.

¹²⁸ داودي احمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2019، ص ص 11-12.

- يعرفها Barnard على أنها تحقيق الهدف المحدد
- يعرفها Etzioni على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.
- حسب Hannan Freeman : هي درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصل عليها.
- وفي تعريف معاصر للباحث Miles : هي القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم الأفراد وجماعات المصالح (ملاك، موردون، زبائن).

يتضح من هذه التعاريف أن الفعالية ترتبط أكثر بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة وفق متغيرات البيئة الخارجية فهي بذلك ذات بعد استراتيجي وتوجه خارجي أي التركيز على النتائج، عكس الكفاءة التي تركز على العمليات وذات توجه داخلي (الطريقة المثلى لدمج الموارد) وعليه فالكفاءة والفعالية وضعيتين مختلفتين من وضعيات الأداء، ومن البديهي أن المؤسسة كفاءة الأداء ليست بالضرورة فعالة وبالعكس ليست كل مؤسسة فعالة كفاءة الأداء.

3.3 الجودة:

يمكن اختصار مسيرة الجودة حديثا أنها بدأت من التركيز على المنتج، إلى الإهتمام بالعمليات التي تنتج المنتجات، حتى وصلت للإهتمام بالعمل وهكذا أصبحت الجودة أهم مبادئ الإدارة المعاصرة، حيث أن تصنيع المنتجات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص.¹²⁹ لاسيما وأن احتدام المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي والمتغيرات الأخرى التي تفرزها البيئة جعلت من الجودة مطلب أساسي من أجل البقاء، والنمو من خلال التميز في الأداء بكفاءة وفعالية.

ثانيا: مفهوم الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية:

يرجع معنى كلمة التميز حسب معاجم اللغة العربية إلى الإنفراد أو الإنعزال ، أو هو مايفرق الشخص عن الآخرين من تفكير أو سلوك أو تصرف غير مألوف، أو هو اتسام شخص أو شئى بعلامة مميزة¹³⁰ أما الترجمة الإنجليزية لكلمة التميز Excellence فيرجع أصلها للكلمة اللاتينية Exellencia وتعني درجة عالية من الجودة أو قيمة شخص أو شئى في جنسه¹³¹ أما فيما يخص الأدبيات الإدارية فلا يكاد ينفك التميز عن مفهوم الأداء الذي هو جوهر استمرارية المؤسسات الإقتصادية ويختلف مفهوم الأداء المتميز حسب وجهة

¹²⁹ سلطان الطيار، تطبيق ستة سيجما: الانحراف والجودة في العمليات الإنتاجية، الطبعة الأولى، E kuttub ltd للنشر، لندن، 2019، ص

ص7-8.

¹³⁰ المعاني الجامع (قاموس الكتروني) ، تم الإطلاع عليه 2023/01/26، انظر الموقع <https://www.almaany.com>

¹³¹ La rouse (Electronic dictionary) ، Retrived 26/01/2023, From: <https://www.larousse.fr>

النظر التي تنطوي عليه بحيث يختلف التميز من فرد لآخر فالتميز في القدرات المعرفية يختلف عن التميز في استغلال تلك القدرات ومعايير التميز في مؤسسة خدمتية تختلف عن مؤسسة إنتاجية ، لكن الثابت أن ثقافة التميز والإبداع في الأداء تقود حتما نحو التميز المؤسسي، وفي هذا الصدد نجد كثير من التعاريف المهمة والمتنوعة للأداء المتميز نكتفي بذكر أهمها:

تعريف1: يعرف الأداء المتميز بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون بالمنظمة¹³²

تعريف2: هو مجموعة سلوكيات، قدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصيصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع.¹³³

تعريف3: يعرف Paul Pinto الأداء المتميز بأنه قدرة المؤسسة على التغيير والتجديد في المستقبل وعلى المدى الطويل تحقيق أداءات مرضية في مجال النمو والربح¹³⁴

تعريف4: يعرف القريوتي الأداء المتميز من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه أحد مداخل الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء.¹³⁵

تعريف5: أما Peter Drucker فيرى بأن تميز أداء المؤسسة يأتي من التميز في المعرفة التي تملكها الموارد البشرية في المنظمة فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات.¹³⁶

تعريف6: ويؤكد Standen أن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الإحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.¹³⁷

من خلال التعاريف السابقة وبالرغم من اختلاف زواياها، يتضح جليا أن التميز المؤسسي يبدأ من خلال مسار الموارد البشرية المتميزة وينتهي إليها، هذه الموارد التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستدامة التي يصعب تقليدها، فالمنتجات المتميزة أو الخدمة المتميزة سرعان ما يتم الوصول إليها أو تقادماها، لكن

¹³² شامي صليحة، مرجع سابق، ص137.

¹³³ حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 34، 2013، ص 179.

¹³⁴ شامي صليحة، مرجع سابق، ص139.

¹³⁵ حمزة محمد الجبوري، مرجع سابق، ص179.

¹³⁶ نفس المرجع، ص 179.

¹³⁷ شامي صليحة، مرجع سابق، ص139.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز

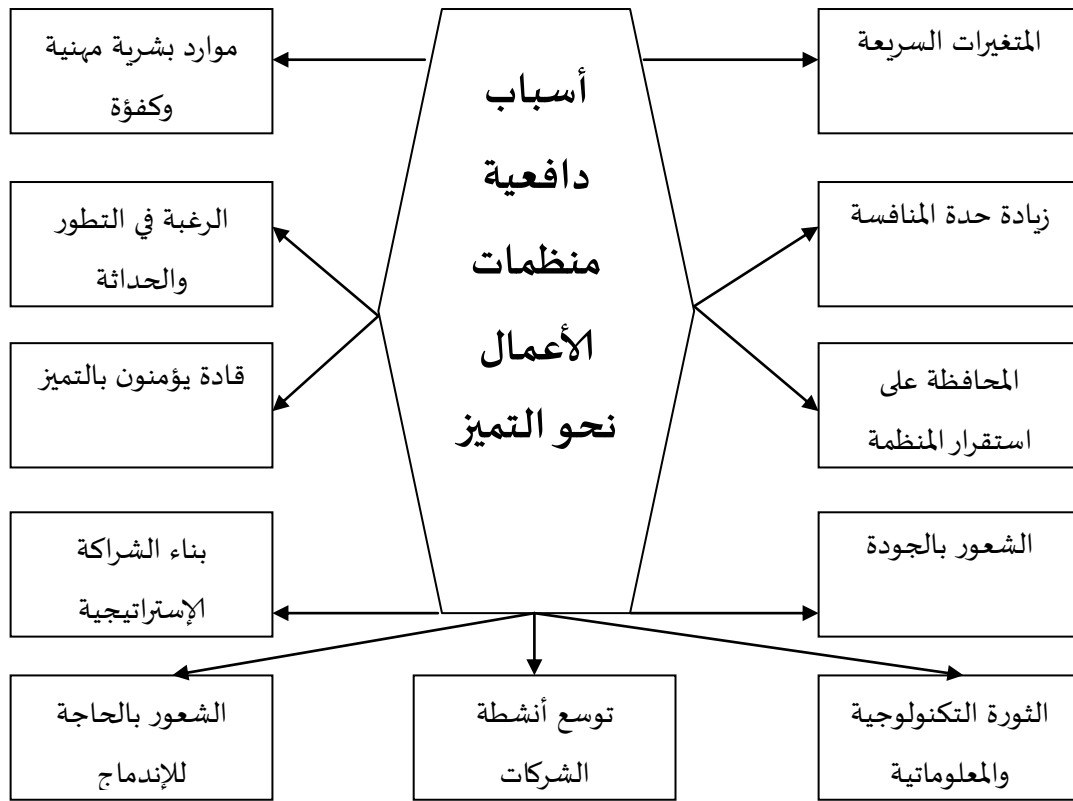
الأفكار والممارسات الإبداعية الخلاقة والمتجددة، والثقافة الراسخة والقائمة على التفوق وفلسفة الجودة الشاملة، هي بكل بساطة مكمّن تميز الأداء الشامل للمؤسسة.

ثالثاً: دوافع التميز

التميز سمة المنظمة المعاصرة وعنوان تطورها ونموها وبقاءها في سوق المنافسة التي باتت محمومة بالمتغيرات المتسارعة والتقلبات وتزايد الشراكات والإندماج بين مختلف الشركات والمؤسسات، وفي ظل تطور التكنولوجيا والتقنيات المختلفة وتنامي أنشطة المنظمات المختلفة، إذ باتت هذه البيئة طاردة للمنظمات الخاملة التي لا تتماشى مع هذه المتغيرات¹³⁸

ويلخص الكاتب سعد علي ربحان أبرز الأسباب التي تدفع المنظمة للبحث عن التميز في (الشكل رقم 14):

شكل رقم 14: أسباب دافعية منظمات الأعمال نحو التميز



المصدر: سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سابق، ص 24.

المطلب الثاني: نماذج الأداء المتميز

أتى مفهوم تميز الأعمال في نهاية رحلة طويلة للبحث عن النجاح المستدام بدأت في أمريكا قبل الحرب العالمية الثانية وانتقلت إلى اليابان، ولقد كان هم قادة الفكر الإداري آنذاك، البحث عن أنجع الأساليب

¹³⁸ سعد علي ربحان المحمدي، إدارتا التميز والجودة (صورة المنظمات المعاصرة)، دار اليازوري للنشر، عمان، 2022، ص 22.

والتقنيات والأدوات التي تجعل من استدامة النجاح أمراً ميسوراً، وبعد رحلة طويلة من البحث توصلوا إلى أهم المبادئ التي وضعت أقدامهم على طريق النجاح.¹³⁹

وكنتيجة للتغيرات والتحويلات الكبرى التي صاحبت نهاية الثمانينات ومطلع التسعينات، وانتشار مفهوم الجودة وتعميمه في الشركات العالمية التنافسية، تم استحداث نماذج تطبيقية ذات أسس علمية تساعد المؤسسات على التحسين المستمر والتكيف مع الشروط التنافسية، هذه النماذج كانت عبارة عن جوائز عالمية تمنحها هيئات متخصصة في الجودة وتنمية الممارسات الإدارية للمؤسسات التي تصل إلى درجات متفوقة في الأداء وفق تبني شروط ومبادئ التميز المحددة سلفاً، كنوع من أنواع التحفيز لدفع المؤسسات الاقتصادية لإعادة تصميم هيكل عملياتها ليقوم على أعلى درجات تميز الأداء المؤسسي.

حسب المتابعين والمختصين في مجال إدارة التميز يوجد في العالم أكثر من 90 جائزة ونموذج للجودة والتميز المؤسسي، لكن من أكثر هذه النماذج رواجاً وتطبيقاً بين شركات العالم نجد النموذج الياباني "ديمينغ" والنموذج الأمريكي "بالدريج" والنموذج الأوروبي للجودة "EFQM" وهي النماذج التي سنكتفي بذكرها في دراستنا.

أولاً: النموذج الياباني "ديمينغ" Edward dwming

تأسس نموذج جائزة ديمينغ للتميز في 1951 اعترافاً لما حققه العالم الأمريكي الياباني "ديمينغ" من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة، وتم تصميمهما في الأساس لمكافحة المنظمات اليابانية نظير التطورات الضخمة التي يتم تحقيقها في تحسين الجودة وممارسات التميز من خلال الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين JUSE ومع مرور السنوات نمت هذه الجائزة وأصبحت متاحة للشركات غير اليابانية بالإضافة إلى الأفراد الذين قدموا مساهمات ضخمة فيما يتعلق بتطوير الجودة، ويعتبر نموذج ديمينغ هو حجر الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز.¹⁴⁰

ويلاحظ في هذا الصدد ما يلي:¹⁴¹

أ- كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها شركة Lucent Technologiee.

¹³⁹ إيمان محمد إبراهيم محمد ، استخدام نموذج التميز الأوروبي في تطوير منهجيات الإدارة بالتطبيق في المؤسسات المشاركة في البرنامج

الرئاسي، ماجيستر، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 14.

¹⁴⁰ بسمة عدنان السيوفي، تدريب من أجل الإزدهار، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2019، ص 87.

¹⁴¹ محمد داوود، إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 45.

ب- تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها.

ت- تتعدد الجوائز الممنوحة حسب الفئات التالية:

- جائزة ديمينغ للأفراد The Deming prize for individuals

- جائزة ديمينغ للتطبيق The Diming aplication prize

- جائزة الرقابة على الجودة للمصانع The Quality Control award for factorie

- قلادة ديمينغ The Diming medal

يتم تقديم جوائز ديمينغ على نحو سنوي دون حصر لعدد الحاصلين عليها فهي متاحة لكل من يتجاوز الإختبارات ومعايير الترشح، فالنسبة للأفراد فيتم منحها للأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة في دراسات الجودة والتميز، أو الطرق الإحصائية المستخدمة فيها، أما بالنسبة للمنظمات وهو ما يهمننا في دراستنا فتمنح للمنظمة أو أحد أقسامها التي أنجزت تحسينات أداء متميزة، من خلال تطبيق مفاهيم إدارة الجودة ومعايير التميز.

1. آلية التقويم في نموذج ديمينغ:

تعتمد آلية التقويم في نموذج ديمينغ للتميز المؤسسي على تقسيم معايير النموذج على أربع مجموعات رئيسية وفق ما يلي:¹⁴²

1.1 التوجه: يقصد به السياسات التي تتبعها المنظمة.

2.1 الدعم: الممارسات التي تدعم بها المنظمة التوجهات كالتنظيم، وتنمية الموارد البشرية.

3.1 التنفيذ: تطبيق معايير أنشطة ضمان الجودة، ومراقبة صيانة الأنشطة، وممارسات التحسين.

4.1 النتائج: تقاس من خلال التأثير الذي يبني عليه وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة.

2. معايير قياس نموذج ديمينغ:

يستند نموذج ديمينغ على عشرة معايير تقيس بشكل تفصيلي مدى تغطية المنظمة للأنشطة الإدارية ككل، مستندة على الجانب الإحصائي ويتم إعطاء نسبة 10% لكل معيار بمعدل 100% لكل المعايير على أن لا تقل النتيجة الإجمالية للمعايير عن 70% من المجموع الكلي لمعايير النموذج وتتحدد المعايير وفق الجدول رقم 03.

¹⁴² بسمّة عدنان السيوفي، مرجع سابق، ص 92.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز

الجدول رقم 03: معايير نموذج ديمينغ الياباني للتميز المؤسسي

الوزن النسبي	عناصر التقييم الفرعية	المعيار الرئيسي ومقداره	رقم المعيار
10%	السياسات التي تتبعها المنظمة وطرق تطويرها وتطبيقها ومدى جودة الأهداف الطويلة والقصيرة المدى	السياسات والأهداف (100 ن)	1
10%	وضوح خطط السلطة والمسئولية وانسيابية القطاعات والتعاون بين الأقسام ومرونة الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام، واستخدام فرق العمل	التنظيم (100 ن)	2
10%	كل ما يتصل بطرق استقبال وتداول المعلومات من كافة المصادر وتنظيمها	المعلومات (100 ن)	3
10%	يتضمن إجراءات تأسيس وإلغاء المعايير ومحتواها، ومستوى الإلتزام بها وتطويرها بشكل منظم، إضافة لحفظها في السجلات	توحيد المقاييس (100 ن)	4
10%	يقيس الخطط التعليمية والتدريبية للموظفين، وحالة الوعي بالجودة والتميز وتحفيز التنمية الذاتية	تنمية الموارد البشرية (100 ن)	5
10%	يقيس مدى إدارة نظم ضمان الجودة وتحليل وتحسين العمليات، ومستوى رضا العملاء، وحماية البيئة	أنشطة ضمان الجودة (100 ن)	6
10%	يشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بتحديد أساليب الرقابة على المستويات الإدارية وعلاقة نظام ضمان الجودة بأنظمة إدارية تشغيلية	الصيانة وأنشطة المراقبة (100 ن)	7
10%	يقيس أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأولوية علاجها	أنشطة التحسين (100 ن)	8
10%	يقيس الآثار الملموسة وغير الملموسة، وإرضاء العميل والموظف، والتأثير الخارجي على المجتمع المحلي والدولي	التأثير (100 ن)	9
10%	يتناول خطط تحسين الجودة، والتميز في المستقبل على أساس عدد المتغيرات مثل تحديد الوضع الراهن، والعلاقات بين التخطيط قصير المدى وطويل المدى	الخطط المستقبلية (100 ن)	10

المصدر: بسمة عدنان السيوفي، مرجع سابق، ص 93.

ثانيا: النموذج الأمريكي "بالدريج" Baldige

تأسست جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة "Award National Baldrige Malcolm" في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 بهدف التنافسية بين المنظمات الأمريكية، وقد سميت الجائزة بإسم مالكوم بالدريج تقديرا لجهود وأفكار هذا الأخير، الذي كان وزيرا للتجارة في الولايات المتحدة، وتمثل الهدف الرئيسي من الجائزة في تشجيع الإهتمام بموضوع الجودة واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في جوائز الجودة.¹⁴³

يتم تقييم المتسابقين على الجائزة وفقا لمعايير منظمة في سبع فئات، يتم ترجيح الفئات من حيث القيمة، بحد أقصى 1000 درجة، ويتم تحديث معايير التقييم بشكل دوري، في حين يتم تقسيم كل فئة من الفئات السبع إلى فئتين فرعيتين أو أكثر لتمكين تقييم العمليات الفعلية المستخدمة، بحيث يغطي التقييم المجالات السبعة لعمليات المنظمة التي تعتبر الأكثر أهمية لتقييم التصنيف العالمي.¹⁴⁴ وقد يكون التنافس على جائزة Baldrige مكلفا للغاية، ولكن 45 ولاية في الولايات المتحدة على الأقل ترعى برامج عالية الجودة تعتمد على Baldrige، بكل بساطة لأن معظم الفوائد تتجاوز التكلفة بكثير نظرا لهيبة هذه الجائزة الوطنية.¹⁴⁵

1. معايير النموذج الأمريكي "بالدريج" Baldige

تتكون معايير نموذج بالدريج على 7 معايير أساسية يضم كل معيار معايير فرعية ومجموع هذه المعايير يتم تقييمه مجتمعا وفق 1000 نقطة كحد أقصى على النحو التالي:¹⁴⁶

✓ القيادة (120 نقطة): كيف تقود الإدارة العليا المنظمة، وكيف تقود المنظمة داخل المجتمع.

✓ الإستراتيجية (85 نقطة): كيف تؤسس المنظمة وتخطط لتنفيذ التوجهات الإستراتيجية.

✓ العملاء (85 نقطة): كيف تبني المنظمة علاقات قوية ودائمة مع العملاء وتحافظ عليها.

✓ القياس والتحليل وإدارة المعرفة (90 نقطة): كيف تستخدم المنظمة البيانات لدعم

العمليات الرئيسية وإدارة الأداء.

✓ الموارد البشرية (85 نقطة): كيف تقوم المنظمة بتمكين وإشراك قوتها العاملة.

¹⁴³ الحاج نعاس خديجة، نوري منير، درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 21، 2019، ص35.

¹⁴⁴ David goetsch, Stanley davis, Quality Management for organizational excellence, Eighth Edition, Pearson Education inc, United States of America, 2016, P 417.

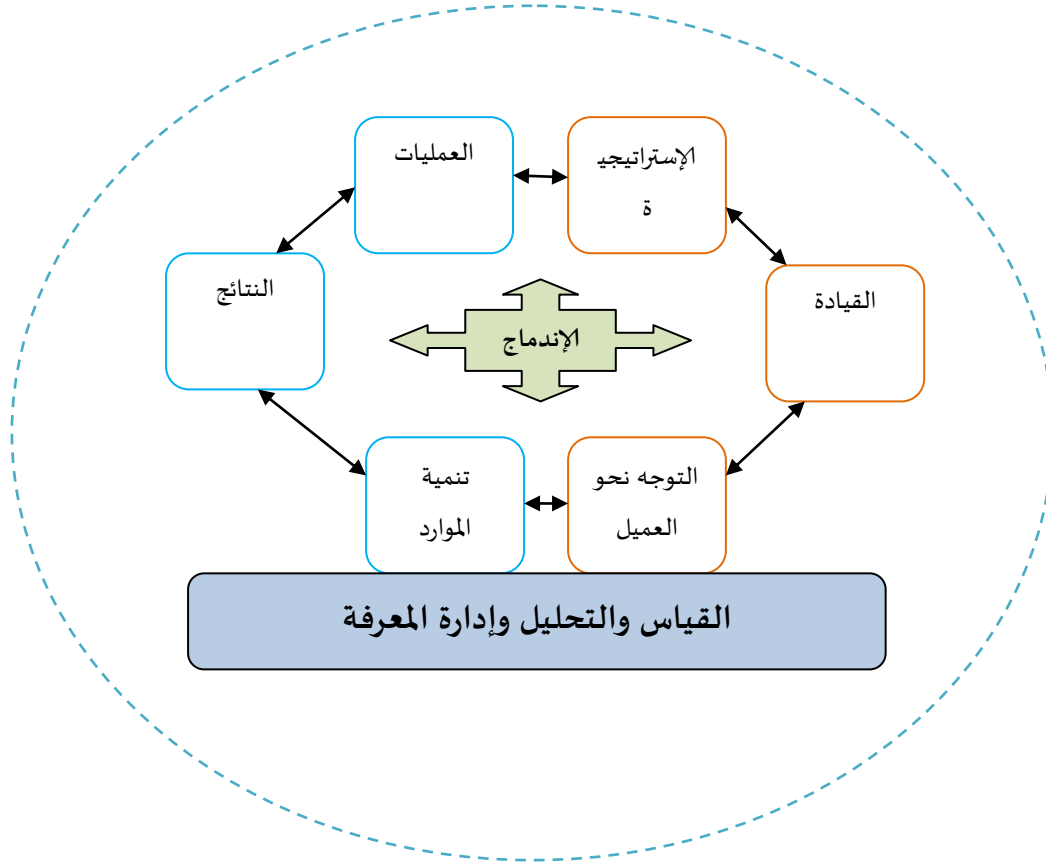
¹⁴⁵ Ibid, p 417.

¹⁴⁶ أمل فتحي عقل، تطوير معايير التميز في التعليم العالي، دار الخليج، الأردن، 2017، ص51.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز

- ✓ العمليات (85 نقطة): كيف تصمم المنظمة العمليات الرئيسية وتديرها وتحسنها.
- النتائج (450 نقطة): كيف تعمل المنظمة من حيث رضا العملاء، والشؤون المالية، والموارد البشرية، وأداء الموردين والشركاء، والعمليات، والحوكمة، والمسئولية الإجتماعية وكيف تقارن المنظمة بمنافسها.
2. نظام الأداء وفق نموذج بالدريج:

الشكل رقم 15: القيم الجوهرية للأداء Baldrige



المصدر: <https://www.nist.gov> | NIST, Retrived 31/01/2023 From :

من خلال الشكل رقم 15 ومن خلال معايير التقييم يتضح جليا أن النموذج يركز على النتائج حيث أن هذا المعيار يمثل 45% من المقياس الكلي للمعيار والذي يستند إلى مستوى نتائج النشاط وارتباطه مباشرة بتنمية الموارد البشرية والعمليات التشغيلية، بمعنى أوضح الموارد البشرية هي من يمكنه حصريا تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفاعلية من خلال الرؤية الواضحة لقيادة المؤسسة وإستراتيجيتها التي توائم بين أداء عملها داخل وخارج البيئة المحيطة بها وهذا كله يتم على أساس قاعدة القياس، التحليل وإدارة المعرفة.

ثالثاً: النموذج الأوروبي "EFQM"

يتشابه النموذج الأوروبي للجودة والتميز مع نظيره الأمريكي من حيث المنطق العام والمدخل والعناصر

الأساسية للتقويم، ويعد النموذج الأوروبي لإدارة التميز The European Foundation for Quality Management من أبرز نماذج التميز لشائع استخدامها في العالم حيث نبع من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ عام 1988،¹⁴⁷ وتبلور فلسفة النموذج في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.¹⁴⁸ وتسعى المنظمة الأوروبية للتميز المؤسسي على مساعدة المؤسسات في القطاع الحكومي أو الخاص لتعزيز التنافسية، بغض النظر عن القطاع وحجم وهيكل المنظمة، أو مستوى النضج الإداري حيث بدأت الكثير من الجهات والمنظمات بتطبيق النموذج أو الإستناد على الكثير من معايير وعناصره، وأصبحت تشكل الأبعاد الرئيسية للعديد من الجوائز المحلية والدولية وفي كافة القطاعات.¹⁴⁹

1. مكونات النموذج الأوروبي "EFQM" وفق النسخة المحدثة 2020:

على الرغم من أن المحتوى والشكل العام للنموذج قد تغير مع مرور الوقت، إلا أن المبادئ الأساسية التي يستند إليها بقيت ثابتة، وبغض النظر عن حجم المؤسسة أو القطاع فإن هذه المبادئ مازالت مهمة ولا تختلف النسخة الأخيرة من النموذج عن النسخات السابقة في التركيز على أهمية ما يلي:

- أولوية العميل
- ضرورة التركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل
- فهم علاقة السبب والأثر حول ماهية وكيفية قيام المؤسسة بأعمالها والنتائج المحققة.

2.1 نموذج "EFQM" المفهوم والهيكل:

يستند هيكل نموذج EFQM إلى منطق بسيط وواضح يركز إلى ثلاثة محاور من خلال 7 معايير رئيسية مقسمة على 25 معياراً فرعياً، ويتم تحديد المحاور من خلال طرح ثلاثة أسئلة كالتالي:¹⁵⁰

- لماذا هذه المؤسسة موجودة؟ ما الغاية التي تسعى لتحقيقها؟ لماذا هذه الإستراتيجية بالذات؟ التوجه
- كيف تنوي المؤسسة الوفاء بغايتها وإستراتيجيتها؟ التنفيذ

¹⁴⁷ ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، دار إضافة للنشر والتوزيع، مصر، 2021، ص 13.

¹⁴⁸ سامح عامر، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 41.

¹⁴⁹ بسمة عدنان السيوفي، مرجع سابق، ص 100.

¹⁵⁰ نموذج EFQM (الطبعة الثانية المنقحة) النسخة العربية، تم الإطلاع عليه في 2023/02/02، على رابط الموقع www.efqm.gov

- ما الذي تم تحقيقه حتى الآن؟ ماذا تنوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟ النتائج تمثل الصلة بين غاية المؤسسة وإستراتيجيتها وكيفية استخدامها لمساعدة المؤسسة على بناء قيمة مستدامة لأهم المعنيين وتحقيق نتائج باهرة الأساس المحوري لنموذج EFQM.
- 3.1 أهم التحديثات في النسخة الجديدة من النموذج:
 - كـمقارنـة سريـعة بـين النـموذج الجـديـد 2020 والـقـديـم 2013 يـمكـن تـلخـيـص أـهـم التـحـديـثـات فـيـمـا يـلـي:¹⁵¹
 - كان النموذج القديم 2013 يتكون من 9 معايير، بينما يتكون النموذج الجديد 2020 من 7 معايير فقط.
 - كان النموذج القديم 2013 يتكون من 32 معياراً فرعياً، بينما يتكون النموذج الجديد 2020 من 25 معياراً فرعياً فقط.
 - كان النموذج القديم 2012 يوجد به 119 نقطة إرشادية، بينما النموذج الجديد 2020 يوجد فيه 112 نقطة إرشادية
 - في النموذج القديم 2013 كانت تتساوى أوزان المعايير، بينما لا تتساوى أوزان المعايير في النموذج الجديد 2020 إذ أن أوزان التوجه والتنفيذ 600 درجة والنتائج 400 درجة.
 - كان النموذج القديم 2013 يعتمد على محتوى المؤسسة الخاص، بينما في النموذج الجديد 2020 يوجد النظام البيئي الخاص بالمؤسسة.
 - كان يوجد بالنموذج القديم 2013 مسطرتان (رادار) هي الممكنات والنتائج، أما في النموذج الجديد 2020 فيوجد 3 مساطر هي التوجه والتنفيذ والنتائج.
 - ويتمتع النموذج في إصداره الجديد EFQM 2020 بمجموعة من الميزات الجديدة منها:
 - التركيز على الغرض والرؤية والإستراتيجية.
 - التركيز على النمط والدور القيادي الفعال على كل المستويات الإشرافية.
 - التركيز على التغيير الثقافي المؤسسي.
 - التركيز على القيمة المضافة.

2. أداة التشخيص رادار "Radar"

يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها Radar وهي الحروف الأولى من كلمات Results, Approach, Deployment, Assesment, Revie وتتم المنهجية في شكل

¹⁵¹ نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 ، مقال منشور على موقع isotec في 2011/11/20، تم الإطلاع عليه يوم 2023/02/02 على الرابط

دورة،¹⁵² تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة أي تحديد الأهداف بدقة، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج وهو ما يعرف بالمنهج، يأتي بعد ذلك تطبيق ما تم تحديده من سياسات وبرامج، وأخيرا لدينا التقييم والمراجعة من خلال قياس كفاءة وفعالية المنهجية، وهل يتم التعلم من أفضل الممارسات وتحديد فرص التحسين؟ وهل يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين والإبتكار على المنهجية؟ ويتم تحليل مخرجات القياس والتعلم، وتحديد الأولويات ومن ثم التخطيط لتنفيذها ثم نرجع مرة أخرى لتحليل النتائج، ونرى هل تم تحقيق المستهدفات وكان الإتجاه والمنحنى إيجابيا أو سلبيا، وهل تمت المقارنة مع المنظمات المماثلة المتميزة والإستفادة منها في تطوير المنهجيات، وتحليل أسباب تحقيق النتائج.¹⁵³

يدير نموذج التميز الأوروبي EFQM جوائز لتقدير المؤسسات التي تتمكن من إبراز الأداء الريادي المستدام عند تقييمها بناء على معايير نموذج EFQM يتم وضع الدرجات لها من أصل 1000 نقطة حيث يتم تقسيم هذه النقاط على المعايير السبعة كما هو موضح في الشكل رقم 15 ولإجراء تحليل مفصل يتم تقسيم عناصر رادار RADAR إلى عدد من الخصائص ومع كل خاصية يوجد وصف يوضح ما هو مقصود وما ينبغي أن تسعى المؤسسة لتحقيقه.¹⁵⁴

¹⁵² محمد داوود، مرجع سابق، ص 42.

¹⁵³ مشعل العنزي، التخطيط بعقلية الرادار RADAR، مقال منشور على موقع رتها يوم 2021/08/22، تم الإطلاع عليه يوم 2023/01/02

على رابط الموقع <https://rattibha.com>

¹⁵⁴ نموذج EFQM (الطبعة الثانية المنقحة) النسخة العربية، مرجع سابق.

الشكل رقم 16: مصفوفة رادار RADAR



المصدر: نموذج EFQM (الطبعة الثانية المنقحة) النسخة العربية، مرجع سابق.

المطلب الثالث: استراتيجيات الأداء المتميز

يعد تصميم منظمات الأداء المتميز من العوامل الرئيسية والحاسمة في بناء المنظمات، ويشير هذا التصميم إلى إعادة ترتيب هيكل المنظمة الرسمي وغير الرسمي، والعمليات الداخلية وعمليات الإختيار والتعيين والمكافآت والتفويض والصلاحيات، وقد أثبتت الدراسات والبحوث والخبرات العلمية والممارسة الواقعية أن النهوض بأداء أي منظمة يتطلب استراتيجيه تتناسب مع متطلبات البيئة الخارجية والإعتماد على تصميم تلك المنظمة التي يمكنها من تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال.¹⁵⁵

1. فلسفة إدارة التميز:

تماشياً مع ما تم ذكره في المطلب الثاني حول نماذج التميز، وعلى المستوى الإجرائي يظهر بوضوح، تركيز النماذج على ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- صياغة الإستراتيجية
- منهجية تنفيذ الإستراتيجية

¹⁵⁵ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سابق، ص 101.

- مدى تطابق النتائج مع أهداف الإستراتيجية

هذه الأبعاد أو المراحل يجب أن تتكامل فيما بينها وفق معايير التميز من أجل تحقيق الأداء الكفاء والفعال، فإذا كانت طرق وأساليب تنفيذ الإستراتيجية غير متوافقة مع توجهات وثقافة ومحيط المؤسسة فمن الطبيعي أن النتائج لن تتطابق مع الأهداف، وتأسيساً على ذلك ومن أجل الوصول إلى تميز الأداء الشامل للمؤسسة لابد لإدارة المنظمة من تبني فلسفة معينة وتوجهات واضحة فيما يخص الممارسات الإدارية الداعمة لثقافة الإبداع والجودة، ومن زاوية أخرى فإن تميز الأداء المؤسسي يرتكز على العلاقة بين المورد البشري والعميل، فالمورد البشري وحده من يمكن أن يرتقي بمستويات أداء تحقق رغبات العميل بكفاءة وفاعلية، والمورد البشري هو أساس الميزة التنافسية المستدامة، لذلك من المهم تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة في ضوء استراتيجيات تميز الأداء.

2. استراتيجيات تميز الأداء الشامل:

مثلما أشرنا إليه سابقاً لم يعد ينظر لتمييز الأداء المؤسسي من خلال المؤشر المالي فقط، بل تعداه ليشمل معايير أخرى كالمحافظة على البيئة والمسؤولية الاجتماعية، الحوكمة، الجودة، رضا العميل، ومعايير أخرى، لذلك نجد في تحديثات نماذج التميز، معايير غير تقليدية فمثلاً في نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 تم الإسترشاد بمعايير التنمية المستدامة السبعة عشر للأمم المتحدة ومن ضمنها تشجيع الإبتكار، المحافظة على البيئة، ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة، تعزيز فرص تنمية وتطوير الموارد البشرية، وبالطبع ومن أجل تحقيق هذه الأهداف وتحسين الأداء بشكل ملحوظ، لابد من قيادة برامج التحول لتحسين القدرة التنظيمية، وفي سياق هذا الطرح يوجد حزمة من الإستراتيجيات التي تشكل مداخل حديثة لتطوير الأداء، ومن أبرز استراتيجيات إدارة التميز نجد:

1.2 تحديد التوجه:

جل نماذج التميز الحديثة والدراسات المتعلقة بالمجال، تجعل من تحديد التوجه خطوة أساسية من أجل تحسين وتجويد الأداء، وتتفق كثير من الآراء حول العناصر الرئيسية الواجب تغييرها أو تكييفها ضمن إستراتيجية المؤسسة، هذه العناصر أو المحددات هي:

■ الرؤية والأهداف الإستراتيجية:

تمثل الرؤية التصور العام المستقبلي للمنظمة، فهي تمثل الطموحات التي تريد المنظمة تحقيقها مستقبلاً، وهي الصورة الذهنية التي تقوم المنظمة ببنائها حول نفسها في المستقبل القريب والبعيد، حسب الموارد المتاحة في الحاضر ويجب أن تكون رؤية المنظمة صريحة وواضحة ومنطقية ولا تتعارض مع الواقع، ومن أجل جعل الرؤية دافعة للتميز يجب دمج القيم الاجتماعية والحقوق والواجبات، وواقع

محيط المؤسسة الداخلي والخارجي و الإهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة، مع التأكيد على أهمية التوجه نحو العميل وفهمه وإرضاءه كهدف عام استراتيجي، ففي الأخير المخرجات النهائية لجهود نشاط المؤسسة يخضع لحكم تقييم العميل مهما كانت صفتها.

■ القيادة وإدارة التغيير:

من أجل قيادة برامج التحول لتحسين القدرة التنظيمية والكفاءة الإنتاجية للمنظمة، لا بد أن يتوفر الجهاز الإداري على قادة بارزين فوقاً لدراسات متعددة للإدارة فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، ولاشك أن التغيير دوماً يجلب نوع من الشك والتخوف من نتائج التغيير وهو ما يعرف بمقاومة التغيير، وهنا يظهر الدور المهم للقائد في إدارة التغيير وجعله ممكناً وفعالاً عن طريق إقناع المرؤوسين وإظهار الجوانب الإيجابية والمثمرة لنتائج التغيير ومدى مساهمته في تحقيق أهداف كل من العاملين، العمل، وأصحاب العمل حيث يوضح ذلك Kolter "يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير"¹⁵⁶، بالإضافة لدور القادة في إحداث التغيير، لا يفوتنا أن ننوه إلى الدور الحديث لإدارة الموارد البشرية كوكيل للتغيير من خلال لعب دور الوسيط بين الإدارة العليا والموظفين مثلما أشار إليه دايف أريش Dave Ulrich وآخرون.

2.2 تبني ثقافة التميز، الإبداع، الجودة:

تعتبر ثقافة التميز والإبداع من العوامل الرئيسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمات، لما تحتويه من قيم إيجابية وأهداف مشتركة من الضروري توفرها لدى العاملين في المنظمة، وكذا تطوير بيئة ثقافية مناسبة محفزة وداعمة للإبداع والإبتكار والتعلم والتحسين المستمر والتكيف مع المتغيرات الإقتصادية والتطورات التكنولوجية من أجل التوجه نحو تطبيق وتبني فلسفة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

3.2 إدارة الجودة الشاملة:

من مبادئ إدارة الجودة الشاملة رضا العميل الخارجي والعميل الداخلي (العاملين بالمنظمة)، صفية الأخطاء قدر الإمكان، التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلع أو خدمات، التطوير وتحسين الجودة¹⁵⁷ ولا شك أن الجودة هي المعيار الرئيسي للتميز في أغلب نماذج وجوائز التميز العالمية وفلسفتها القائمة على التركيز على إرضاء العميل ورغبته بدلاً من الإهتمام فقط بالمردود الإقتصادي وذلك من

¹⁵⁶ سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مداخلة ضمن أشغال للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005، بدون صفحة.

¹⁵⁷ مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008،

خلال كل العمال باختلاف رتبهم ومواقعهم، حيث يرى خضير كاظم أن إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر عملها على العاملين في قسم النوعية فقط، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للجهاز التنظيمي والإداري بكافة أنواعه في تحقيق الكفاءة الإستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية، معدات ومكائن وقوى بشرية، معلوماتية، ومالية¹⁵⁸ لذلك ولتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة لابد من تبني إستراتيجيات خاصة بالموارد البشرية داعمة للجودة والإبداع نذكر أهمها:

■ التمكين:

يعرف Daft التمكين من منطلق القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام، فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة على أصددة المنظمة ويشير Daft إلى أن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة يعتقد عدد من المدراء البارزين بأن التخلي عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة والمرونة¹⁵⁹ ويعتبر التمكين مفتاح أساسي للإبداع فالموظفون يصنعون قراراتهم المتعلقة بالعمل ويتحملون مسؤوليتها، ما ينمي روح التميز لديهم وابتكار طرق غير تقليدية من أجل تحسين مستمر خاصة في ظل نظام حوافز ومكافآت قائم على الإبداع والجودة.

■ التسويق الداخلي:

يرى البعض أن أول ظهور للمفهوم كان مع بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء المستفيدين¹⁶⁰، وللتسويق الداخلي أهمية بالغة في إدارة الجودة فهو يدعم الرضا الوظيفي وتنمية روح وسلوكيات العاملين وتوفير بيئة داخلية مستقرة خالية من النزاعات التنظيمية وهو ما ينعكس في نهاية المطاف على جودة المخرجات النهائية.

■ التعليم والتحسين المستمر (كايزن Kaizen)

تسعى المنظمات المتميزة دوما لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، التي يصعب تقليدها أو تقادماها، لكن ميزة وجودة المنتجات تتقادم بالوصول لاختراعات جديدة وتغير أنماط المستهلكين ولعوامل أخرى، لكن الثابت هو استدامة الميزة التنافسية للمورد البشري، والتي يصعب استنساخها، لذلك تتوجه جل

¹⁵⁸ خالد بني حمدان - عطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 35.

¹⁵⁹ بلال السكرانة، زكريا الدوري، شفيق العملة، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 343.

¹⁶⁰ احمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2018، ص 185.

المنظمات المعاصرة إلى الإستثمار في الرأسمال الفكري وتنميته المستمرة لتطوير قدراته وكفاءته وتعتبر إستراتيجية التحسين المستمر هنا من أهم إستراتيجيات الجودة التي تساهم في المحافظة على التميز. يعد التحسين المستمر فلسفة الثقافة اليابانية والذي يسعى لتحسين جميع العوامل المتعلقة بالتحويل (تحويل المدخلات إلى مخرجات) على أساس مستمر، وهو مسؤولية الجميع الإدارة و العمال، في إزالة النفايات في الآلات واليد العاملة والمواد وطرق الإنتاج.¹⁶¹

منهجية كايزن تنبني على مبدأ التجويد المستمر في أداء العاملين، حيث يمس هذه التحسين كل أنساق المؤسسة انطلاقا من العاملين، مروراً بالأساليب والإستراتيجيات، وتفعيل الإستعمال الأمثل للموارد المتاحة، وصولاً إلى الأداء، حيث يمكن توظيف هذه الإستراتيجية في كل المؤسسات المهيكلة، وهي فلسفة تعمل على التحسين التدريجي للأطر البشرية دون خسائر أكثر.¹⁶²

■ تطوير نظام المعلومات:

أصبحت المعلومات في وقتنا الحاضر موردا أساسيا من موارد المؤسسة، حيث يسعى جل المتنافسون للحصول عليها واستخدامها بما يضمن السبق والتفرد، خاصة في ظل مجتمع المعلومات الذي يشهد إنفجار معرفي غير مسبوق وسرعة وكمية هائلة لتنقل المعلومات في كل الإتجاهات، لكن في ظل الإدارات التي تسعى للتميز والجودة لا يهتم قدر المعلومات بقدر ما يهتم دقة هذه المعلومات وتكلفة الحصول عليها والوقت اللازم لاستغلالها، والأهم من ذلك قيمة المنفعة التي تقدمها لمتخذ القرار، ولكون المعلومات موردا إستراتيجيا مهما لإتخاذ القرارات في كافة المستويات ولأجل الرفع من جودة القرار ونتائجه يجب حتما تطوير نظام المعلومات ليصبح قائما على الجودة وهذا يتحقق مفهوم نظام معلومات الجودة الشاملة.

■ إدارة المعرفة:

إن التغيرات العميقة داخل المؤسسات ولا سيما تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر المحرك للنمو الإقتصادي، وازدياد الطلب عليها من طرف العاملين والتي تتطلب مهارات عالية، جعل من المعرفة الأكثر أهمية و مصدرا مهما في تطبيقها من أجل تدعيم القدرة التنافسية، فدعائم إدارة المعرفة سمحت لها أن تكون مفهوم يتماشى مع التطورات و التغيرات سواء تكنولوجيا أو على مستوى المكاسب والخبرات التي يكتسبها عمال المعرفة، جعل بفضلها إمكانية تحقيق الأهداف من خلال النمو والبقاء في السوق وتحقيق

¹⁶¹ محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن انموذجا)، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 17، العدد 01، الجزائر،

ص 36.

¹⁶² نفس المرجع، ص 43.

الميزة التنافسية.

4.2 إدارة الموارد البشرية الخضراء:

من أجل تحقيق تميز الأداء الشامل للمؤسسة، لابد من مراعاة قضايا البيئة والمساهمة في استدامتها خاصة في ظل تطور هذا الموضوع في مجال الأعمال وتحوّله إلى ميزة تنافسية استراتيجية، ومن الإستراتيجيات الحديثة المقترحة لتحقيق التكامل بين بعد الأعمال والبعد البيئي نجد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء Green human resource management التي تتضمن إدخال ممارسات صديقة للبيئة، من خلال تدريب الموظفين على قوانين السلامة البيئية ونشر الثقافة والوعي البيئي.

يتم أيضا ضمن إدارة الموارد البشرية الخضراء تصميم العديد من ممارسات الموارد البشرية، مثل التوظيف والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويض وفقا لأسلوب يساهم في إيجاد، قوة عمل تهتم وتشجع السلوك الأخضر في المنظمة.¹⁶³

ويكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل البيئي كون أن ممارسي إدارة الموارد البشرية هم الأفضل لقيادة وتنسيق إدخال السياسات الخضراء في المنظمات، لأنهم بارعون في التواصل مع الموظفين ومجهزين بخبرة في تنفيذ عمليات التغيير الثقافي.¹⁶⁴

المطلب الرابع: مؤشرات قياس تميز الأداء في المؤسسة الإقتصادية

يستوجب إعداد الخطة الإستراتيجية مراعاة انتقاء مؤشرات تميز الأداء بدقة ووضوح من أجل قياس مدى تطور أداء المؤسسة الفعلي ومتابعة الأداء الإستراتيجي، وهذا حتى يتم تحديد القيمة المضافة من أجل المحافظة عليها أو الإنحرافات لتجنبها وتصحيحها.

أولا: تقييم الأداء المؤسسي:

1. مفهوم تقييم الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الأبعاد التالية:¹⁶⁵

- أداء الأفراد داخل كل إدارة أو قسم.

¹⁶³ أحمد بلالي، يحضيه سمالي، ممارسات الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2018، ص 118.

¹⁶⁴ Jenny Dumont, Green Human Resource Management and Employee Workplace Outcomes, (PHD), School of Management University of South Australia, 2015, p 33.

¹⁶⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص

- أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمنظمة.

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وتقييم الأداء المؤسسي هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد قد استخدمت بكفاءة وطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.

2. أنواع مؤشرات قياس الأداء:

إذا لم تستطع المؤسسة أن تقيس نتائج أعمالها فلا يمكنها الرقابة عليها، وإذا لم تستطع الرقابة عليها لا يمكنها إدارتها، وبدون القياس لا يمكن صنع قرارات سليمة¹⁶⁶، وعليه فتحديد المؤشرات المتخذة للقياس بدقة ووضوح أمر مهم لمصادقية النتائج، بالإضافة لذلك فيجب أن تكون المؤشرات منبثقة من الأهداف الإستراتيجية وتستند إلى بيانات دقيقة على أن تحظى بالإتفاق من قبل أعضاء القيادة الإدارية وتكون سهلة الفهم والإستيعاب.

وتختلف تصنيفات مؤشرات القياس حسب الهدف من القياس وطبيعة الوحدة التنظيمية ويمكن تحديد مؤشرات الأداء كالتالي:¹⁶⁷

- ✓ مؤشرات كمية Quantitative indicators: تعنى بالإحصائيات والبيانات الرقمية المختلفة.
- ✓ مؤشرات تطبيقية Practical indicators: تتعامل مع عمليات الإدارة القائمة.
- ✓ مؤشرات توجيهية Directional indicators: توضح إن كانت المؤسسة تتحسن وتتطور أم العكس.
- ✓ مؤشرات الكفاءة Efficiency indicators: تحدد (التكلفة/ الزمن) وفق الموارد المالية، الطبيعية، البشرية.
- ✓ مؤشرات الفعالية Effectiveness indicators: أي تحقيق المتطلبات وفق المواصفات.
- ✓ مؤشرات إنجاز العمل Workload indicators: أي حجم العمل الذي تم إنجازه.
- ✓ مؤشرات تشغيلية Actionable indicators: توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال والمجدي.

¹⁶⁶ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 12

¹⁶⁷ عبد الله الدحيل، عباس جمال، التميز لاستراتيجية المستقبل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص 39.

3. أهمية قياس الأداء المؤسسي:

يمكن تلخيص أهمية قياس الأداء بصوره مجمله في النقاط الآتية:¹⁶⁸

- زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- تقديم المخرجات في أفضل صور.
- المساهمة في ربط إدارة الأداء بالأهداف والإستراتيجيات للمنظمة.
- تحقيق التميز ورضاء المتعاملين.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمة.
- تحقيق ضمان التحسين المستمر لأداء المنظمة.
- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف أو الآراء الشخصية.

- تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة وفهم العمليات التي تقوم بها فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة.

- توفير المعلومات التي تساعد على في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة.

ثانيا: منهجيات قياس تميز الأداء في المؤسسة الإقتصادية

تأتي الإستفادة من خلال تأسيس المفاهيم والمنهجيات والآليات وأدوات القياس للأداء من خلال المقارنة

مع الحالات العالمية الناجحة في نماذج التميز العالمية وذلك من خلال:¹⁶⁹

- المقارنة بين المعايير الأساسية في جوائز التميز.
- التعرف على متطلبات التميز العالمية خاصة معايير الأداء.
- التعرف على منهجية استمرارية القياس للأداء دوريا، وعلى فترات غير متباعدة ودون توقف.
- معرفة نتائج مقياس الأداء في المؤسسات المتميزة وأفضل الممارسات في ذلك.
- التعلم من طرق تحفيز الأداء والشفافية من خلال فلسفة التميز.
- دور مفاهيم التميز في المنهجيات التنظيمية الإبتكارية لتحسين أساليب العمل.
- دور العمل بأسلوب الفريق المرن والفرق العالية الأداء في تحقيق متطلبات التميز العالمية.
- حل الإشكاليات الدائمة بين منهجية التطبيق الفعلي لبرامج قياس الأداء والخطط الإستراتيجية.

¹⁶⁸ برهان سليمان، التميز المؤسسي، 2018/10/28 ، تم الإطلاع عليه يوم 2023/02/06، على الرابط: <https://borhansoliman.com>

¹⁶⁹ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سابق، ص 37.

ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن لتقييم تميز الأداء:

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

حظيت بطاقة الأداء المتوازن بإهتمام العديد من الباحثين لعل من أبرزهم Kaplan and Norton، إذ حاولا توظيف هذه البطاقة لقياس الأداء الإستراتيجي للمنظمات عبر أبعادها الأربعة، حيث أصبحت هذه البطاقة من أحد المداخل المهمة لقياس وتقييم أداء منظمات الأعمال، وذلك لما تقدمه من منظور متكامل للأداء مما يسهم في معرفة المنظمات لمواطن قوتها وتعزيزها، وأوجه قصورها وعلاجها.¹⁷⁰

و تقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن التي ساد استخدامها في منظمات الأعمال الناجحة على العبارة القائلة " إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة"، فهي تعتمد على تتبع المقاييس الهامة الموجهة نحو إستراتيجية العمل بالمنظمة مثل مقاييس الجودة والعميل والإبتكار وحصّة السوق التي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ومستقبل النمو بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح.¹⁷¹

وفي عام 1996 قدم كل من (Kaplan and Norton) بطاقة قياس الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة للتطبيق في منظمات الأعمال، حيث تتضمن الأبعاد التالية:¹⁷²

- البعد المالي Financial Perspective
- بعد العملاء Customer Perspective
- بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes
- بعد التعلم والنمو Learning and Growth

ويمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن على أربعة أبعاد هي:¹⁷³

¹⁷⁰ حمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية- دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، 2006، ص45.

¹⁷¹ نفس المرجع، ص 47.

¹⁷² السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: مدينة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012، ص 38.

¹⁷³ جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، السعودية، 2010.

■ البعد المالي:

يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير، وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على مقاييس كمقياس الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال...إلخ.

■ بعد العميل:

يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح الشركة في هذه القطاعات لتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل.

■ بعد العمليات الداخلية:

يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
- عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.
- خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

■ بعد التعلم والنمو:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين ويؤكد جانب التعلم والنمو للمنظمات على ثلاث قدرات هي:

- قدرات الموظف وتقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران.

- قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من الموظفين .

- التحفيز والمكافآت : وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الإقتراحات.

3. دور بطاقة الأداء المتوازن في إدارة وتقييم تميز الأداء الشامل:

تقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن من خلال الجواب على السؤال: ما هي المهمة التي يمكن أن تؤديها الأنشطة التنظيمية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية؟ هذه الأداة الإستراتيجية لا تركز فقط على البعد المالي

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز

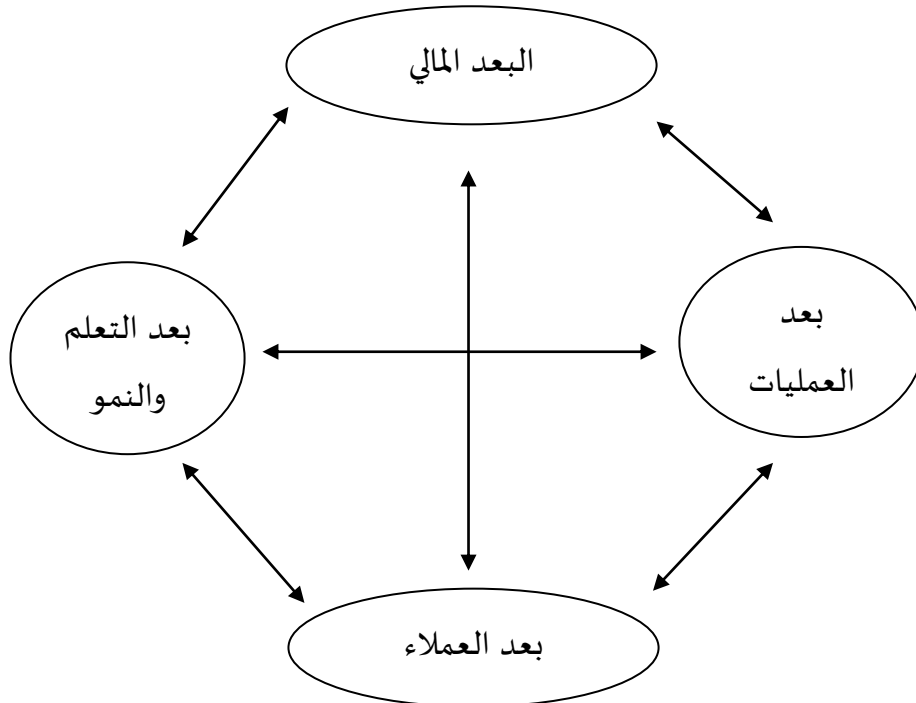
كغيرها من أدوات التقييم التقليدية، بل تنظر إلى الأنشطة التي تساهم إستراتيجيا في تحقيق أهداف البعد المالي، وبمعني أوضح تمنح بطاقة الأداء المتوازن لصانعي القرار القدرة على ربط التوجه الإستراتيجي بأهداف تشغيلية تشكل في مجملها منظومة الأداء الشامل مقسم على أربع أو خمس أبعاد إستراتيجية رئيسية، وهو ما يعزز القدرة على الرقابة على مدى تحسين وتميز الأداء.

ومن أجل فهم منهجية عمل بطاقة الأداء المتوازن يقترح Vodak & Kocharikova مثال توضيحي لفهم أثر تحقيق هدف كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تحقق أهداف الأبعاد الأخرى ويمكن تأكيده بواسطة المثال التالي:¹⁷⁴

- أهمية التدريب يمكن أن يمثلها: زيادة معرفة ومهارات الموظفين (بعد التعلم والنمو) من خلال الاستثمار في تعليمهم يمكن أن يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية (بعد العمليات الداخلية)، والتي تتجه نحو زيادة رضا الموظفين (بعد العميل) بناء على تحسين وقت التسليم أو إنخفاض السعر يؤدي إلى أرباح أعلى (بعد مالي).

ويوضح الشكل التالي تكامل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم 17: تكامل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحث

¹⁷⁴ Iveta Gabčanová, Balanced Scorecard as a tool for human resources management in financial organizations, Doctoral Thesis, tomas bata university, Czech, 2012, p 81, Quoted from Vodak and Kocharikova.

وعلى العموم فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يسمح بتشخيص رقابي إستراتيجي لحركة الموارد وتحديد نقاط القوة والضعف ويسمح أيضا بقياس الدور الإستراتيجي لكل وحدة تنظيمية بصورة واضحة وفي قيم كمية تسمح بتحديد المساهمة الفعلية لأنشطة هذه الوحدات لذلك فتحديد الأهداف أولا ثم وضع المعايير والمؤشرات المناسبة خطوات ضرورية من أجل توفير الدعامة الأساسية لنجاحها.

المبحث الخامس: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز

إن أي منظمة هي بمثابة مجموعة من الأشخاص الذين تحدد تصرفاتهم نجاح أو فشل أي عملية داخل المنظمة، هذه التصرفات هي انعكاس لما هو مخزن في عقول الأفراد والمجموعات أي ثقافتهم الخاصة، وتعرف الثقافة على أنها مجموعة القيم والتقاليد والعادات ولكل منظمة ثقافة خاصة بها فكثيرا ما نسمع عن ثقافة شركات مثل Toyota, Sumsung, General electric، حيث يرى الباحثان Jhon Kotter & James Heskett، أن ثقافة المنظمة لها تأثير حاسم على نتائجها الإقتصادية، فالمنظمة التي تعطي أهمية مرجحة للعنصر البشري (الموظفين، المساهمين، الزبائن) والمسؤولية للإطارات على جميع المستويات، تظهر نتائج أحسن من المنظمات التي تعطي أهمية أقل لهذه الجوانب فخلال 12 سنة سجل النوع الأول زيادة في المداخيل بنسبة 682% مقابل 166% للنوع الثاني، وعدد الموظفين في النوع الأول زاد بنسبة 901% مقابل 36% فقط للنوع الثاني، وزادت الأرباح الصافية 756% للنوع الأول مقابل 1% فقط للنوع الثاني¹⁷⁵ هذه الدراسة أو هذه الأرقام تثبت بصدق أن عوامل تميز أداء المؤسسة الإقتصادية لا تحكمه فقط الجوانب الملموسة (المادية) مثلما كان يعتقد سابقا، بل للجوانب الغير الملموسة كالثقافة التنظيمية أثر بالغ على مدى تحقق الأداء المؤسسي وتميزه.

المطلب الأول: أبعاد ثقافة التميز

بما أن التميز المؤسسي يعني التفرد والريادة والإختلاف عن الغير من المنافسين، ومع الأخذ في الحسبان قوة واشتداد المنافسة في سوق عالمي لا يعترف إلا بالمتميزين، يبرز بوضوح دور وأهمية ثقافة التميز كثقافة سائدة في المنظمة تميزها عن غيرها في كيفية إدارة الموارد، حل المشاكل، مواجهة التغيرات، أداء الأعمال بجودة وكفاءة، وتتمين العنصر البشري، هذا كله يمكن تبنيه والوصول إليه من خلال ثقافة التميز والتفوق التنظيمي.

أولا: العوامل التنظيمية المؤثرة على تحقيق الأداء المتميز:

إن تحقيق التميز يتطلب تكييف وتطوير بعض العوامل التنظيمية التي تختلف من باحث لآخر لذلك سنحاول تلخيص أهم العوامل المتفق عليها وفق نماذج التميز العالمية والتي تعتبر سمة مشتركة في مسار

¹⁷⁵ بالكبير بو مدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 16.

أعمال الشركات المتميزة:

1. التوجه الإستراتيجي:

يشير التوجه إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة على عملية تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق أهداف المنظمة المخططة، فالثقافة التنظيمية قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو قد تدفعها بعيدا عنها، لذلك فثقافة المنظمة قد تكون متوافقة مع أهدافها (قوة) أهدافها أو قد تدفعها بعيدا عنها، لذلك فثقافة المنظمة قد تكون متوافقة مع أهدافها (قوة إيجابية) أو غير متوافقة (قوة سلبية)¹⁷⁶ والتوجه هو عبارة عن بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، وكلما كان التوجه موضوعيا وواضحا ويستجيب لمتغيرات المحيط الخارجي والداخلي كلما توجه الأداء الإستراتيجي نحو التميز ويضم التوجه العناصر التالية:

رسالة المنظمة، الرؤية المستقبلية، الأهداف الإستراتيجية، آلية إعداد الخطط الإستراتيجية.

2. القدرة على إحداث وإدارة التغيير:

تتصف المنظمات المتميزة بالقدرة على إحداث التغيير والتطوير الجذري والتدريجي وبالتالي ستكون جاهزية هذه المنظمات على قيادة التغيير والتطوير عالية لأن مستوى استجابتها لتحديات التنوع في المعرفة والتكنولوجيا والقيم، تكون كفؤة.¹⁷⁷

3. التميز من خلال المورد البشري (إدارة المواهب)

تمثل إدارة الموهبة أهم الموارد قيمة لأي منظمة في عالم اليوم وبغض النظر عن موقعهم في منظمات الأعمال (ابتداء من القادة الحاليين والمستقبليين وانتهاء بالعاملين في خط الإنتاج) وفي اقتصاد المعرفة اليوم أصبحت منظمات الأعمال أكثر اعتمادا على القدرات والإبتكار الخاصة بالعاملين لديها، وأصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة لقابلية المنظمة Abilities وبالشكل الذي يمكن مواهبها الفريدة من العاملين أن يخلقوا فرصا للتعاون والتواصل والتفاعل مع الأفراد الآخرين، وهذا ما دفع بيل غايتس إلى القول: "قم بأخذ عشرين شخصا من شركة مايكروسوفت وأنا أستطيع أن أجزم بأن الشركة ستصبح غير مهمة"¹⁷⁸

4. التوجه نحو العمل من خلال الجودة:

بفضل التطورات التي شهدتها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل إلى ميادين الحياة كافة، فقد انعكست آثارها على أذواق المستهلكين بشكل واضح، مما أدى إلى أن يصبح تعريف الجودة مجموعة

¹⁷⁶ عبد الدايم بايدة، مرجع سابق، ص 45.

¹⁷⁷ أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 91.

¹⁷⁸ نفس المرجع، ص 117.

الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرية والضمنية، لذلك يجب التركيز على ضرورة الإهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخدمات، فضلا عن تلمسه للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلي حاجاته.¹⁷⁹

5. نظام المعلومات:

يعتبر الإتصال وتبادل المعلومات أساس المحافظة على الخصوصية والميزة الثقافية لأي مجتمع مهما كان حجمه، ولذلك فإن تخطيط وتصميم وتأمين طرق الإتصال والتواصل، وتبني الأساليب والوسائل الناجعة التي تكفل نقل المعلومات بين جميع الأطراف بشكل يدعم الثقافة السائدة داخل المنظمة سيكون له الدور الكبير في إنجاز خطوات الإنجاز وتحقيق الأهداف المتوخاة وصولاً إلى التميز المطلوب.¹⁸⁰

6. القيادة:

تعتبر القيادة من أهم العوامل التنظيمية تأثيراً على التميز من خلال علاقات العمل الفعالة، والتشجيع على التفكير المتجدد والخلق، وتشجيع المنافسة، وتبني إستراتيجية الباب المفتوح، وإتباع نظام اللامركزية، وإيجاد نظام للحوافز يدفع للتميز في العمل.

7. توفير فرص للتعلم المستمر :

يتمثل التعلم المستمر في النمو من خلال التعلم والخبرات والأحداث ويمكن تحقيق ذلك على مستوى الفريق ومستوى المنظمة، فهذه الأخيرة تنطوي على مبدأ التغيير المستمر في الطريقة التي يفكر ويعمل بها الأفراد من أجل إدراك المفاهيم والمعارف الجديدة وهي الفرص المتاحة للعاملين للتعلم والنمو وتطوير المهارات والقدرات من خلال عملهم في المؤسسة ويتم توفير فرص التعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال.¹⁸¹

ثانياً: مفهوم وأبعاد ثقافة التميز

إن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلي ويتجاوز توقعات جميع المعنيين بها، وتعتبر ثقافة التميز من العوامل الرئيسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمات، لما تحتويه من قيم إيجابية وأهداف مشتركة تترجمها أبعاد ثقافة التميز.

¹⁷⁹ الإدارة المرئية والتميز الإداري، بدون مؤلف، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 28.

¹⁸⁰ حسبية ملاس، ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 01، 2020، ص 229.

¹⁸¹ مباركة نصاري، باديس بوخلوه، أثر التعلم التنظيمي يف تعزيز ثقافة التميز، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 06، العدد 01،

2020، ص 191.

1. ثقافة التميز:

التميز Excellence هو الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة وهو أداء استثنائي تهدف كل منظمة إلى تحقيقه سواء من خلال المعايير المالية وغير المالية، أي هو أداء على أعلى مستوى، ويتطلب تنظيم المنظمة من خلال أهدافها ومنتجاتها وعملياتها والأشخاص والأنظمة إضافة إلى أمور أخرى.¹⁸² فقد عرفها السلمي بأنها "نوع من أنواع التفوق الإداري والقيام بالأعمال بشكل إبداعي من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير متوقعة من المنافسين والعاملين في المنظمة"¹⁸³ وتأتي ضرورة تبني التميز كثقافة كون التغييرات التنظيمية نحو التميز يجب أن تنبع عن قناعة وإلا أصبحت المساعي الحثيثة في هذا المجال مجرد هدر للمال والوقت كما يشير إلى ذلك الباحث علاء جراد "تتبنى بعض المؤسسات نماذج التميز لأنها مفروضة عليها، أو من أجل الحصول على الجائزة فقط، وليس لقناعة الإدارة بأهمية التميز، وتعمل تلك المؤسسات على إرضاء المقيمين فقط، وبالتالي فهي تعتبر السعي في رحلة التميز بمثابة عبء إضافي يعطل الموظفين ويهدر الموارد بالطبع إذا اقتصر التركيز على تعبئة الخانات فقط ومحاولة إبهار المقيمين فلاشك أن النظرة ستكون كذلك، ولا شك أن النتيجة ستكون سلبية ولن تحصل المؤسسة على ما تطمح إليه حتى وإن حصلت على بعض الدرجات، فلا يمكن أن يستدام ذلك ما لم تتغير الثقافة المؤسسية بداية بالإدارة العليا".¹⁸⁴

2. أهمية ثقافة التميز:

إن لثقافة التميز أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسات من خلال دورها الفعال والبارز في مهارة إدارة أداء المؤسسة وتحقيق النتائج والإهتمام بالزبائن وتثبيت الهدف وإدارة العمليات والتحسين المستمر والإبداع، كما أنه يجعل المؤسسة تستغل الفرص المتاحة من خلال التحليل البيئي SWOT ووضع خطط استراتيجية فعالة، فهي تكون قادرة على اقتناص الفرص واستثمارها لصالحها وتفادي المعوقات، وكذلك تجعل المؤسسة تحقق أداء يفوق توقعات الزبائن، من خلال الجهود التي تبذلها المؤسسة في معرفة ماذا يريد الزبون من منتجات أو خدمات، كما أنه يقودها نحو التفرد والتفوق على مثيلاتها من المؤسسات، عن طريق تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تأخذها نحو التفرد والتفوق على باقي تلك المؤسسات التي تعمل معها في نفس البيئة ونفس المجال، وبصورة مستمرة وبقائها على ارتباط وتواصل مع

¹⁸² مباركة لنصاري، باديس بوخلوه، مرجع سابق، ص 192.

¹⁸³ نصيف مروان عامر، صليبي غاندي طالب، دور ثقافة التميز في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية في جامعة

تكريت، مجلة التراث، المجلد 11، العدد 05، الجزائر، 2021، ص 459.

¹⁸⁴ علاء جراد، لا تميز دون ثقافة التميز، صحيفة (الإمارات اليوم)، 2015/01/12.

العملاء والزبائن بشكل متفائل.¹⁸⁵

3. أبعاد ثقافة التميز:

إن مصطلح ثقافة التميز ينطوي على أبعاد متعددة، ونظرا لحدائثة الموضوع وقلة المراجع من جهة، واختلاف وجهات النظر بين الباحثين من جهة أخرى أدى إلى عدم الإتفاق على تعريف محدد له، لكن هناك تقسيم لأبعاد ثقافة التميز أوردته بعض الدراسات الحديثة مثل دراسة (نصيف مروان عام، صليبي غاندي طالب، 2021)¹⁸⁶ ودراسة (مباركة لنصاري، باديس بوخلوه، 2022)¹⁸⁷ كتعريف إجرائي ويتمثل فيما يلي:

1.3 الجدارات الأساسية: Basic competencies

هي مزيج من الإمكانيات، والقدرات التي يصعب أحيانا تقليدها، أو كشفها، وهي تدفع المنظمات إلى التميز عن مثيلاتها، وتقسم إلى نوعين:

• الجدارات الفردية:

هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي تحققه المؤسسة، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات لكن من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية، فالجدارة الوظيفية ذات أثر فعال على أداء الموظف، وفي هذا الصدد يقول (William James) رائد علم النفس الحديث "المهمة الأولى لمن يدرس الإنسان هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير، والمتغير الذي لا يغير شيئا".¹⁸⁸

• الجدارات التنظيمية:

وتتضمن مجموعة المهارات والخبرات والمعرفة التي تعود إلى المنظمة نفسها، وهي مضمنة في العمليات وأنظمة المنظمة المنغمسة بكل أعضائها وتركيبها، وتميل إلى البقاء حتى عندما يترك الأفراد المنظمة.¹⁸⁹

2.3 المسؤولية الاجتماعية:

وهي الإلتزام والتعهد الذي تقطعه المنظمة على نفسها تجاه المجتمع الذي تتم خدمته من خلال الحفاظ على جودة العمل وحياة العاملين، وعوائلهم والإنتفاع وتطبيق سياسة الشفافية، والإفصاح والإلتزام بضوابط إدارية متميزة، ينتج عنها تأثيرا إيجابيا على المجتمع بشكل عام كذلك تعني الإستمرار في التطوير

¹⁸⁵ نصيف مروان عامر، مرجع سابق، ص 495.

¹⁸⁶ نفس المرجع، ص 460.

¹⁸⁷ مباركة لنصاري، باديس بوخلوه، مرجع سابق، ص 193.

¹⁸⁸ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2020، ص 50.

¹⁸⁹ نصيف مروان عامر، صليبي غاندي طالب، مرجع سابق، ص 460.

مع ذوي العلاقات بالشركة داخليا، وخارجيا، بناء على أسس أخلاقية وبشكل مسؤول، كما تعني الاهتمام بالموظفين وتقديرهم وتحفيزهم، هذا إلى جانب الإهتمام بإيجاد تناسق، وترابط بين القيم الأخلاقية، والممارسات المهنية للمنظمة¹⁹⁰.

3.3 قيمة العمل:

إن قيم العمل هي الأساس في أي ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أن قيم العمل تعطي شعورا بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، وعلاوة على ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم عمل مشتركة، إذ سيكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الإلتزام بها، ومن ثم سوف تكون لهم القدرة على اتخاذ قرارات تدعم هذه المعايير، ومن خلال هذه القيم سوف يشعرون بأهميتهم في المنظمة و سوف تثار دافعيتهم لأن الحياة في المنظمة سوف تصبح ذات معنى بالنسبة لهم، أي أنها تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، وتصبح قيم العمل حقيقية في عقول عدد كبير منهم.¹⁹¹

المطلب الثاني: إدارة ثقافة التميز المؤسسي

لم يعد بالإمكان نكران التأثير الكبير للثقافة التنظيمية على المنظمة والأفراد العاملين بها، فالمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة حسب Andrew Szilgy & Mark walace تجعل عملية الإتصال أسهل وينتج منها مستوى أفضل من التعاون والإلتزام وتبسط عملية اتخاذ القرارات حيث للثقافة أثر إيجابي على درجة الفعالية ما بين النمط السلوكي للعاملين اتجاه تحقيق الهدف ودفعهم إلى اتباع معايير وأهداف المنظمة وبالتالي الإتجاه نحو التركيز على التفوق والتميز في الأداء.¹⁹²

أولا: عناصر ثقافة التميز المؤسسي:

لا يمكن اعتبار الثقافة التي يتبناها أصحاب المنظمات وإدارتها هي ثقافة التميز إلا بتوفر العناصر التالية:¹⁹³

1. القيم:

وهي المعايير الأخلاقية والإتجاهات الإيجابية نحو العمل، التي تسعى المنظمة إلى تعزيزها بين كافة موظفيها

¹⁹⁰ مباركة لنصاري، باديس بوخلوه، مرجع سابق، ص 193.

¹⁹¹ رفاف عبد القادر، مزيان محمد، قيم العمل في ظل متغيري الخبرة والرتبة المهنية، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، الجزائر، 2018،

ص 94.

¹⁹² بالكبير بومدين، مرجع سابق، ص 45.

¹⁹³ مها بنت صالح أحمد الفرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة

"pmec"، مصر، 2018، ص ص 51-52-53.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز

وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية لتحقيق رؤيتها ورسالتها ويمكن التعبير عن هذه الثقة وغرس ثقافة التميز وتطويرها من خلال التركيز على مجموعة من القيم المشتركة وهي (تأكيد النتائج، قيادة مهمة، شفافية وثقة، مهارات الإتصال، التحسين المستمر، تقاسم المعرفة، الإستقامة الشخصية، الحيادية التمكين والمسائلة، العمل كفريق، شعور بتملك الجودة، التقدير والمكافآت، التركيز على خدمة العميل، تحري الأخطاء، قياس المخرجات الصحيحة، وربط المخرجات بالنتائج)، ويمكن للقادة إدخال مفاهيم وقيم التميز في قيم ورسالة المنظمة خلال المراحل التي يتضمنها الشكل التالي:

شكل رقم 18: مراحل إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المنظمة

تطوير الرؤية لإدارة التميز	بناء الوعي	تحديد وتوثيق قيم ورسائل المنظمة
<ul style="list-style-type: none">• فهم الإحتياجات• تقييم الإستراتيجيات• رصد الضغوط الخارجية• فهم التحسين المستمر للعملية	<ul style="list-style-type: none">• الإستعانة بخبراء خارجيين• التبصير بمفاهيم التميز• إظهار الإلتزام والإقتناع	<ul style="list-style-type: none">• توضيح الإلتزام التنظيمي طويل الأجل• إيجاد الترابط بين التميز والتنظيم• جعل العميل مركز الإهتمام• قيادة جهود إدارة التميز• التمكين من رؤية التميز

المصدر: مها بنت صالح أحمد القرزعي، مرجع سابق، ص 51-52-53.

2. تأهيل الموظفين وتمكينهم:

من خلال التدريب وتفويض الصلاحيات وتوفير المعلومات الصحيحة وروح المبادرة وطرح الحلول والمقترحات عندما تواجههم التحديات والمشاكل وأن يكونوا مبتكرين ومبدعين في السعي للوصول إلى طرق جديدة لتحقيق أهداف المنظمة، كل ذلك يشعرهم بقيمتهم وبتقدير الإدارة لجهودهم وبأدائهم المتميز.

3. المراقبة المستهدفة:

عملية المراقبة لكل أنشطة وأعمال المنظمة وتقييمها وفحص الخطط والبرامج والإستراتيجيات من خلال النظام المطبق لمراقبة وتقييم الأداء المؤسسي لكي تتمكن من اتخاذ القرارات بشأن تحسين أدائها، مما يمكن المنظمة من تحقيق ما يلي:

- تحقيق المخرجات والنتائج المستهدفة، وقياس وتقييم أداء المنظمة والعمل على مراجعته المستمرة وتحديثه.

- التعاون مع المنظمات حكومية كانت أم خاصة لتحقيق الأهداف الوطنية.
- الأخذ بإدارة المخاطر والتي تساعد المنظمة على فهم وتحديد أولويات التهديدات أو المعوقات سواء الداخلية منها أو الخارجية، والتي تحد من كفاءة الأداء وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها وبرامجها، وإدارة المخاطر تمكن المنظمة من وضع الحلول الوقائية المسبقة للتصدي لها.

ثانيا: حتمية الثقافة التنظيمية لإدارة التميز

بقدر ما يعتمد التميز المؤسسي على أهمية جودة الخطة الإستراتيجية، بقدر ما هو محكوم عليها بالفشل بدون وجود ثقافة المنظمة التي تشجع الناس على تنفيذها، هذا ما ذهب إليه الأب الروحي لعلم الإدارة الحديث Peter Drucker في مقولة شهيرة وهي:

"Culture eats strategy for breakfast" مما يعني أن ثقافة المنظمة أهم وأكثر تأثير من إستراتيجيتها.

غالبا ما يتم الخلط بين ثقافة الشركة الجيدة وكيف قام عمالقة التكنولوجيا الأوائل بتزيين مكاتبهم بثلاجات وطاولات كرة القدم وأكياس القماش المريحة من أجل راحة الموظفين، قد تكون هذه الأشياء جزءا صغيرا من تكوين ثقافة شركة متميزة، لكن الثقافة تدور حول كيفية تصرف الموظفين في المواقف الحرجة، فثقافة الشركة المتميزة هي عندما يتمكن غالبية الموظفين ومديريهم من التعامل مع الضغوط، والإستجابة بشكل خلاق وإيجابي لأي تحديات، ومعاملة بعضهم البعض وعملائهم باحترام ونزاهة، وتظهر حتمية وصحة الثقافة التنظيمية عند استشعار الموارد البشرية في كل مستوى من مستويات المؤسسة بوجود هدف حقيقي في عملهم ولا يشعرون بأعباء عملهم، بل يشعرون بالنشاط والإنخراط، حتى عندما تظهر مشكلة يمكنهم العمل كفريق لحل المشكلة ثم الإحتفال بالنجاح، لهذا السبب، بغض النظر عن مدى روعة ودقة الإستراتيجية، ستكون الخطة صعبة أو مستحيلة التنفيذ بدون ثقافة صحية.¹⁹⁴

وتكمن حتمية الثقافة التنظيمية المتميزة فيما يأتي:¹⁹⁵

- بما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي، أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات التي تحددها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافؤهم عليها.
- تمثل إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازهم.

¹⁹⁴ Stephen commy, What does culture eats strategy for breakfast mean, corporate governance institute, (04/05/2022), Retrived 12/02/2023, From: <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com>

¹⁹⁵ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سابق، ص 49.

- للمنظمة المتميزة معايير سلوكية تتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.
- تمتلك المنظمة المتميزة قيم متحكمة أو متأصلة وهي قيم أساسية تتبناها ويتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها مثل: جودة عالية، معدل منخفض لدوران العمل الإلتزام باللوائح التنظيمية، الولاء للمنظومة.

ثالثاً: الخصائص المشتركة للمنظمات المتميزة:

قد طرح Tom peters & Robert waterman خصائص وسمات التميز المؤسسي الثمانية في المنظمات الساعية نحو التميز في دراسة تعتبر من أشهر الدراسات في مجال التميز وشملت الدراسة ما يزيد عن 40 منظمة متميزة الأداء واتصفت بسمات مشتركة وفق ما يلي:¹⁹⁶

- الإنحياز نحو العمل من خلال الخروج من نمط الإدارة البيروقراطية.
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والإستجابة لمقترحاتهم.
- السماح بالإستقلالية التنظيمية في العمل.
- الإنتاجية من خلال العاملین بتوفير الثقة والمشاركة.
- الإهتمام بقيم المنظمة.
- الإرتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة.
- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

يظهر جلياً من خلال الصفات المشتركة التي توصل إليها الباحثان توم بيترز وروبرت ويتمان أهمية الثقافة التنظيمية كمعيار لتميز الأداء، ذلك أن كل الجهود والتغييرات التنظيمية الرامية لتطوير وتحسين الأداء تستهدف الموارد البشرية بصفة خاصة فعن طريق الإبداع والإبتكار وأداء الأعمال بصورة غير اعتيادية تستمد المنظمة ميزتها، وهو مالا يمكن فرضه عن طريق التعليمات والطرق التقليدية في الإدارة، بل يجب نشره كقيمة وقناعة، وهنا يأتي الدور المحوري للثقافة التنظيمية من أجل رسم وبناء ثقافة تميز واضحة ومحددة المعالم وتحظى بالقبول العام، تكون قيمها المشتركة بين الأفراد بمثابة وقود للتميز.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع

يشير الباحثان Tom peters & Robert waterman في كتابهما الشهير "نحو البحث عن التميز" إلى أن سيطرة وتماسك الثقافة يعد بحق أحد المكونات الأساسية للمنظمات الناجحة ويرتبط الأداء المتميز

¹⁹⁶ بسمة عدنان السيوفي، مرجع سابق، ص 81.

بوجود ثقافة واسعة مشتركة تعمل على التكيف الملائم، وتقديم مساهمة غير عادية والإحساس بالعمل نحو هدف عالي القيمة وتقدير الإبداع والتميز في العمل من قبل الجميع، وبالمقابل يرتبط الأداء المنخفض بوجود ثقافة تركز على السياسات الداخلية بدلا من العملاء، وعلى كمية المنتج بدلا من السلعة أو الأشخاص القائمين على إنتاجها.¹⁹⁷

أولا: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري :

هناك علاقة قوية و مترابطة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ،حيث إذا وجد التنظيم وجد الإبداع لكي تصبح ثقافة المنظمة مدرسة داعمة للإبداع بشكل مستمر، لأن دور الإبداع هو أن يبذل الفرد قصارى جهده في العمل، وأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري واضح حيث أن هناك بعض من معوقات الإبداع الإداري التي تحول دون تحقيقه وهذه المعوقات تعود إلى عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الإبداع الإداري مما يؤدي إلى عدم استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد.¹⁹⁸

إن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الرابحة هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر، من معتقدات عاملها وقياداتها على أن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات، ولكي تصل المنظمات إلى هذا المستوى فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تأخذ في حسابها الاعتبارات التالية:¹⁹⁹

- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين .
- وضع نماذج لتطوير المنظمة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.
- أن تكون خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة.

- توفير قنوات الإتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتردة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديهم من أفكار أو تحفظات، لتقديم الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل لو تحقق سيكون خطوة لنجاحات قادمة.

¹⁹⁷ شامي صليحة، مرجع سابق، ص 175.

¹⁹⁸ بركان أسماء، جليل نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، الجزائر،

2017، ص 181.

¹⁹⁹ نفس المرجع، ص 182.

وتشير الثقافة التنظيمية والإبتكار إلى الكيفية التي يمكن بها للمنظمة الإستفادة من الإبتكار والإبداع لجعل نفسها أكثر استجابة وانسجاما لإحتياجات عملائها والسوق المتغير باستمرار، إن إدارة منظمة ناجحة لا يتعلق فقط بالهيكل الداخلي للمنظمة، وهذا يشمل بالضرورة البيئة الخارجية التي يجب أن تعمل فيها المنظمة ضمنها، ولتحقيق هذه الغاية، يجب على المنظمة البحث عن طرق يمكنها من خلالها تقديم خدماتها بشكل فعال للمستهلكين، حيث يأتي دور الإبداع.²⁰⁰

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري:

نظرا لأهمية الإبداع والإبتكار في نجاح الشركة، حاول عدد من الدراسات تحديد محدداته الرئيسية، وبشكل عام يمكن تجميعها حسب الأدبيات السابقة إلى الحجم والتصميم التنظيمي والإستراتيجية والقيادة وممارسات الموارد البشرية والدعم المالي والثقافة التنظيمية، ومن بينها جميعا، أكثر ما يبرز هو الثقافة التنظيمية.

مع الأخذ في الإعتبار أن الإبداع يتعلق بشيء غير ملموس وغير مرئي فهو متعلق بالعقول المبدعة للأفراد والعمليات والتصورات الذهنية الخلاقة، فلا شك أن توليده ونشره وتطويره داخل المنظمة لا يتم من خلال عملية ميكانيكية، وإنما يتطلب بيئة ومناخ ثقافي معين يشجع ويدعم الإبتكار والتجديد، وبناء على ذلك فالثقافة التنظيمية هنا هي أفضل وسيلة للنهوض بالإبداع والتميز، وهذا من خلال ثقافات فرعية كأبعاد داعمة للإبداع سنحاول ذكر بعض أهمها:

1. تبني ثقافة مفتوحة: Open culture

ثقافة العمل ليست أشياء يمكن للمنافسين تقليدها، فثقافة العمل الناجحة تتطلب اهتماما مستمرا، ويستغرق بناءها التزاما وسنوات من العمل فأنجح الثقافات التنظيمية هي تلك التي تم بناءها بشق الأنفس حول الإنفتاح والثقة وتربط الموظفين ببعضهم البعض، وتسهل عمل الفرق معا وتضمن مشاركة رؤى وقيم المنظمة، وتشجع ثقافات العمل المفتوحة على مشاركة الأفكار بين الموظفين والتعاطف بينهم، حيث تعد الرفاهية العقلية والجسدية في العمل أولوية والأهم من ذلك تشجيع التواصل المفتوح والتغذية الراجعة والمناقشة.²⁰¹

2. تبني ثقافة مكان العمل الشجاع (المغامر) Fearless workplace

ربما يكون مكان العمل الشجاع حقا أمرا مستحيلا، فالناس يكرهون بطبيعة الحال فقدان مكانتهم في

²⁰⁰ Esther Ejim, What Is the Relationship between Organizational Culture and Innovation, wisgeek, 01/ 11/ 2023, Rrtrived 14/02/2023, From: <https://www.wise-geek.com>

²⁰¹ Mike James, How Do You Foster an Open Business Culture, BOSS Magazine, Retrived 16/02/2023, From: <https://thebossmagazine.com>

أعين أقرانهم ورؤسائهم، ومع ذلك فإن عددا متزايدا من المنظمات تجعل مكان العمل الذي لا يخشى شيئا طموحا في حد ذاته، ويدرك قادة هذه المنظمات أن السلامة النفسية والإبداع مهمان للغاية عندما تكون المعرفة مصدرا أساسيا للقيمة وبهذا المعنى، فإن المنظمة الشجاعة هي شيء يجب السعي باستمرار نحوه بدلا من تحقيقه مرة واحدة وإلى الأبد.²⁰²

3. بناء ثقافة التعلم: Innovative Learning Organization

يتم تحديد طبيعة التعلم والطريقة التي يحدث بها إلى حد كبير من خلال الثقافة التنظيمية التي تركز على أربع أساسيات لبناء ثقافة التعلم هي (القادة المناسبون، والأشخاص المناسبون والسلوكيات الصحيحة، والموارد المناسبة) كآلي:²⁰³

• القادة المناسبون: The Right Leader

المنظمات التعليمية لديها قادة لديهم رؤية لما يريدون أن تكون عليه المنظمة، وإلتزام وشغف بالتعلم، والإعتقاد بأن التعلم أمر حيوي لنمو المنظمة، والقدرة على المنافسة، والقدرة على تحقيق أهدافها، هؤلاء القادة هم من يحددون الأسلوب ويولدون الثقة.

• الأشخاص المناسبون: The Right People

تعتمد قدرة المؤسسة على النجاح على موظفيها ويقدر قادة المنظمة المتعلمة موظفيهم على أنهم أهم أصولهم، لذلك فالتحول إلى ثقافة التعلم يعني توظيف الموظفين المناسبين، وتدرك منظمات التعلم الناجحة أنه لا يكفي توظيف أشخاص مهندسين أو مبرمجي حواسيب أو مسوقين أو مندوبي مبيعات، فبدلا من التركيز فقط على الأشخاص الذين تتناسب مؤهلاتهم تماما مع الوظيفة، يبحثون عن الأشخاص المتعلمين النشطين أيضا، والذين يبحثون دائما عن طرق للقيام بعمل أفضل، ويبحثون عن فرص لتعلم شيء جديد الأشخاص الذين يتمتعون بهذه الخصائص هم أكثر انفتاحا على الأفكار الجديدة وأكثر استعدادا لمشاركة المعلومات مع الآخرين، فالتغيير لا يخيفهم، يرحبون بالتحديات ويرون الأخطاء والمهام الصعبة والمشاكل كفرص للتعلم والنمو.

• السلوكيات الصحيحة: The Right Behaviors

التعلم هو عمل شاق، من المحتمل أن يفقد الأفراد توازنهم لأنهم يكافحون لفهم مفهوم ما أو إتقان مهارة جديدة، وهم يترددون في تجربة أشياء جديدة إذا كانوا يخشون أن يعاقبوا عندما يتعثرون ويرتكبون أخطاء، ومن أجل التمكين للسلوكيات الصحيحة، تحتاج المنظمة إلى إنشاء بيئة آمنة تدعم سلوكيات

²⁰² Amy C. Edmondson, fearless organizati , John Wiley & Sons Inc, Canada, 2019 p 103.

²⁰³ Russell srader, Building an Innovative Learning Organization, John Wiley & Sons Inc, Canada, 2015, p p 33-36-40.

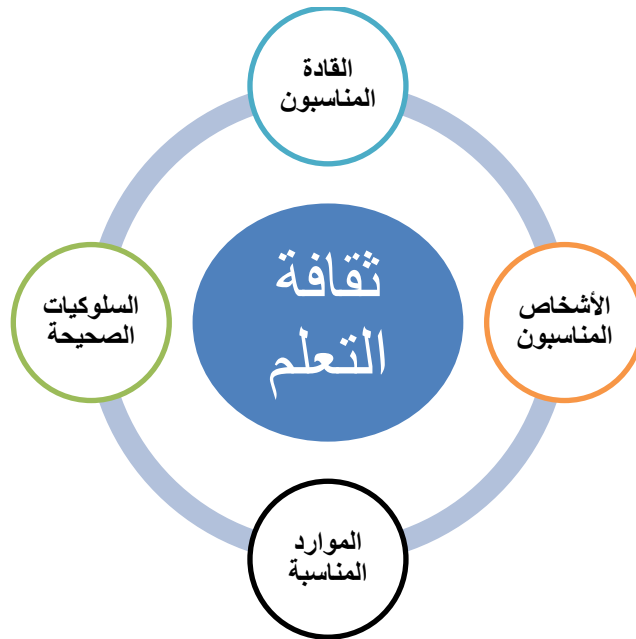
التعلم، بيئة يشعر فيها الموظفون على جميع المستويات بالأمان للتحدث علانية وأخذ زمام المبادرة، حيث يعرفون أن أفكارهم واقتراحاتهم، حتى انتقاداتهم، يتم تقديرها وسيتم أخذها على محمل الجد، والتي تعتبر فيها الأخطاء جزءاً لا يتجزأ من تعلم القيام بعمل أفضل، فالخطأ هو أول خطوة للنجاح والتعلم.

• الموارد المناسبة: The Right Resources

العديد من المنظمات يتفوقون على أن التعليم مهم، شيء يحتاجون إليه ويجب عليهم تشجيعه فلماذا لا تعتبر كل منظمة منظمة تعليمية؟ أحد الأسباب هو أن مبادرات وبرامج التعلم يمكن أن تكون مكلفة، وترى العديد من المنظمات التعلم والتطوير من بين العناصر الأولى التي يجب اقتطاعها عند الحاجة إلى تقليص ميزانيات التشغيل.

لكي تكون رؤية لمنظمة تعليمية أكثر من مجرد نية حسنة، تحتاج إلى تخصيص الموارد اللازمة لذلك، والتي تشمل تغطية كلا من التكاليف المباشرة وغير المباشرة على أساس مستمر التكاليف المباشرة هي تلك المرتبطة بتصميم الدورات التدريبية وشرائها وإدارتها ومراقبتها وتقييمها، تعيين المستشارين والمدرسين، السفر والمعدات والمساحة والمواد، والتكنولوجيا لتقديم وإدارة عمليات التعلم، واعتماداً على حجم وتعقيد المؤسسة، قد ترغب في إنشاء منصب مدير أو منصب كبير مسؤولي التعلم للإدارة والإشراف على تخطيط وتنفيذ مبادرات التعلم الهادفة، أو يمكن اختيار التعاقد مع شركة خارجية يمكنها التعامل مع هذه المسؤوليات.

الشكل رقم 19: كيفية بناء ثقافة التعلم



4. بناء ثقافة فرق العمل Teams Work

فيما يتعلق بهيكله ثقافة الفريق من أجل نجاح الإبداع والإبتكار، من المهم للغاية التأكد من وجود ما يسميه الباحثون (ترابط الهدف) حيث يعرفه Hulshager على أنه مدى ارتباط أهداف ومكافآت أعضاء الفريق بطريقة لا يمكن لعضو الفريق الفردي الوصول إلى هدفه إلا إذا حقق أعضاء الفريق الآخرون أهدافهم أيضا، وبدلا من حفنة من الأهداف الفردية المستقلة، فإن وجود أهداف الفريق له تأثير أكبر بكثير على الأداء الإبداعي للفرد.²⁰⁴

وتشير الباحثة Amaantha Imber المختصة في علم السلوك التنظيمي إلى أن هناك عدة طرق مختلفة يمكن للفرق من خلالها تحقيق ترابط الهدف:²⁰⁵

- أولا وبدلا من تقديم ملاحظات فردية فقط لأعضاء الفريق، يمكن خلط ذلك بالتعليقات إلى الفريق ككل عندما يتلقى الأشخاص ملاحظات على مستوى الفريق، فمن الواضح أن سلوك كل فرد يؤثر على الفريق ، وبالتالي أداء الفريق.

- ثانيا، يجب ربط تقييمات الأداء والمكافآت بأهداف الفريق من خلال القيام بذلك، سيكون الفريق متحمسا للعمل معا بشكل فعال بحيث ينظر إلى التقييمات على أنها خطوات إيجابية نحو تحقيق أهداف الفريق والمكافآت.

من المثير للإهتمام أن نلاحظ أن الإعتماد المتبادل بين المهام (حيث يعتمد أعضاء الفريق على بعضهم البعض لإكمال مهام معينة) يرتبط بدقة ووضوح ووحدة الأهداف التنظيمية وهو ما يعتمد على الثقافة التنظيمية من خلال تعليم الأعضاء وتوسيع إدراكهم حول رسالة المنظمة الرئيسية وتوجهاتها الإستراتيجية ومدى مساهمة كل عضو في الهدف العام للفريق والمنظمة.

المطلب الرابع: دور ثقافة التميز في بناء واستدامة التميز

يدعونا ديننا الحنيف في غير ما موضع من القرآن والسنة النبوية إلى الجودة والتميز في أعمالنا ومؤسساتنا، قال الله تعالى في كتابه الكريم "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"(سورة التوبة: الآية 105)، ويقول الحبيب صلى الله عليه وسلم في الحديث الصحيح "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" (رواه البيهقي وصححه الألباني، صحيح الجامع 1880)، وعلى الجانب العملي فإن تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات ومنشآت الأعمال لم يعد ترفا فكريا، بل أصبح واقعا عمليا، ومفهوما

²⁰⁴ Amantha Imber, The Innovation Formula : the 14 science-based keys for creating a culture where innovation thrives, John Wiley & Sons, New York, 2016, p 72.

²⁰⁵ Ibid. p 73.

أساسيا للتنافسية في ظل التغيرات والتحولات المتسارعة والشاملة لكافة مناحي الحياة، فالتميز المؤسسي يمثل العنصر الأهم في تميز المنتجات والخدمات، والمركز المحوري في النمو وتحقيق العائدات، فلا مجال أمام المنظمات اليوم إلا تمكين ثقافة التميز في مختلف إدارتها وتعزيز مساراته نحو التميز الشامل لتحقيق النتائج الماهرة المستدامة.²⁰⁶

أولا: الثقافات المستدامة للتميز:

إن فهم مصدر السلوكيات وتأثيرها على النتائج يدفعنا للحديث عن ثقافات التميز على وجه التحديد، إذا أراد القادة تحقيق نتائج عظيمة، يجب أن يكونوا مسؤولين أيضا عن خلق ثقافة قادرة على تحقيق نتائج عظيمة على المدى الطويل، هذا ما أشير إليه بعبارة "الثقافة المستدامة للتميز المؤسسي" نظرا لأن الهدف النهائي لكل قائد يجب أن يكون إنشاء ثقافة مستدامة للتميز المؤسسي.²⁰⁷

الثقافات لا تتغير بسرعة، وما يكتسبه الناس من قيمة يحدث قليلا في كل مرة على مدار وقت طويل جدا، ليس من العملي توقع تغيير القيم والسلوكيات لمجرد أن فريق الإدارة العليا قدم قائمة جديدة لما تصرح به الشركة كقيم لموظفيها، يجب أن يسأل القادة التنظيميون ما الذي سيتطلبه الأشخاص حقا ليس فقط لفهم قيم الشركة، ولكن أيضا ليؤمنوا بعمق بأنهم على صواب ثم مواءمة سلوكياتهم اليومية اللاواعية مع هذه القيم، يمكن أن تتغير القيم الفردية بمرور الوقت نظرا لمجموعة جديدة من التجارب، ولكن نظرا لأن القيم شخصية للغاية، يجب على القادة احترام القيم الفردية والبدء في نفس الوقت في محاذاة العديد من وجهات النظر الفريدة في شبكة متجانسة من السلوكيات المثالية التي تعظم خلق قيمة للعميل، قد يكون هذا العمل للتأثير على سلوك المئات إن لم يكن الآلاف من الأفراد أصعب عمل يمكن لأي قائد أن ينخرط فيه، وتجدر الإشارة إلا أن التركيز بشكل هادف على السلوكيات يؤدي إلى ثقافة "الأمر الواقع" التي لن يكون لها أبدا القدرة على المنافسة في اقتصاد عالمي يتسم بالكفاءة بشكل متزايد.²⁰⁸

1. دور القيادة التنظيمية في بناء واستدامة قيم التميز:

عادة ما يختلف الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض ومع المنظمة داخل التنظيم الواحد من ناحية التصورات والآراء والقيم، والمصالح وهي ظاهرة طبيعية في أي تنظيم نظرا لاختلاف وتعدد طبيعة الشخصية البشرية، ومما لا شك فيه أن المنظمة لا تسعى لصهر قيم ومبادئ أفرادها لكن ما يهملها أكثر

²⁰⁶ محمد علي، التميز المؤسسي الطريق إلى مستقبل مستدام (2017/04/20)، الشبكة العربية للتميز والإستدامة، تم الإطلاع عليه في

(2023/02/16) على رابط الموقع [/https://sustainability-excellence.com](https://sustainability-excellence.com)

²⁰⁷ Robert D. Miller, Hearing the Voice of the Shingo Principles, Routledge Taylor & Francis Group, new York,

2018, p 32.

²⁰⁸ Ibid, p 33.

هو السعي نحو الإجماع والإتفاق حول القيم التنظيمية والسلوكيات الأصح والأصح في ممارسة الحياة التنظيمية، وهنا يشير الباحثون من خلال دراسات مستفيضة في المجال أن أهم عامل في نشر القيم التنظيمية أو تغييرها هو القيادة التنظيمية لما لها من تأثير مباشر ومهارة في الإتصال والإقناع والحفز. في نفس إطار هذا الطرح اقترح الباحثان Christiane Von der Heiden & Anatoly Zankovsky ثلاث وسائل رئيسية يمكن أن تساعد القائد في التأثير على قيم الأفراد وهي:²⁰⁹

1. الأخلاق: يذكر القائد ما هو صحيح وما هو خاطئ ويلتزم به كقدوة مع استخدام أي نوع من السلطة لدعم وجهة النظر.

2. مثال شخصي: يحاول القائد التصرف وفقا لمعتقداته، على أمل أن يتعلم الآخرون من هذه التجربة ويستخدمونها كمثال حول القيم التنظيمية.

3. المساعدة في توضيح القيم: يساعد القائد أعضاء المجموعة أو المنظمة في تبني القيم الأكثر اتساقا مع أهداف المنظمة، ويهتم القائد بأهميتها وفائدتها ومدى ملاءمتها لمواقف تنظيمية محددة، بدلا من الحاجة إلى اتباع طرق تقليدية مألوفة.

ثانيا: بناء التميز المستدام من خلال الثقافة التنظيمية

يذكر العديد من الباحثين أن الأصول غير الملموسة مثل الثقافة التنظيمية ورأس المال الفكري هي أقوى أشكال المزايا التنافسية المستدامة، فالموارد التقنية والبشرية والمالية يمكن أن تتوفر بنفس الحجم والنوع عند عدد من المؤسسات المتنافسة في قطاع معين، ورغم ذلك تبرز وتتميز مؤسسات معدودة، بل ما نراه في اقتصاد اليوم يتعدى ذلك، فكثيرا ما نرى مؤسسات ناشئة ذات قيمة استثمارية بسيطة تتميز في قطاع تنافسي شرس يسيطر عليه مؤسسات عملاقة تتجاوز مبيعاتها السنوية ملايين وملايير الدولارات، فلا يمكن أن ننسى كيف اكتسح تطبيق Tic Tok ساحة التطبيقات وأضحى سنة 2022 أكثر التطبيقات تنزيلا في العالم وسيتجاوز Youtube بوصفه منصة التواصل الإجتماعي التي يقضي عليها المستخدمون أكثر أوقات المشاهدة، حتى أن نموه المطرد أصبح مصدر قلق أمريكي كبير حسبما أورده تقرير لموقع صحيفة الغارديان "The Guardian".²¹⁰

كما سبق وأن أوردنا سالفا فميزة المنتجات والخدمات والتكنولوجيات المتطورة يمكن تقليدها والوصول إليها بعد مدة من الزمن، لكن الثقافة وطريقة أداء الأعمال هي ما يصعب تقليده لذلك فالمنظمة التي

²⁰⁹ Christiane von der Heiden & Anatoly Zankovsky, Leadership with Synercube- A dynamic leadership culture for excellence-, Springer , berlin, 2015, p 50.

²¹⁰ Dan milmo, TikTok's ties to China: why concerns, 08/11/2022, The guardian, Retrieved (17/02/2023) From: <https://www.theguardian.com/technology/2022/nov/07/tiktoks-china-bytedance-data-concerns>

يمكن أن تخلق قيمة ضمن ثقافتها لديها ميزة تنافسية مستدامة لأن الثقافة تختلف من منظمة لأخرى.

1. مفهوم التميز المستدام:

مثلما مر معنا في نماذج التميز وعلى صعيد الإقتصاد العالمي لم يعد التميز المؤسسي يقتصر على النتائج الإقتصادية للمؤسسة، بل يتطلب أكثر من ذلك خاصة مع تنامي المجتمع العالمي والسباق الإقتصادي في استغلال الموارد بكافة الطرق، مما نتج عنه اختلالات كبيرة في النظام البيئي والإجتماعي، وهو الذي أدى بظهور مصطلحات ومعايير حديثة في مجال إدارة الأعمال كالمسؤولية الإجتماعية والإقتصاد الأخضر والأداء الشامل، هذا الأخير يجمع بين أبعاد الأداء المستدام وهو مسعى المؤسسات الطموحة نحو التميز المستدام.

عرف الأداء الشامل على أنه تجميع للنتائج الإقتصادية، الإجتماعية والبيئية ويعني الأداء الشامل أيضا أن الأداء ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فشمولية الأداء يتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية، وظهر مفهوم الأداء الشامل في الكتابات الإدارية من أجل تطوير استعمال إستراتيجيات التنمية المستدامة من طرف المؤسسات وتقديم تقارير حول مسؤولياتها الإجتماعية إلى مختلف أصحاب المصلحة وحسب كثير من الباحثين، فإن الأداء الشامل هو الذي يراعي و يدمج الأبعاد الأربعة للأداء (البعد الإقتصادي، التنظيمي، الإجتماعي، البيئي)²¹¹

2. أساليب خلق ثقافة الإستدامة:

في مقال منشور للمجلة الفصلية لشركة Lundquist الإستشارية للأعمال المستدامة اقترح رئيس قسم الإستدامة في الشركة James Osborne 5 طرق لترسيخ ثقافة الإستدامة موجهة للقادة التنظيميين كالتالي:²¹²

- يجب أن تكون قدوة يحتذى بها وتؤكد من أن سلوكيات الإدارة متماسكة مع ثقافة الإستدامة.
- إجعل الموظفين يشعرون بأنهم منخرطون في رحلة الإستدامة من خلال إشراكهم بنشاط في الإستطلاعات وورش العمل ورواية القصص وما إلى ذلك.
- لا تجعل الإستدامة تتعلق فقط بمستقبل أفضل، أظهر الروابط بين الماضي (التراث) وما ينتظر المنظمة في المستقبل.

²¹¹ مومن شرف الدين، تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية- دراسة ميدانية-، أطروحة

دكتوراه، جامعة فرحات عباس- سطيف 1، الجزائر، 2019، ص 15.

²¹²James Osborne, Why culture is key for sustainability excellence, Lundquist Quarterly, N.0 1, International Edition, Italy, 2022.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز

- اجعل الموارد البشرية حلفاءك لبناء قيم مستدامة في الإتصالات الداخلية وجذب المواهب.

خلاصة الفصل الأول:

دفعت التجربة اليابانية بالباحثين والمهتمين لمحاولة فهم ما يميز الشركات اليابانية الرائدة كشركة TOYOTA عن غيرها من الشركات المنافسة خاصة الشركات الأمريكية كشركات FORD و GM وتم التوصل لمفهوم الثقافة التنظيمية المميزة للشركات اليابانية والتي تدفعها بقوة نحو التميز في الأداء وتعزيز جودة السلع والخدمات والرضا الواسع للعملاء، هذا المفهوم الحديث أصبح في حد ذاته حقل معرفي شاسع يستفيض بالدراسات لما له من دور حيوي في توحيد الجهود والأهداف والقيم التنظيمية والسلوكيات المثلى داخل المؤسسات الإقتصادية لتحقيق أفضل النتائج بأفضل الطرق مع ضمان تحقيق التميز المستدام، لذلك حاولنا في هذا الفصل تقديم التصور الفكري للثقافة التنظيمية وأهم النظريات المفسرة لها وطرق تطويرها وتقييمها وعلاقتها بدعم الإبداع، بعد ذلك تطرقنا للمبادئ والنماذج الأساسية للتميز وأساليب تقييمه وإدارته، ثم حاولنا إيجاد الرابط والعلاقة بين المفهومين من خلال إظهار دور الثقافة التنظيمية في استدامة الأداء عبر خلق ثقافة تميز الأداء الشامل يصعب تقليدها أو تقادما عبر الزمن.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري لصناعة التميز المؤسسي

تمهيد الفصل الثاني:

لا شك أن الخريطة المعرفية للعالم تغيرت بحلول القرن 21 فلم تعد حكرًا على جماعة من الجماعات أو أمة من الأمم، بل أصبحت المعرفة بدون جنسية مع ربط العالم ببعضه عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما دفع إلى زيادة المعرفة بشكل هائل كما ونوعًا، والذي انعكس بدوره إلى زيادة حدة المنافسة في تحقيق السبق والتميز المعرفي في ظل مجتمع عالمي جديد قائم على المعرفة.

من الأكيد أن التحولات الكبرى التي شهدتها العالم بعد الحرب العالمية الثانية، دفعت لنشوء اقتصاد عالمي تطوري ومفاهيم إدارية حديثة فمنذ نشأة النظرية العلمية للإدارة، لا ينفك الحقل المعرفي للإدارة يتدعم بمفاهيم ومقاربات حديثة تعزز من الممارسات الإدارية فأقلما مع متغيرات الواقع، ومن بين هذه المفاهيم الحديثة نجد الإبداع الإداري الذي يسعى لاستخدام طرق وأساليب غير تقليدية من أجل إدارة مواهب وقدرات الأفراد الإبداعية وتصميم البيئة التنظيمية المواتية لخلق الإبداع والذي يمثل الوسيلة الأنجع في المؤسسة الاقتصادية من أجل معالجة المشكلات اليومية والإرتقاء بمستويات الأداء، وبالتالي تحقيق التميز المستدام للمؤسسة.

يهدف الوصول لصورة واضحة وعمامة لمفهوم الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الأداء المتميز تم تقسيم الفصل إلى خمس مباحث أساسية تمحورت حول مدخل عام للإبداع، ثم أساسيات الإبداع الإداري وكيفية بناءه من خلال الأساليب الإدارية الحديثة وأخيرا علاقته المباشرة مع تحقيق التميز في أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع

المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع الإداري

المبحث الثالث: الإبداع في الإدارة والإدارة بالإبداع

المبحث الرابع: المداخل الإدارية لصناعة الإبداع في المنظمة

المبحث الخامس: الإبداع من إدارة التميز إلى التميز في الأداء

المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع

دائماً ما تؤدي الأنشطة الإبداعية الحقيقية إلى نتائج قيمة للمجتمع، وجوهر تاريخ الحضارة الإنسانية هو تحقيق الإبداع، لذلك اعتبر الإبداع نوعاً من القدرة، ويمكن اعتباره نوعاً أو أكثر من العمليات النفسية لخلق جديد وقيم للأشياء.

الإبداع هو قدرة شاملة ينفرد بها البشر، هو سلسلة من الأنشطة الذهنية المعقدة والمستمرة فهو نقطة تحول بين المواهب من الدرجة الأولى والمواهب من الدرجة الثالثة، ويتشكل من خلال التحسين الشامل للعوامل المعقدة والمتعددة مثل المعرفة والذكاء والقدرة و صفات الشخصية الممتازة، والإبداع يشير إلى القدرة على توليد أفكار جديدة، واكتشاف وخلق أشياء جديدة، وهي الجودة اللازمة لإنجاز نشاط إبداعي معين بنجاح، المعدات الجديدة، والطرق الجديدة، وخلق أعمال جديدة كلها مظاهر من الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

في كثير من الأحيان وفي أوساطنا الإجتماعية تتردد على مسامعنا كلمة إبداع أو مبدع للتعبير عن موهبة الفرد وخروجه عن المألوف أو التميز في نشاط معين وتأديته بطريقة مختلفة عن الآخرين، لكن هذه التصورات ما هي إلا الإدراك البسيط لهذا المفهوم المعقد والمركب والمتداخل مع عدة مفاهيم أخرى فما هو المفهوم الأكاديمي للإبداع.

أولاً: تعريف الإبداع

الإبداع ظاهرة إنسانية موجودة في الحياة وبين الناس منذ بداية الخلق، وتتجلى في الأفكار والأفعال والمنتجات والعلاقات والنظم والثقافات وغيرها، ويتميز القرن الحادي والعشرين بسطوع الظاهرة الإبداعية لأن اقتصادياته المبنية على المعرفة تتنافس بالإبداع وترتكز على العقول والأفكار، ويعبر الإبداع عن موهبة وحرية وعبقرية وهو ليس ترفاً أو إسرافاً، بل هو مطلب حضاري جوهري وهام لجميع الأمم، وفوق ذلك فإنه ضرورة من ضرورات البناء والتنمية ويعتبر مقياساً من مقاييس تطور الأمم، ودليلاً على تقدمها وحضارتها، فضلاً عن أنه المحرك والدافع لأي تقدم علمي أو فكري.²¹³

1. التعريف اللغوي للإبداع:

تعد كلمة الإبداع في اللغة العربية كلمة غنية بالمعاني المتصلة بمعنى الخلق، قال الله تعالى "بديع السماوات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون" (القرآن الكريم، سورة البقرة: 17)، أي خالقهما على غير مثال سابق، والمبدع هو المنشئ أو المحدث للشيء الذي لم يسبقه إليه أحد.²¹⁴ والخالق

²¹³ كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص 59.

²¹⁴ رانيا شهاب، الإبداع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2016، ص 14.

من أسماء الله الحسنى، قال عز وجل: "هو الله الخالق البارئ المصور، له الأسماء الحسنى يسبح له ما في السماوات والأرض وهو العزيز الحكيم" (القرآن الكريم، سورة الحشر: 24)، وقد يستخدم لفظ الإبداع بمعنى القدرة على إبتكار حلول جديدة لمشكلة ما، أو إيجاد أساليب جديدة للتعبير.²¹⁵

والإبداع كلمة أصلها الإسم (إبداع) في صورة مفرد مذكر جذرها (بدع) وفعلها بدع أو أبدع الشيء إبداعا أي أنشأه على غير مثال سابق.²¹⁶

وفي اللغة الإنجليزية مصطلح الإبداع Creativity يعود للفعل Create ويعني القدرة على إنتاج أو استخدام أفكار أصلية وغير اعتيادية بشكل خلاق.²¹⁷

2. التعريف الموضوعي للإبداع:

تكمن الفكرة الأساسية والعامية للإبداع كونه تأدية عمل بطريقة غير مألوفة أو خلق شيء جديد أو مختلف، لكن رغم الإتفاق على هذه الحقيقة إلا أن التعاريف العلمية التي جاءت في هذا الصدد تختلف نظرا للطبيعة المعقدة للإبداع، باختلاف الزاوية التي ينظر إليها فهناك من يقيس الإبداع من خلال السمات الشخصية للمبدع، وهناك من ينظر إليه من زاوية العملية الإبداعية في حد ذاتها، في حين يرى البعض أن البيئة الإبداعية هي العامل الأساسي للإبداع.

وقد عرف Alexander Rochka الإبداع على أنه الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة للفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.²¹⁸

أما Simpson فقد عرف الإبداع بأنه المبادأة التي يديها الفرد في التخلص من نمط التفكير العادي، والانتقال إلى نمط تفكير جديد²¹⁹، ويذكر Torrance في تعريفه للإبداع أنه العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض وتوصيل النتائج للآخرين²²⁰ أما الباحث Arthur Cropley فأشار إلى نقطة وبعد مهم في الإبداع خاصة في وقتنا الحاضر وهو البعد الأخلاقي فهناك عمليات ورغم توفرها على كافة عناصر الإبداع إلا أنها خطر على البشرية مثل البحوث التي تجري في بعض المخابر العالمية لمحاولة تعديل الجينات البشرية أو تطوير فيروسات خطيرة فبالإضافة إلى كون الإبداع فعالا

²¹⁵ كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص 60.

²¹⁶ معجم المعاني (قاموس الكتروني)، تم الإطلاع عليه يوم 2023/03/05 على الرابط <https://www.almaany.com>

²¹⁷ Cambridge dictionary (electronic dictionar) , Retrieved 05/03/2023, From <https://dictionary.cambridge.org>

²¹⁸ رانيا شهاب، مرجع سابق، ص 19.

²¹⁹ كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص 61.

²²⁰ وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 69.

وملائما، فإن الإبداع له عنصر أخلاقي، وفي الوقت الحاضر، أصبح هذا الجانب ملحا بشكل خاص في العلوم.²²¹

وكنتيجة لهذه التصورات قام جيمس رودز James Rhodes ببحث واسع النطاق، من أجل إيجاد تعريف موحد للإبداع، وتبين له أن أغلب تعريفات الإبداع تتداخل وتتشابك، وتوصل إلى أن التعريفات المختلفة للإبداع تشكل أربعة أبعاد، فحدد شعاعا يجمع بين هذه الأبعاد بصيغة مختصر فيما يسمى بـ 4 P التي ترمز إلى الشخص (Person)، العملية الإبداعية (Process)، الناتج الإبداعي (Product)، والبيئة التي تغذي الإبداع (Press) ويمكن توضيح العناصر الأربعة في الآتي:²²²

التصور الأول: (الشخص) وفق هذا التصور يعرف الإبداع على أنه المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد.

التصور الثاني: (العملية الإبداعية) يعرف الإبداع بأنه عملية تمتد عبر الزمان وتتميز بالأصالة والقابلية للتحقق، وتعد هذه العمليات ابتكارية بمقدار أصالة أو جدية العناصر التي يشملها هذا التركيب.

التصور الثالث: (الناتج الإبداعي) الإبداع وفق هذا التصور هو ظهور لإنتاج جديد، نابع من التفاعل بين الفرد وما يمر به من خبرات.

التصور الرابع: (الإقناع بالناتج الإبداعي) يقصد به الظروف المناسبة لتقديم العمل، وإمكانية إقناع الجماعة بقبوله وتبنيه.

ثانيا: المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالإبداع

بسبب العلاقة الوطيدة للإبداع مع شخصية المبدع وذهنيته وحالته النفسية والاجتماعية والتنظيمية، يخلط كثير من الناس بينه وبين مفاهيم أخرى ذات أداء مشابه أو هي جزء من العملية الإبداعية، ويهدف إزالة اللبس سنحاول التطرق لأهم هذه المفاهيم باعتبار أن جميع هذه المفاهيم تمثل أنماطا تفوق النمط العادي في الشخصية.

1. الإبداع والابتكار:

يعتبر مصطلح الابتكار Innovation من أكثر المصطلحات صلة بمصطلح الإبداع وفي كثير من الأدبيات والدراسات يستخدم المصطلحان للدلالة على مفهوم واحد في حين أن لكل منها استخداماته ودلالاته، ومع ذلك فإنهما يقومان على علاقة متبادلة، فالإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة،

²²¹ Arthur J. Cropley, Definitions of creativity, 2nd ed, Academic Press, San Diego, United States of America, 1999, p 514.

²²² خالد علي، مرجع سابق، ص 45.

في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو التحويل من فكرة إلى المنتج، بمعنى أن الابتكار هو ناتج عملية الإبداع، وبالرغم من أن للإبداع والابتكار خصائص مشتركة ويرتبطان بالتكنولوجيا والتغيير كما يسعيان نحو تحقيق هدف واحد غير أنهم مختلفان تماما فالإبداع يغير الأفكار والمفاهيم، بينما يغير الابتكار الوقائع.²²³

2. الإبداع والإختراع:

مع وجود مفاهيم أخرى تتداخل معانيها مع المعنى الذي تنطوي عليه هذه التعاريف مثل مفهوم الإبداع والإختراع وعلى سبيل المثال يوجد ترابط وثيق بين كل من الإبداع والابتكار، حيث تبدأ كل الابتكارات بالأفكار الخلاقة، ومن هذا المنطق يعتبر إبداع الأفراد والمجموعات هو نقطة البداية لعملية الابتكار، أي أن الإبداع هو شرط ضروري للابتكار هذا ويعتبر كثيرون أن عملية الإختراع هي جزء لا يتجزأ من عملية الابتكار، فالإختراع هو الظهور الأول لفكرة منتج جديد أو عملية جديدة بينما الابتكار هو المحاولة الأولى لتطبيقها عمليا أي أن الابتكار، طبقا لهذه النظرة، يمكن تمثيله بالمعادلة التالية: (الابتكار = الإختراع + استغلاله)²²⁴

3. الإبداع والتحسين:

التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعله أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملائمة في الإستخدام، والتوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية، ما هو إلا إبداع جزئي الذي يعد شكلا من أشكال الإبداع، فالإبداع إذن هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات، وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا للآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في النظام نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.²²⁵

4. الإبداع والإكتشاف:

الإكتشاف هو الذي يطلق على الوصول لمعرفة جديدة لأشياء كان لها وجود من قبل، سواء كان هذا الوجود ماديا، أو كان نتيجة ترتبت عن معلومات سابقة، مثل اكتشاف كريستوف كولومبوس جزر الهند الغربية، ويعرف الإكتشاف في كثير من الأحيان على أنه العثور على ما لم يكن معروفا أو متجاهلا من

²²³ وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 73.

²²⁴ الطيف عبد الكريم، مطبوعة بيداغوجية السنة: محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار، جامعة أمحمد بوقرة -بومرداس-، كلية العلوم

التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2018، ص 13.

²²⁵ محمد داوود، مرجع سابق، ص 10.

قبل، قد يكون فجائي أو بسبب محرض ما، ويكون على شكل سلسلة من الإبتكارات أو براءات الاختراع.²²⁶

ثالثاً: الإسلام والإبداع

إذا قمنا بالنظر إلى تراث الأمة الإسلامية وإرثها العظيم، عندما سبقت كل الدول والأمم في قوة إيمانها بالله عزَّ وجلَّ، وتمسكها بعقيدها واقتدائها بنبيها الكريم وصحابته والتابعين، وجدنا أن هذه الأمة العظيمة وإن كانت قبل الإسلام في ذيل القافلة من حيث الحضارة والرقى والبناء والعمران، إلا أنها ضربت أعظم الأمثلة في العقل المبدع المتفتح الذي بدأ بالنهضة وواكبت التطور للأمم الأخرى، من غير تخلي عن المبادئ والإعتقادات الدينية، ومن دون أن يتنازل هذه العقل المبدع عن حقه بكل ما لا يتعارض مع دينه، فحاول أن يأخذ من تلك الأمم ما يعينه على النهضة والعمران دون قبول للندية في دينه، فبدأ يفكر ويطور ويبتكر ويتأمل ويضيف ويساهم، ويصحح ويعدل، فكان المسلمون الأوائل أعلاماً للهدى بين كل الأمم والشعوب وتعايشوا معهم وانخرطوا بهم على الرغم من مخالفتهم في المنهج والعقيدة، ولم يمنعهم هذا الأمر من أن يستفيدوا منهم وترجموا علومهم ويتبادلوا معهم إلا أن تلاحت عقولهم وطوروا وعدلوا، ولم يقفوا عند حد معين²²⁷، والمحزن في الأمر أن كثير من أبناء هذه الأمة ينظرون للغرب بعقدة التخلف العلمي والحضاري، ويجهلون أن كثير من الإختراعات الحالية لها أصل وفصل في الكتابات الإسلامية السابقة التي تميزت بالإبداع والإبتكار والتفوق آنذاك، ومن أمثلة الإختراعات التي سبق إليها المسلمون وطورها الغرب (طريقة التصوير لابن الهيثم، الخوارزميات، الساعة، الحسابات الفلكية لليبروني، والأرقام الهندية التي طورها المسلمون والتي لا تزال تستعمل في جل دول العالم لحد اليوم) وغير هذه الإختراعات كثير، وهذا باعتراف الغرب أنفسهم ففي أحد البرامج التيليفزيونية الشهيرة في ألمانيا والمسعى عالم العجائب "Welt der Wunder"²²⁸، وفي أحد حلقاته المسماة "علم الإسلام الدفين" تطرق البرنامج للمحطات والحروب التاريخية بين الأوروبيين والمسلمين، ولمدى التفوق العلمي والحضاري وحتى العسكري للمسلمين آنذاك، وكيف قامت الكنيسة بأكبر سرقة علمية في التاريخ البشري في عهد الملك فريدريك الثاني، من خلال نسخ أهم الكتب العربية العلمية وإخفاءها دون ذكر روايتها، لتظهر بعد فترة من الزمن ويتم تطويرها من خلال علماء أوروبيين أمثال ليناردو دافينشي دون ذكر مصدرها، ليختتم البرنامج بالتأكيد على أن الوثائق والكتب التي تم الإعتماد عليها في البرنامج هي مصادر أولية موجودة في جامعة فرانكفورت.

²²⁶ وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 77.

²²⁷ رانيا شهاب، مرجع سابق، ص 29.

²²⁸ Hendrik Hey, "Das geheime Wissen des Islam", Welt der Wunde , Almage 22/02/2015 , Retrieved 25/03/2023, From: <https://www.youtube.com/watch?v=48AvhUPLznk>

المطلب الثاني: أهمية، خصائص، مراحل الإبداع

يرى Peter Drucker "أن الإبداع عمل عقلائي ودؤوب، ويجب أن يكون روتينيا داخل المؤسسة لأن المؤسسة التي لا تبذل تهزما وتزول"²²⁹، من خلال هذه العبارة يبدو جليا الأهمية الحيوية للإبداع وخصائصه كعملية ذهنية متجددة متعلقة بالخيال الفكري للأفراد والجماعات، ومن أجل ذلك فالإبداع ليس عملية عبثية يمكن الوصول إليها دوما كما أنه يقتضي المرور بمراحل معينة من أجل إنتاج فكرة كاملة ومفيدة.

أولا: أهمية الإبداع

إن دراسة الظاهرة الإبداعية أخذت حيزا كبيرا في دراسات علماء النفس والتربية والإجتماع في العقود الأخيرة لما يضيفه الإبداع من قيمة كبرى لحياتنا، فحيثما وجد التقدم والتطور في مجتمعاتنا كان خلفه الإبداع وهو ما أكده Guilford قائلا "إن صيانة طريقتنا في الحياة وضمان مستقبلنا يقومان على أهم مواردنا القومية وقدراتنا العقلية وقدراتنا الإبداعية على وجه الخصوص"²³⁰.

في هذا الوقت الإنتقالي سيصبح الأفراد الذين يمكنهم إطلاق العنان لإمكاناتهم الإبداعية والإستفادة من مواهبهم الإبداعية الفريدة هم الفائزون الحقيقيون، حيث ستزدهر الشركات التي يمكنها إدارة عقولها الإبداعية ونظام الابتكار بشكل فعال في السوق المتغيرة، ومن الجدير بالذكر أن الأمم المتحدة (UN) قد أدرجت "الإبداع" ككفاءة أساسية يجب على الطلاب تطويرها، لذا لا غنى عن الإبداع والإبتكار للنمو والتنمية المستدامة، مع مجموعة متنوعة من المبادرات التي تدمج الإبداع والإبتكار في التعلم مدى الحياة لتعزيز التنمية المستدامة والتنافسية للإقتصاد²³¹.

إن للإبداع أهمية كبير مرتبطة بتطوير وتحسين وتنمية المجتمع، الإقتصاد، والمؤسسات ويمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي:²³²

- تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- يساعد الفرد في تجاوز المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
- يدفع الأفراد ويحفزهم لتطوير قدراتهم الفكرية والعملية للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.

²²⁹ خالد علي، مرجع سابق، ص46.

²³⁰ كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص 64.

²³¹ عربن الشبول، أهمية الإبداع والابتكار، موقع موضوع، 2022/10/06، تم الإطلاع عليه يوم 2023/03/07 على رابط الموقع:

<https://mawdoo3.com>

²³² الطيف عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص 24-25.

- يحول الابتكار والإبداع الأفكار إلى منتجات أو خدمات مفيدة أما الإختراع فهو يساهم في صياغة الأفكار الجديدة، ما يحقق ويدفع المؤسسات للحصول على مراكز متقدمة ومتميزة. ويقود الإبداع أيضا إلى:²³³

- التجديد والتطوير المستمر مما يساعد منظمات الأعمال على مواكبة التطورات والتغيرات وقيادتها.

- يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعومة للتنمية.

- أصبحت المنافسة اليوم قائمة على أساس القدرة على الإبداع المستمر فمنظمات الأعمال التي لها القدرة على تحقيق ذلك هي التي تستطيع البقاء والتنافس في السوق.

ثانيا: خصائص الإبداع

الإبداع يتوافق مع تنفيذ التقنيات الجديدة والإستخدامات الجديدة أو الأساليب الجديدة يمكن أن يكون الإبداع جذريا أو تدريجيا، معترفا به على نطاق العالم، أو على مستوى السوق، ولكن أيضا على نطاق الشركة، فبالنسبة لبيتر دراكر Peter Drucker الإبداع مصطلح إقتصادي أو إجتماعي أكثر منه مصطلحا فنيا وقد حدد خمس خصائص للإبداع هي:²³⁴

1. الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.
2. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي وفي ذات الوقت يتصل بالتصورات والصياغات الجديدة، ولذلك فإنه يتطلب قدرات مميزة في الملاحظة والإستماع والبحث عن إجابة مقنعة للسؤال.
3. لكي تكون نتيجة الإبداعات ذات فاعلية، لا بد أن تكون موجهة لإشباع حاجات أو رغبات معينة، كما ينبغي أن تكون في ذات الوقت سهلة.
4. الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة، ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقييم.
5. أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والريادة، إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة والتفوق فإنه غالبا لا يصل إلى نتيجة إبداعية.

ثالثا: مراحل العملية الإبداعية:

من الصعب القول أن عملية الإبداع تمر عبر مراحل معينة ومحددة، فطريقة التفكير الإبداعي تختلف من شخص لآخر، لكن ما هو مؤكد أن عملية الإبداع تمر بمراحل منهجية بالرغم من اختلافها بين الأفراد،

²³³ أحمد طرطار، سارة حليبي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن أشغال الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلـي -الشلف-، 2011، ص 9.

²³⁴ كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص 67.

لذلك لا يزال فهم عملية الإبداع ومراحلها من أكثر القضايا الخلافية بين العلماء، ويذكر Wallace & Marksberry أن عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباينة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة المبدعة، ويرى Alexander Rochka وكثير من الباحثين الآخرين أن عملية الإبداع تمر بأربع مراحل كالآتي:²³⁵

1. مرحلة الإعداد أو التحضير Preparation :

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصور مختلفة بطرق تحدد المشكلة، وتشير بعض البحوث إلى أن الأفراد الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة.

2. مرحلة الإحتضان Incubation:

مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضماً عقلياً (شعوري ولا شعوري) وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخطأ التي يمكن أن تعوق التوصل للحل أو ربما تعطله.

3. مرحلة الإشراف والإلهام Illumination:

وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع Creative Flash أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة، ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع.

4. مرحلة التحقيق أو إعادة النظر Verification:

في هذه المرحلة يتعين على المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصفق، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب (الإختبار التجريبي) للفكرة الجديدة المبدعة.

وفيما يلي بعض المراحل التي حددتها مجموعة أخرى من الكتاب والباحثين والتي لخصها الباحث كمال الدين حسن علي بابكر في الجدول التالي:

²³⁵ سالم عبد الله الفاخري، سيكلوجية الإبداع، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص ص 13-14.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري لصناعة التميز المؤسسي

الجدول رقم 04: مراحل عملية الإبداع عند مجموعة من الباحثين

نموذج الألويسي	نموذج شتاين Stein	نموذج أوزيون وبازنز Ozion and Bassens	نموذج Amabile	نموذج روسمان Rossman	نموذج محمد قطب
1. الشعور بالمشكلة	1. تكوين الفرضيات	1. اكتشاف الحقيقة	1. عرض المشكل	1. الإحساس	1. الإنفعال النفسي بالموضوع
2. تحديد المشكلة	2. اختبار الفرضيات	2. اكتشاف المشكلة	2. الإعداد	2. المشكلة	2. استيطان هذا الإنفعال
3. فرض الفروض	3. الوصول إلى النتائج	3. إيجاد الفكرة	3. توليد	2. تحديد المشكلة	وإخضاعه للتأمل
4. الحل	4. اكتشاف الحل	4. اكتشاف الحل	الإستجابات	3. جمع المعلومات	3. استرداد التجربة في صورة
5. التقويم	5. القبول	5. القبول	4. تقويم صلاحية	4. وفحصها	أو تعبير معين (الإنتاج
			الإستجابات	4. تحديد الحلول	الإبداعية)
			5. الوصول للنتيجة	والبدائل	
				5. تقييم الحلول	
				6. صياغة وتنفيذ	
				الفكرة الجديدة	

المصدر: كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص 74.

المطلب الثالث: نظريات الإبداع

قام عدد من الباحثين والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد "نظريات" تحمل أسمائهم وأفكارهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجة مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة على الإبداع، ولقد تعرضت الأدبيات النفسية والاجتماعية لما يزيد عن 45 نظرية فسرت كل منها الإبداع من جانب أو أكثر، إذ تعد النظريات الأصل والقاعدة التي انطلقت منها حركة الإهتمام بالإبداع وتحديد خصائصه ومراحله ومنهجية تطويره وتعليمه بين الأفراد، وسنحاول إيجاز أهم هذه النظريات فيما يلي:

1. نظرية مارك وسيمون March & Simon:

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل ثم إبداع، حيث تعزى الفجوة الأدائية حسب الباحثان إلى عوامل خارجية.²³⁶

2. نظرية هاجي وأيكن Hage & Aiken:

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به March & Simon
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد مع زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.²³⁷

3. النظرية العقلية (العاملية):

يعد Spareman رائد نظرية التحليل العاملي ومن رواد النظرية العاملية في الإبداع حيث يفسر الإبداع في ضوء العامل العقلي العام الذي يطلق عليه الذكاء كعامل عقلي عام (إدراك العلاقات واستنباط المتعلقات) وعدد من العوامل الشخصية، أما J.P. Guilford 1967 فيعتبر من أبرز أعلام هذه النظرية

²³⁶ يوسف لازم كماش، عبد الله الكاظم جليل حسان، سيكولوجية التعلم والتعليم، دار الخليج، الأردن، 2018، ص 395.

²³⁷ رانيا شهاب، مرجع سابق، ص 126.

التي تؤمن بأن الإبداع نتاج العقل ووليد الفكر وأنه عمل مستنير واع يحققه عقل ناضج قد امتلك زمام نفسه وتحققه إرادة مضاءة بنور الفكر وتمثل النقد والتفكير، ويرى Guilford أن الإبداع يقوم على الفكر المبدع وهو تنظيم يتكون من عدد من القدرات العقلية منها الطلاقة، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرات تعني قدرة الفرد على إنتاج الجديد في عالم الأفكار وفي مناسبات الحياة المختلفة وهذا الإنتاج لا بد أن يتميز في زمن معين وضمن مواقف معينة وطبقا لشروط معينة يمكن قياسها.²³⁸

كما يرى Guilford أن بفضل استخدام التحليل العاملي في مجال الإبداع، قد أمكن استكشاف أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، بدونها لا نستطيع أن نتحدث عن وجود إبداع ومن هذه العوامل ما يأتي:²³⁹

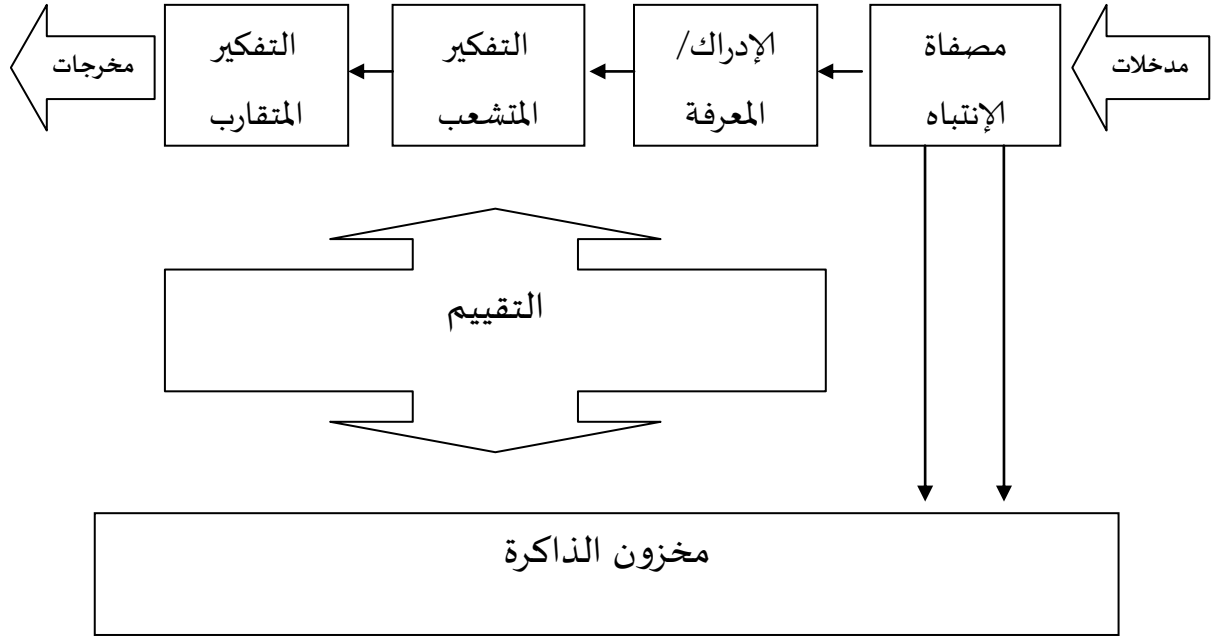
- الطلاقة الفكرية
- الطلاقة اللفظية
- الطلاقة التعبيرية
- المرونة التكيفية
- المرونة التلقائية
- الأصالة
- الحساسية للمشكلات

وفيما يلي شكل بياني لنموذج لحل المشكلات Guilford :

²³⁸ سالم عبد الله الفاخري، مرجع سابق، ص 35.

²³⁹ نفس المرجع، ص 35.

الشكل رقم 20: نموذج جيلفورد "التكوين العقلي لحل المشكلات"



المصدر: سالم عبد الله الفاخري، مرجع سابق، ص 35.

يرى جيلفورد أن نموذج حل المشكلات يستوعب التفكير الإبداعي في مرحلة توليد الأفكار والبحث عن بدائل للحل في مخزون الذاكرة، كما أن لعملية التقييم في مختلف المراحل دورا في التفكير الإبداعي الذي يتطلب تقليص البدائل من أجل الوصول إلى فكرة أصيلة أو حل جديد، غير أن مفهوم حل المشكلات أكثر اتساعا وشمولا من التفكير الإبداعي مع أن كل منهما يساهم في الوصول إلى نهاية ناجحة عن طريق حل المشكلة إذ ليس من الممكن الوصول لحل المشكلات دون خطوات أو نشاطات تفكيرية إبداعية بشكل أو آخر.²⁴⁰

4. نظرية النسبة المتوازنة بين الإبداع والتجديد:

حاول Renko أن يبرز كلا من الأصالة والفاعلية في عمله المتعلق بالتجديد والإبداع، لذلك اقترح خطأ متصلا تكون الأصالة في أحد طرفيه وتكون الفاعلية في الطرف الآخر، وبناء على هذا المتصل فإن المنتجات والسلوكيات الإبداعية الحقيقية تعكس توازنا، بمعنى أنها تقع في موقع ما في منتصف هذا الخط المتصل، ولذلك فإنها تضم شيئا من الأصالة وشيئا من الفاعلية، أما المنتجات أو السلوكيات الواقعة في طرفي هذا الخط المتصل فليست إبداعية، فعلى سبيل المثال: قد يتصرف شخص بطريقة فعالة تماما وبأسلوب فاعل، ولكن بقليل من التعقل ومن دون أصالة، وقد يقلد شخصا آخر أو يتذكر ما أنجزه الآخرون قبله فقط، وقد يتبع روتيننا محمدا وكل هذه الأمور تخلو من الإبداع مع أن كلا منهما يمكن أن يسعف في حل

²⁴⁰ سالم عبد الله الفاخري، مرجع سابق، ص 35.

مشكلة أو يسهل حدوث فعل ناجح، وبالمقابل فإن المنتجات والسلوكيات التي يتوفر لها بعض التوازن في الأصالة والفعالية تكون "تجديدية" (فهما فعالية أكثر من الأصالة) أو "إبداعية" (فهما أصالة أكثر من الفعالية)، إن التوازن ليس وصفا دقيقا تماما لكن المقصود هو أن كلا من الأصالة والفعالية تكونان واضحتين.²⁴¹

5. النظرية الترابطية للإبداع:

ترعرعت هذه النظرية ضمن المذهب الترابطي مدعومة بجملة من الدراسات التجريبية وأبرز مؤيدي هذه النظرية ممثلها زلتمان وميدنيك Mednick & Zaltman اللذان يريان في الإبداع للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة، أو تمثيلا لمنفعة ما، وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعدا الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعا.²⁴²

وتنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووصف زلتمان وآخرون Zaltman & Others الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية Hage & Aiken إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى كالعلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.²⁴³

6. النظرية الإجتماعية:

جاءت هذه النظرية لتؤكد دور السياق الإجتماعي النفسي المتمثل في المناخات الإجتماعية والنفسية، وأساليب التنشئة الإجتماعية المتصفة بالحرية واحترام الفرد، ومن رواد هذا الإتجاه Murphy الذي قام بدراسة الإبداع من وجهة النظر الإجتماعية وأكد على أن هذه النظرية حاضنة للإبداع الفردي والجماعي في إطار الحس بالمسؤولية الإجتماعية، والمحافظة على القيم الإنسانية الإجتماعية التي تجعل الأعمال الإبداعية وسائل بناء تحقيق المزيد من سعادة الناس ورفاههم وأن إطلاق حرية التفكير تسهم في قدرة الفرد على رفض الأفكار وقبولها ونقدها.²⁴⁴

ثانيا: مناقشة نظريات الإبداع

تطرقنا في هذا المطلب بإيجاز شديد عن أهم النظريات المفسرة لظاهرة الإبداع التي لا تزال ظاهرة معقدة تكتنفها العديد من الأسئلة وتحيط بها كثير من المتغيرات، وبما أن المقام لا يتسع لذكر كل هذه

²⁴¹ مارك رنكو، الإبداع (نظرياته، موضوعاته، البحث التطوير والممارسة)، ترجمة شفيق فلاح علاونة، العبيكان للنشر، السعودية، 2011، ص 362.

²⁴² محمد جاسم محمد ولي العبيدي، اعريبي محمد الشيباني، ألاء محمد جاسم العبيدي، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، الطبعة الثانية، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، 2015، ص 40.

²⁴³ رانيا شهاب، مرجع سابق، ص 127.

²⁴⁴ محمد جاسم، أعريبي محمد، ألاء محمد، مرجع سابق، ص 42.

النظريات التي ألفت لها الكثير من الكتابات، يمكن للقارئ المتفحص أن يستخلص بعض النقاط المهمة من خلال هذه النظريات والتي نوجزها في الآتي:

✓ يعتبر الإبداع حقل معرفي كبير يتشاركه باحثون من عدة تخصصات كعلم النفس، وعلم التنظيم والسلوك التنظيمي، علم الأعصاب، علم الإدارة خاصة (إدارة الموارد البشرية)، وعلوم التربية بالإضافة لكثير من المهتمين من تخصصات عدة.

✓ حاولت بعض النظريات السابقة تفسير ظاهرة الإبداع في إطار نظري عام، غير أن النظريات الحديثة تعتمد أكثر على الخطوات العلمية التجريبية والمنهجية من أجل الوصول لنتائج دقيقة.

✓ اختلف الباحثون حول أن الإبداع فردي أو جماعي، لكن الثابت أنه يحتمل أن يكون فردياً أو جماعياً حسب السياق الذي ينشأ فيه.

✓ هنالك اختلاف حول مراحل العملية الإبداعية، لكن بسبب انطلاق العملية من التصورات الذهنية للأفراد، لا يمكن لأحد إثبات المراحل اللاحقة فهي تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، وتختلف حتى باختلاف البيئة التي تتم فيها.

✓ قدمت نظرية النسب المتوازنة لرنكو Renko إضافة قيمة حول نتائج الإبداع، فالعملية الإبداعية التي لا تضيف قيمة اقتصادية أو فنية أو مهما كان نوعها تفتقر لخاصية أساسية وهي الفعالية وعليه يستبعد أن يسمى العمل إبداعاً، وبالمقابل فالعملية التي تضيف القيمة بفعالية وتفتقد للأصالة والتجديد فهي مجرد إبداع سابق يمكن تقليده، لذلك فالتوازن النسبي بين الأصالة والفعالية عنصر مهم في الإبداع.

✓ إتجه عديد الباحثين لتفسير الإبداع على أنه من الملكات الفطرية ويمكن أن تكون وراثية، لكن الصف الثاني يتجه لتفسير الإبداع من خلال الجهود الإنسانية الهادفة كالتنشئة الإجتماعية وإمكانية تعليم الإبداع، وهذا الإتجاه يمثل حقيقة واقعية فحتى لو كان الإبداع فطرياً ومورثاً، فالبيئة التي ينشأ فيها الإبداع لها تأثير كبير ومباشر، فعادة ما نرى أشخاص مبدعين من دول العالم الثالث تتفجر طاقاتهم الإبداعية عند الإلتحاق بدول تمتاز ببيئة عالية ومشجعة على الإبداع، وهو ما يقودنا للحديث عن الثقافة التنظيمية وخير مثال لدينا هو العلاقة بين الثقافة التنظيمية القوية في اليابان باعتباره من أوائل الدول في الإبداعات التكنولوجية والملكيات الفكرية في العالم.

المطلب الرابع: عناصر، مستويات، وأنواع الإبداع

يعتبر الإبداع مجموعة من العناصر المتفاعلة كما أنه يتضمن مستويات وأنواع مختلفة سنحاول في هذا المطلب إبرازها باختصار

أولاً: عناصر الإبداع

يتضمن الإبداع والتفكير الإبداعي مجموعة من العناصر أو المكونات المتفاعلة تحددها غالبية البحوث والدراسات التربوية والنفسية كدراسة الباحثان عبد الله شمت المجيدل ومها ابراهيم زحلوق من جامعة دمشق واللذان قسما عناصر الإبداع وفق العلماء إلى ما يلي:²⁴⁵

1 الشخص المبدع:

يتبنى أصحاب هذا المنحى في تحديد الإبداع شخصية الفرد، حيث يرون بأنه يمكن الكشف عن الأشخاص المبدعين من خلال دراسة سماتهم وخصائصهم التي يتميزون بها عن غيرهم من العاديين، وكنموذج لتحديد الإبداع وفق هذا المنحى يعرف Simpson الإبداع بأنه "المبادأة التي يبديها الفرد في التخلص من نمط التفكير العادي واتباع نمط جديد من التفكير" ويعني هذا أن الشخص المبدع من وجهة نظر سيمبسون هو الشخص الذي يبحث ويستقصي ويستكشف ويؤلف، ولهذا فقد تم اعتبار المفاهيم ذات الصلة من مثل الفضول وحب الإستطلاع والبحث والتجريب والإكتشاف والتغيير والإختراع والخيال والمغامرة والثقة بالنفس من أهم المفاهيم في مناقشة الإبداع.

2. الناتج الإبداعي:

تكمن أهمية الناتج الإبداعي على أساس أن العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية إلى الإتيان بالأمور الجديدة والمبتكرة، وسواء كانت هذه الأمور الجديدة على شكل قصيدة أو رواية جميلة أو اكتشاف آلة جديدة، وقد عمل الباحثون على تحديد مواصفات الناتج الإبداعي وتقويمه في كافة الأعمال في ضوء الأصالة والجدية والواقعية والقابلية للتعميم وإثارة الدهشة.

3. العملية الإبداعية:

يتبنى هذا المنحى في تحديد الإبداع علماء النفس المعرفي الذين استحوذت فكرة الإستبصار على اهتماماتهم، وبعض تعريفات التحليل النفسي ومن التعريفات التي حاولت تعريف الإبداع وفق هذا المنحى تعريف Torrance حين أشار للإبداع على أنه "عملية تحسس الفجوات أو تبين العناصر المفتقدة ووضع

²⁴⁵ عبد الله شمت المجيدل، مها ابراهيم زحلوق، سيكولوجيا الإبداع، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص

الفرضيات عنها واختبار تلك الفرضيات ونقل النتائج وربما إعادة صياغة هذه الفروض وتكرار اختبارها"، ولما كانت العملية الإبداعية عملية معقدة ومركبة وغير ظاهرة لأنها تجري داخل المخ والجهاز العصبي للإنسان، فقد حاول بعض الباحثين تقسيمها إلى مراحل من أجل تنشيطها وتوضيحها وتبيان ماهية هذه العملية المؤدية إلى النتائج المبتكرة.

4. البيئة الإبداعية:

مما ذكره Torrance في مقارنته لأثر كل من الثقافتين الأمريكية واليابانية في السلوك الإبداعي حين أشار إلى أن اليابان قد أصبحت الدولة الأولى في العالم من حيث منجزاتها الإبداعية وذلك لأسباب عديدة، من بينها تشجيع السلوك الإبداعي وتوفير المناخات الميسرة للإبداع، وزيادة الكفاءة منذ الصغر وتعميق الإنتماء للجماعة وروح الفريق، والتدريب على حل المشكلات والتعلم الذاتي وتنمية المهارات الحسية ومهارات التعاون الجماعي لدى الأطفال بدءاً من مرحلة الروضة.

ثانياً: مستويات الإبداع

نظراً لاتفاق عدد من الكتاب والباحثين على أن مستويات الإبداع تتمثل بالإبداع على المستوى الفردي و الإبداع على المستوى الجماعي والإبداع على مستوى المنظمة، عليه سنعتمد على هذه المستويات وفيما يلي شرح موجز لها:

1. الإبداع على المستوى الفردي:

يبين كل من الطراونة وآخرون بأن الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون سمات وقدرات شخصية إبداعية وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته فيما يشير ديري إلى أن الركيزة الأساسية لأيّة منظمة هو العنصر البشري الذي تملكه والذي إذا كان مؤهلاً وخبيراً وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة ويمكن أن نفرق بين فردين في المنظمات وهما : (الفرد المبدع : الشخصية المبدعة) (الفرد العادي : الشخصية الغير مبدعة)²⁴⁶

ويرى العساف أن مستوى الإبداع الفردي يختلف من شخص لآخر وذلك باختلاف الصفات والسلوك والمميزات والتركيبات الجسمية والعقلية والإنفعالية وكذلك الاجتماعية، وقد بين المعاني أن الإبداع

²⁴⁶ فارس يونس شمس الدين، أثر مستويات الإبداع في أبعاد النتاج الرشيق دراسة تحليلية لأراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في اربيل، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلد 11 ، العدد 01، 2022، ص595.

الفردى يتأثر بعاملين رئيسيين هما:²⁴⁷

✓ العامل الفيسيولوجي: وهو العامل الذي يعتمد فيه الفرد على القدرات العقلية والذهنية الإبداعية وأهمها المرونة والطلاقة والأصالة والقدرة على التنبؤ.

✓ العامل النفسي أو السيكولوجي: وهو العامل الذي يعتمد على الإندفاع الذاتى للعاملين فى التنظيمات إلى الإبداع، حيث بينت الدراسات المختلفة أن هناك دوافع معينة للعاملين المبدعين وهي: الحاجة لتحقيق الذات، والحاجة للإنجاز والحاجة للنظام والحاجة إلى الجودة فى الأداء والرغبة فى الإستطلاع.

2. الإبداع على المستوى الجماعي:

بحيث تكون هناك جماعات محددة فى العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التى يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية فى قسم الإنتاج مثلا، وقد توصلت الدراسات إلى نتائج تتعلق بالإبداع الجماعي أهمها:²⁴⁸

✓ أن الجماعة المنسجمة أكثر استعدادا ونشاطا وحماسا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.

✓ أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعات قديمة التكوين .

✓ أن الإبداع يزداد بزيادة عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات، لكن شريطة عدم الإتكال على الغير.

3. الإبداع على مستوى المنظمة:

هو الإبداع الذى يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاونى لجميع أعضاء المنظمة، وتتميز المنظمات المبدعة بالصفات التالية:²⁴⁹

- الإتجاه الميدانى والميل نحو الممارسة والتجريب والتمرين رغم الفشل.

- قوة الإتصال .

- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

وقد أشار آدم وآخرون Adam & Al إلى وجود عوامل محددة تؤثر على الإبداع على المستوى التنظيمى من بينها:²⁵⁰

²⁴⁷ عاكف لطفى خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار فى منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 67.

²⁴⁸ مداح لخضر، الإبداع أساس التميز فى أداء المنظمات، مجلة الاقتصاد الدولى والعولمة، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، 2019، ص 7.

²⁴⁹ لىلى أبو العلا، مفاهيم ورؤى فى القيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 278.

²⁵⁰ عاكف لطفى خصاونة، مرجع سابق، ص ص 73، 74.

- ✓ رعاية المنظمة للأعمال الإبداعية: وذلك من خلال رعاية الأفكار الجديدة والإهتمام بها، والإعتماد على خطط عمل مبسطة لإجراء التغيير والإعتماد على السرعة في إجراء التغيير، وخاصة عندما تكون طرق وإجراءات العمل واضحة.
- ✓ تطوير القدرات الإبداعية من قبل إدارة المنظمة: وذلك من خلال الإهتمام بالأفكار التي تطرح من قبل العاملين بغض النظر عن مختلف مستوياتهم الوظيفية، والإيمان بأن القدرات الإبداعية هي من أساسيات إجراء التغيير وتحقيق التقدم والنجاح للمنظمة.
- ✓ تنظيم الإبداع: وذلك من خلال الرعاية للأفكار الجديدة ودعم الإدارة العليا لها وتوفير الهيكل التنظيمي الملائم والمبادرة بعرض وتقديم منتجات جديدة.
- ✓ غرس الثقافة الإبداعية: حيث يتضمن هذا العامل ضرورة توفير موظفين جدد وأشخاص ذوي كفاءات وخبرات عالية والإعتماد على توفير مصادر خارجية للأفكار الجديدة.

ثالثا: أنواع الإبداع:

- اختلف الباحثون حول أنواع الإبداع، حيث يأخذ الإبداع صورا مختلفة كما حدده Taylor إلى خمسة أنواع من الإبداع هي:²⁵¹
- الإبداع التعبيري **Creativity Expressive**: وهو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
 - الإبداع الإنتاجي **Creativity Productive**: ويمثل الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.
 - الإبداع الإبتكاري **Creativity Innovative** وهو استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة.
 - الإبداع المركب **Creativity composite**: وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.
 - الإبداع الإنبثاق أو الإستحداثي **Creativity Emergent**: وهو استخدام شيء موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليه. ويصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين: إبداع إداري، وإبداع تنظيمي:²⁵²

²⁵¹ مداح لخضر، مرجع سابق، ص 6.

²⁵² مداح لخضر، مرجع سابق، ص 6.

حيث عرف الإبداع الإداري بأنه: "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، مع الإشارة إلى أنه لا بد وأن يبني على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدراته العقلية وطاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة الفعالة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة.

في حين عرف الإبداع التنظيمي بأنه: تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج وتوزيع هذه السلعة أو الخدمة، أو تغيير التقنيات التي تستخدمها المنظمة.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع الإداري

إدارة الإبداع هي ممارسة إدارية تحفز عملية الإبتكار من خلال تشجيع المسؤولين على التصرف والاستجابة بمزيد من الإبداع والمبادرة، والتحسين المستمر للإستراتيجيات والسياسات وأساليب العمل الفعالة، وحتى تكون المنظمة في القمة لا بد وأن تواكب التطور المستمر، فالثابت في المناهج العلمية أن نفس الأسباب تؤدي إلى نفس النتائج وهو ما تظهره كثير من الدراسات حول اتصاف المنظمات المتميزة بسمات مشتركة من أهمها الدرجة العالية من الإبداع والتجديد، وبالطبع فكل منظمة تبحث عن التميز لا بد أن تتخذ من الإبداع مسلكاً.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

لطالما كان الإبداع في صميم الأعمال ، لكنه لم يكن حتى الآن على رأس جدول أعمال الإدارة من خلال تعريف القدرة على إنشاء شيء جديد ومناسب، فإن الإبداع ضروري لقيادة الأعمال التي تبدأ أعمالاً جديدة والتي تدعم أفضل الشركات بعد أن تصل إلى النطاق العالمي، ولكن ربما لأن الإبداع كان يعتبر غير قابل للإدارة إضافة لكونه بعيد المنال وغير ملموس أو لأن التركيز عليه ينتج عنه مردود أقل فورية، لم يكن محور اهتمام معظم المديرين.

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

تواجه الباحثين مشكلة حول موضوع الإبداع الإداري فهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم، وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، وبالرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع

الإداري، فإن ذلك لا يعد غريباً، بل إن المحاولة لإيجاد تعريف محدد ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها.²⁵³

ويشير قاموس "ويبستر" إلى الإبداع الإداري على أنه الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع، ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله.²⁵⁴

يرى بعض الباحثين الإداريين أن الإبداع الإداري عبارة عن مبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات والنقائص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصاً في مجال الأعمال.²⁵⁵

ويعرف الإبداع الإداري بأنه العملية التنظيمية التي تؤدي إلى اقتراح وتبني أسواق أو منتجات جديدة قد تكون شيء مادي أو خدمة أو تكنولوجيا أو كفاءة جديدة أو جميعها، هذه العملية تسمح للمؤسسة بتحسين مكانتها الإستراتيجية وتقوية وتعزيز كفاءتها في السوق.²⁵⁶

وأشار الباحثان Daft & Noe إلى أن الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة، وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الإبتكارية التي تعكس الحجج المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للإبتكار ويساهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معاً لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد.²⁵⁷

وكتعريف شامل ومختصر نختار التعريف الذي أورده الكاتب (أسامة خيري): "الإبداع الإداري هو محصلة عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية، وتطوير الهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الإبداعي".²⁵⁸

ثانياً: خصائص الإبداع الإداري

لما كان الإبداع ظاهرة معقدة ولما كان موضوع اهتمام الإداريين، أصبح تفسيره أو لنقل إدارته ممكناً بإتباع خصائصه وما يحيط به من ظروف، ويمكن أن نجمل خصائص الإبداع الإداري وفق إسهامات الباحثين

²⁵³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 221.

²⁵⁴ نفس المرجع، ص 221.

²⁵⁵ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 18.

²⁵⁶ وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 90.

²⁵⁷ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 18.

²⁵⁸ أسامة خيري، إدارة الإبداع والإبتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 39.

على النحو التالي:

1. الإبداع يعني التمايز:

وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.²⁵⁹

2. الإبداع يمثل التجديد:

وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.²⁶⁰

3. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

قد تتم ممارسة الظاهرة الإبداعية عن طريق الجماعات والمؤسسات، وبالتالي فإن الإبداع ليس حكراً على الأفراد، إذ يعتبر الإبداع الجماعي والمؤسسي متاحاً وممكناً في المراحل المعاصرة، فالإبداع على مستوى الفرد هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد المبدعين والذي يتميز بقدرات إبداعية معينة، أما الإبداع على مستوى الجماعة، فهو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، أما الإبداع على مستوى المنظمة فهو الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، فالفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الفرد، إلا أن نجاح هذه الفكرة يتطلب مشاركة كل فرد في المنظمة من أصغر موظف إلى الإدارة العليا بعمل الإبداعات اللازمة لتطبيق هذه الفكرة.²⁶¹

4. المرونة:

هذه سمة رئيسية لأنها تتضمن عقلية تشير إلى أنه قد يكون هناك أكثر من إجابة واحدة أو حل لأي قضية أو مشكلة معينة، إن المفكرين المرنين لا يتأثرون بفرط التركيز على طريقة واحدة للقيام بالأشياء ويميلون إلى الإنفتاح على الابتكار ولديهم أيضاً القدرة على فهم عندما لا يعمل شيء ما ثم التغيير مباشرة إلى حل بديل.²⁶²

5. الإبداع يتعارض مع التعليم التقليدي:

يسهم التعليم التقليدي في هيمنة ثقافة الإنصات والصمت وهو ضد ثقافة الإبداع، لأنه ببساطة يساهم في

²⁵⁹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 20.

²⁶⁰ نفس المرجع، ص 21.

²⁶¹ صالح محرز، فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه،

جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، 2018، ص 58.

²⁶² Robert Muller, The Five Characteristics of Creativity, medium, 13/08/2018, Retrieved 23/03/2023; From:

<https://medium.com/@DrRobertMuller/the-five-characteristics-of-creativity>

معظم حالاته على أفراد إتكالين منفعلين غير متفاعلين، تنقصهم القدرة على النقد والمبادرة، منصتين أكثر منهم محاورين²⁶³، لذلك على المؤسسة التي تسعى صراحة لنشر الإبداع الإداري تجنب ثقافة الإملاءات وفسح المجال لكل المبادرات الفردية والجماعية مهما بدت غير مهمة من أجل كشف القدرات الإبداعية من خلال المرونة في التفكير وإضافة الجديد.

ثالثاً: مجالات الإبداع الإداري

يتميز الإبداع الإداري من منظمة لأخرى فمجالاته متعددة انطلاقاً من الإبداع التقني إلى الإبداع في الوصول للمعلومة واستغلالها والإبداع في إسعاد الزبون وكسب ولائه ولا تزال مجالات الإبداع متاحة ومتعددة، ويمكن تلخيصها حسب عبد الله حسن مسلم إلى أربع مجالات رئيسية للإبداع الإداري كالاتي:²⁶⁴

1. الإبداع التكنولوجي:

حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحداً من أهم أشكال الإبداع، لإعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي ومن ثم فتعريفه لا يختلف عن التعاريف العامة للإبداع ومن ضمن تعاريفه:

الإبداع التكنولوجي عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة عن طريق وسائط التكنولوجيا.

2. الإبداع التنظيمي:

المقصود به إحداث التجديد في التنظيم وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المديرين، إن هذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية.

3. الإبداع في الخدمة:

المقصود به التميز في النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للجمهور العريض.

4. الإبداع في مجال التسويق:

يعنى به خلق منافذ وطرق جديدة للتسويق.

²⁶³ عبد الله شمت المجيدل، مها ابراهيم زحلوق، مرجع سابق، ص 31.

²⁶⁴ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنسيق، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 28.

رابعاً: أهمية الإبداع الإداري

يمثل الإبداع الإداري ضرورة حتمية وأهمية بالغة في تحقيق المؤسسات الاقتصادية لأهدافها الإستراتيجية وبقاءها في السوق خاصة في ظل إقتصاد حديث قائم على السبق المعرفي و مليء بالتغيرات والتجديد المستمر ومن أبرز النقاط أهمية نجد:²⁶⁵

1. تواجه المؤسسات حالياً ومستقبلاً مراحل صعبة من التغيير.
2. حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
3. يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
4. يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو التطوير.
5. يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العمال.
6. تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
7. يهتم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
8. يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
9. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتنمية في مؤسساتهم.
10. يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
11. يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة.

المطلب الثاني: عناصر عملية الإبداع الإداري

تعرف عملية الإبداع الإداري بأنها إجراء تحسين فائق ومستمر في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل، أو هو محاولة إبتكار آلية جديدة للعمل أكثر كفاءة وأدق فاعلية، وبما أن الإبداع الإداري كما سبق معنا يتعلق خاصة بالأفراد أو الجماعات المبدعين داخل التنظيم، فالظروف التي يتم فيها تحوي مجموعة من العناصر والخصائص التي يمكن أن تؤثر في السلوك الإبداعي إيجاباً أو سلباً، وهو ما سنحاول أن نشير إليه في هذا المطلب.

²⁶⁵ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 20.

أولاً: عناصر الإبداع الإداري

الفرد المبدع ضمن الإبداع الإداري عامة، هو الذي يملك مجموعة من القدرات الأساسية للإبداع، يظهر تأثيرها في سلوكه، وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود إبداع وهي:

1. التحسس للمشكلات:

وهي قدرة المدير أو الموظف على رؤية الكثير من المشكلات في وقت واحد، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين والموظفين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، ومراقبة نواحي القصور، والثغرات في الأفكار الشائعة، ورؤية الأسباب واستيعاب النتائج كافة التي تظهر من خلال الفهم العميق للدور المناط أو الموضوع قيد الدراسة، لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد.²⁶⁶

2. الطلاقة:

حيث يرى Guilford أن الطلاقة تحوي الطلاقة اللفظية أي طلاقة نطق الكلمات، والطلاقة الفكرية أي القوة على إنتاج الأفكار والبدائل للمشاكل، والطلاقة التعبيرية أي القدرة على التعبير عن هذه الأفكار والحلول، ويمكن أن يضاف إلى ذلك الطلاقة الترابطية وهي القدرة على ربط العلاقات المكونة للظواهر لمعرفة مكان الخلل والحلول الموافقة لها.²⁶⁷

3. المرونة:

ويقصد بالمرونة قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الإعتبار من أكثر من زاوية وعدم التفكير في إطار حدود معينة بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية فالشخص الذي يتمتع بمرونة التفكير يكون أكثر قدرة على الإبداع وإنتاج أكبر عدد من الأفكار وتغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها بالنظر إليها من زاوية مختلفة، ويحاول المبدع أن لا يجعل نفسه أسيراً لمنهج معين وإنما يستوجب عليه أن يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجدة، ولقد ميز Guilford بين نوعين من المرونة، هما المرونة العفوية Spontaneous Fluency التي توجي بمدى مرونة تفكير الفرد، والمرونة التكيفية Adaptive Fluency التي توجي بقدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة.²⁶⁸

²⁶⁶ فحج المبروك، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، 2017، ص 238.

²⁶⁷ محمد سحنون، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 16.

²⁶⁸ صالح محرز، مرجع سابق، ص 61.

4. إعادة التنظيم وإعادة التحديد:

إن كثيرا من الإختراعات والأفكار الإبتكارية، إنما جاءت عبارة عن تحويل شيء قائم فعلا إلا أي شيء آخر ذي تصميم أو وظيفة أو استعمال جديد، والجوهر يكمن في إعادة صياغة المشكلة التي قام عليها الإختراع الأول بصيغة أخرى، ثم حل هذه المشكلة الجديدة بحيث ينتج عنها إختراع جديد وبالتالي فإن هذه الصفة إنما هي القدرة على إعادة تنظيم الأفكار التي تميز الفرد المبدع وإعادة تركيبها بسهولة، تبعا لنمط من التفكير المعين.²⁶⁹

5. مواصلة الإتجاه نحو الهدف:

وهو قدرة الفرد أو المدير على التركيز المصحوب بالإنتباه طويل الأمد، واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معيقات تقف في طريقه، أي بمعنى: عدم التنازل على الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومواصلة الإتجاه نحو الهدف يتمحور حول الوعي والإدراك، والتوجه نحو المستقبل، التي تعمل كأطر مرجعية للسلوك عموما، والسلوك الإبداعي على وجه الخصوص، ويقوم هذا التمحور على أبعاد أساسية هي:

- المواصلة الخيالية: وتمثل في الجهد الحدسي والإستبصاري والتنبؤي.

- المواصلة العقلية: من خلال القياس والإستنتاج والإستدلال

- المواصلة الوجدانية: وتمثل في الجانب الواقعي الذي يحفظ للفرد حيويته ومقاومته للإحباط ويدفعه إلى المواصلة بفعل الإرادة القوية.

- المواصلة البدنية: وهي مرتبطة بالمواصلة الوجدانية الدافعية حيث يكون الفرد قادرا من الناحية البدنية على العمل رغم الإرهاق الذي قد يواجهه.²⁷⁰

ثانيا: الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع الإداري

هناك أدبيات بحثية قامت بدراسة العوامل التي تساعد أو تعرقل الإبداع الإداري، ولكن لا يمكن تعميم هذه العوامل على جميع أشكال الإبداع في جميع المنظمات، لكنها توضح المجالات التنظيمية الأكثر تأثيرا وهي:²⁷¹

- القيادة: حيث يتوقع أن أنماط القيادة الديمقراطية تؤدي إلى تسهيل الإبداع، على عكس النمط الآخر الديكتاتوري الذي يكبح الإبداع.

- خصائص الوظيفة: حيث أن التصرف طبقا لتقرير المواقف يرتبط إيجابا مع الإبداع.

²⁶⁹ محمد سحنون، مرجع سابق، ص 17.

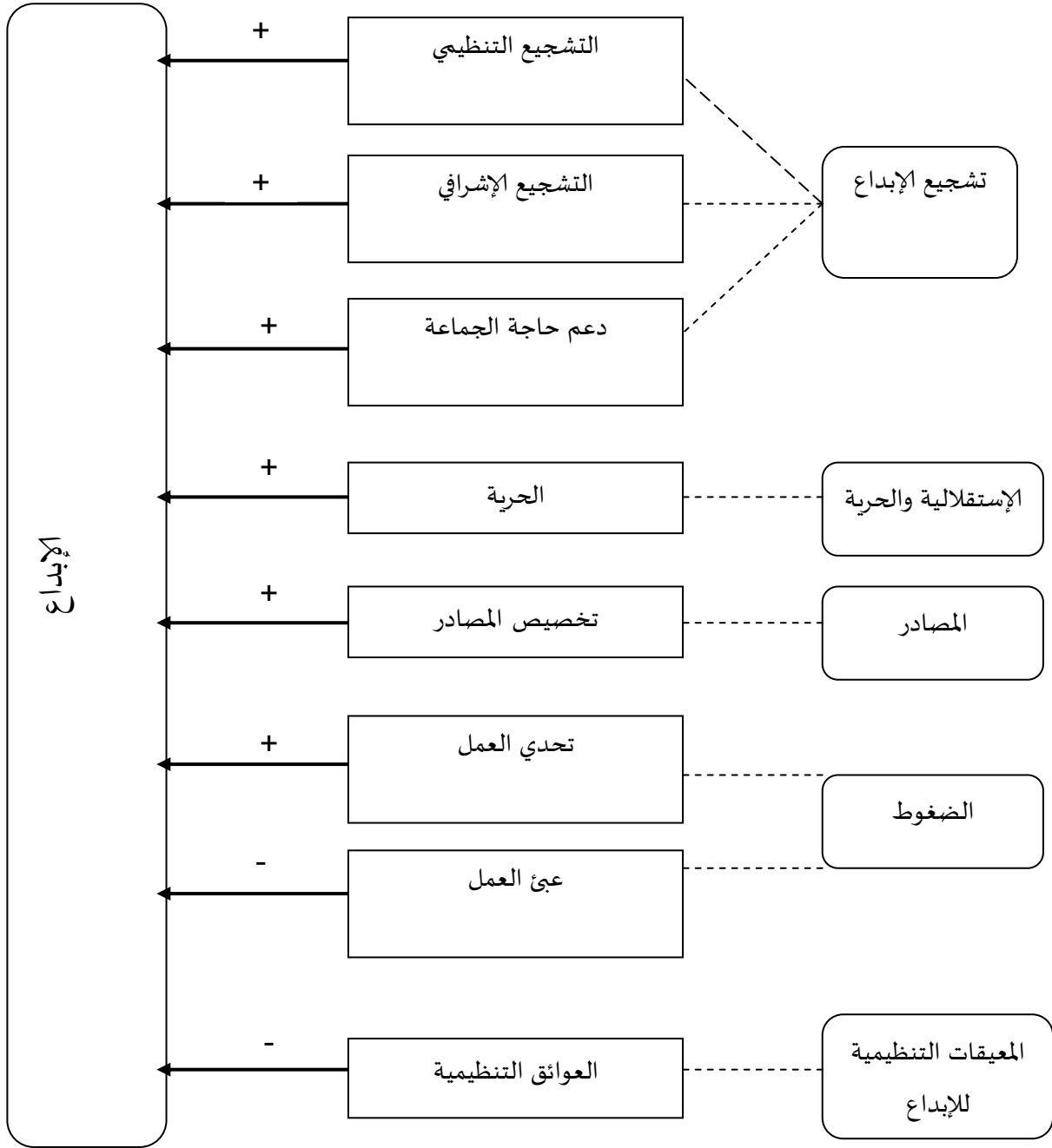
²⁷⁰ فرج المبروك، مرجع سابق، ص ص 239-240.

²⁷¹ ليلى أبو العلاء، مرجع سابق، ص 284.

- الهيكل: حيث أن الهياكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي الصارم يؤدي إلى إعاقة الإبداع أما الهياكل المنبسطة القابلة للنفاز من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تيسر الإبداع.
 - المناخ: حيث أن تشجيع الإبداع يتم في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار، ويدعم تحمل المخاطر، والتحدي والتسامح مع الجدل الشديد.
 - الثقافة: بحيث تؤثر الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية واحترام الطرق التقليدية والخطوط الفاصلة للأدوار على إعاقة الإبداع.
- وقدمت Amabile أنموذجا تصوريا لإدراك بيئة العمل الإبداعي، ويظهر الشكل رقم 20 أهم عوامل بيئة العمل التي تؤثر في الإبداع ومقاييس تقييم العمل ومخرجاته التي تؤدي إلى العمل الإبداعي وهي: (تشجيع الإبداع، الإستقلالية والحرية، المصادر، والضغوط والمعوقات التنظيمية) ويفترض الشكل وجود فرضيتين الأولى داعمة ومشجعة للإبداع يرمز لها ب (+) والثانية تعيق الإبداع يرمز لها ب (-) ²⁷²

²⁷² محمد جاسم، اعريبي محمد، ألاء محمد، مرجع سابق، ص 64.

الشكل رقم 21: أنموذج Amabile لعوامل بيئة العمل التي تؤثر على الإبداع



المصدر: محمد جاسم، اعريبي محمد، ألاء محمد، مرجع سابق، ص 65.

ثالثاً: مراحل توطين الإبداع الإداري في المنظمات:

الإبداع الإداري هو عمل متميز يفوق العمل المألوف، وهو عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، في المنظمات ومؤسسات الأعمال من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته.

وتمر عملية توطين الإبداع الإداري داخل الكيانات المختلفة بأربع مراحل هي:²⁷³

مرحلة التحضير: تعمل على قياس استعداد الأفراد وتحفيزهم وتطوير مشاعرهم من خلال توجيه العقل لإتباع نمط جديد من التفكير يؤدي إلى الإبداع.

مرحلة التوطين: هي المرحلة التي يتم فيها تفاعل المعلومات في العقل الباطن للفرد في سبيل إرساء قواعد صناعة القرار الإبداعي.

مرحلة الإيحاء: هي مرحلة بواذر ظهور نمط الفكر الجديد من خلال تنبيه الفرد لإكتشاف تأثيرات هذا الفكر الإبداعي بعد مرحلة التوطين.

مرحلة التحقق: المرحلة التي يخضع فيها الفرد للإختبار للتأكد من مصداقيته وصلاحيته لتطبيق الفكر الإبداعي.

المطلب الثالث: أسباب تبني الإبداع في المنظمات (الجدارات التنظيمية)

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروفًا سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو إقتصادية، تحتم على المؤسسات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها، ويحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها، فعلى المؤسسات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة إنتاجيتها وزيادة قدرتها على المنافسة والإستمرار في العمل الفعال، كما وتظهر الحاجة إلى الإبداع الإداري عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتًا بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المؤسسة على دراسة تبني أسلوب جديد في العمل، والذي تفرضه التغيرات في بيئة المؤسسة مثل التغيرات التكنولوجية وتوفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل.²⁷⁴

❖ الجدارات التنظيمية والإبداع الإداري

تستمر المنظمات في تطوير جدارات العاملين بغرض النجاح في ظل اقتصاد عالمي يتميز بعدد من التغيرات السريعة والإبتكارات التقنية، وذلك من خلال التركيز على الأداء المتميز الذي يمكن تحقيقه من خلال الإستثمار بقوة العمل المؤثرة، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها بكفاءة وفعالية ولزيادة العائد على استثماراتها فقد أصبحت تعتمد اليوم في تطوير مجالات الخبرة لديها على المدى الطويل، على العمل

²⁷³ ابراهيم حسين حسني، المفهوم الحديث للتطوير المؤسسي، موقع أكاديميا، تم الإطلاع عليه يوم 2023/03/25، على رابط

www.academia.edu

²⁷⁴ محمود حسن حجازي، رامز سامي طنبور، دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية ففي المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس للأبحاث الإدارية والإقتصادية، المجلد الثالث، العدد 09، فلسطين، 2018، ص 138.

الإستراتيجي الذي يضيف قيمة لمنتجها أو خدمتها، فالتطبيق الأمثل لمعايير البراعة في إدارة المؤسسة يتطلب دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد، وهذا لا يتأتى لها إلا بحيازتها على الجدارات المنظمية.²⁷⁵ إن الأسباب التي تدفع المؤسسات الإقتصادية إلى تبني الإبداع كنهج إداري وقيمة ثقافية لا تكاد تعد وتحصى، لكن وفق ما اطلعنا عليه في الأدبيات السابقة ووفق ما استخلصناه يمكن جمع هذه العوامل تحت ثلاث عوامل رئيسية هي (الجدارات التنظيمية، الجدارات البشرية، الجدارات التكنولوجية) هذه العوامل أو المتغيرات حسب الدراسات المستفيضة في مجال الأعمال هي الأكثر تأثيراً على الأداء العام للمؤسسة.

1. الجدارات التنظيمية (الكفاءات التنظيمية)

نقصد هنا بالجدارات التنظيمية ما تحتاج له المنظمة لكي تصبح أكثر كفاءة، أي تطوير المهارات والمعرفة والسمات اللازمة، للتطور والنضج كمنظمة قائمة على الإبداع فقدرتها المنظمة على الإدارة الفعالة لبرنامج أو مجموعة من البرامج، لدعم تلك الأعمال في بيئة التشغيل الخاصة بها، والتطبيق الفعال لمبادئ وعمليات وتقنيات الإدارة على أفضل وجه، لها تأثير على نجاح المشاريع والتحقيق النهائي لأهداف المؤسسات وبالتالي، من خلال معالجة هذه القضايا وغيرها ذات الصلة، تزداد احتمالية تطور المنظمة ونضجها وتطورها وأن تكون أكثر نجاحاً.²⁷⁶

تشبهه كفاءات المنظمة مع كفاءة موظفيها، بل إنها تستمد كفاءتها وقدرتها التنظيمية من أفرادها على وجه الخصوص، فالطريقة التي يتم بها مزج كافة الموارد اللازمة بكفاءة لأداء الأعمال داخل المنظمة هو ما يكسبها التفوق والريادة، والطريقة التي يتفاعل بها الموارد البشرية مع التقنيات والوسائل وكافة المتغيرات هو أساس الكفاءة التنظيمية، لكن هذا لا ينفي أن الجهاز الإداري ورؤية الإدارة العليا في المنظمة عامل مهم ومصدر ملهم للتفوق التنظيمي، وهو ما يستلزم الإبداع الإداري خاصة عند إعداد الإستراتيجية ورسم الخطط والسياسات وتوزيع المهام واختيار الأساليب الإدارية المناسبة، ومن الأمثلة الشائعة للأفكار الإبداعية في مجال التنظيم والإدارة، نذكر إدارة الجودة الشاملة وسياسة الصفر مخزون وكيف اعتبرت من الجدارات التنظيمية التي ساهمت في التفوق التنظيمي آنذاك ولحد اليوم.

²⁷⁵ صفية مصطفى، دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020، ص17

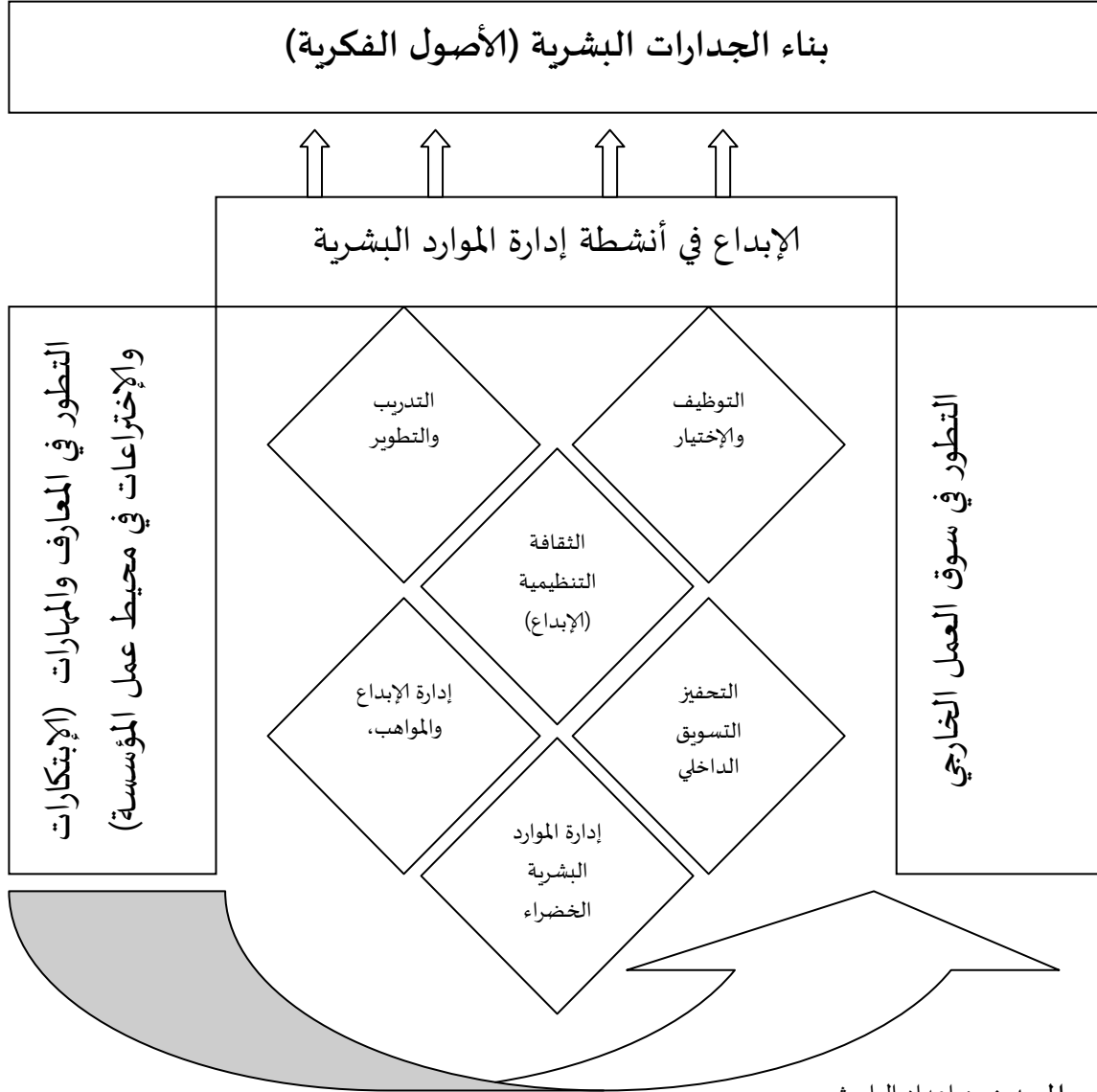
²⁷⁶ Stevenson, ken, Organizational competence in the management and support of projects, Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars, Project Management Institute, Houston, U.S.A, 2000.

2. الجدارات البشرية:

تشير مجلة التايم الأمريكية في أحد الإستقصاءات إلى أن 80 % من الموظفين يرون أنهم لا يحظون بالاحترام في مكان عملهم ونظرا لهذا التجاهل وعدم التقدير الذي يشعر به العمال فإنهم يفضلون البقاء غير مرئيين،²⁷⁷ إضافة إلى ذلك فهناك موضوع آخر مهم يخص القدرات الإبداعية فمهما بلغت مهارات ومعارف الموارد البشرية الكامنة إذا لم تستغل في الميدان فهي بدون معنى وستتقادم مع ظهور وتطور معارف ومهارات جديدة، لذلك تجدر الإشارة هنا إلا دور الإبداع الإداري في وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تعتبر أكثر الوظائف حيوية في المنظمة والتي تعتبر فاعل أساسي في استقطاب وتكوين وتنمية وتحفيز المبدعين، وفي الشكل الموالي سنحاول اقتراح نموذج افتراضي بحيث تصبح أنشطة إدارة الموارد البشرية قائمة على الإبداع من خلال المواءمة بين ما يوفره سوق العمل الخارجي، وما هو موجود داخل المنظمة من القوى العاملة، وهذا وفق الابتكارات والمهارات المستحدثة من خلال أنشطة التوظيف والتدريب وانتهاج الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة المواهب وتطوير الأنشطة الخضراء، إضافة إلى اعتبار الموظف كزبون وتحقيق رضاه من أجل توفير المناخ الملائم للإبداع، وبالطبع هذا كله يتم داخل وعاء الثقافة التنظيمية التي تعتبر الدافع الأساسي للإبداع.

²⁷⁷ صفية مصطفى، مرجع سابق، ص 19.

الشكل رقم 22: ديناميكية الإبداع الإداري في وظيفة إدارة الموارد البشرية



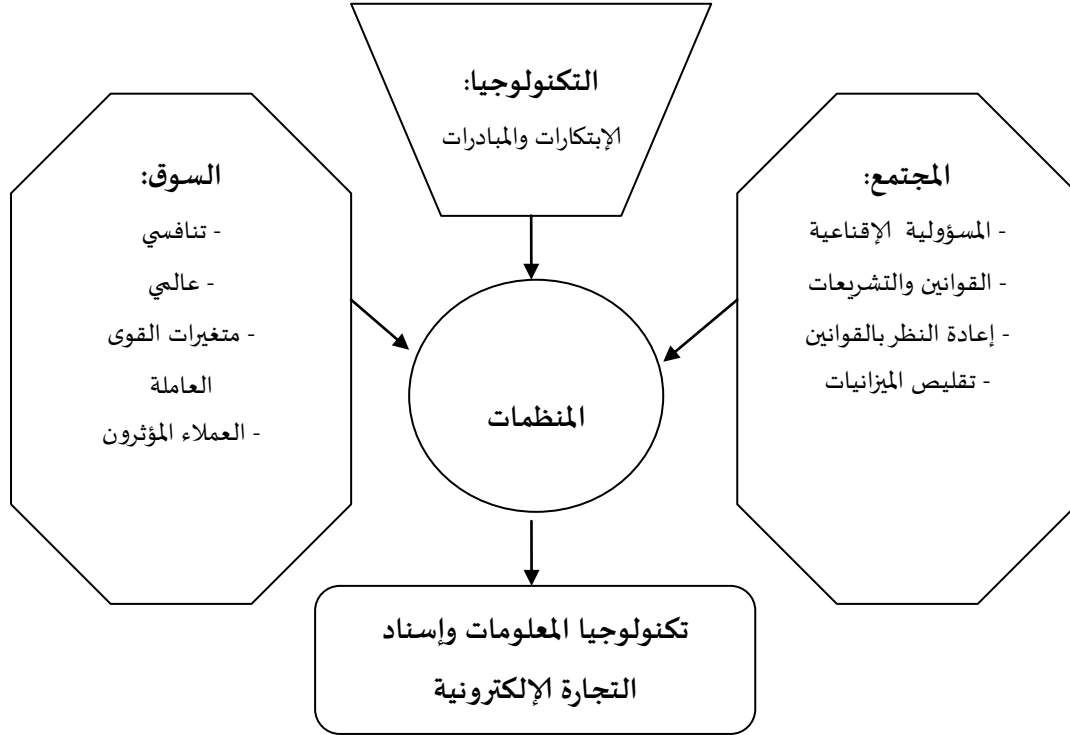
3. الجدارات التكنولوجية:

يعتبر تحقيق الجدارات التكنولوجية وما تحثه من أثر مباشر على نجاح أو فشل المنظمات من الأسباب الرئيسية التي تدفع المنظمات لتبني الإبداع الإداري، خاصة وأن التكنولوجيا أصبحت اليوم موردا استراتيجيا من موارد المؤسسة مثله مثل رأس المال، لما تلعبه من دور تحسين الإنتاجية كما ونوعا، والوصول لأسواق أكبر من خلال التجارة الإلكترونية.

فالمزيج المتألق من الجدارات التكنولوجية والجدارات التسويقية وكيفية توليف هذا المزيج وتنفيذه على أرض الواقع هو الذي يضمن لهذه الشركات سبل الخلاص من عنق زجاجة الماضي، ويوضح الشكل رقم

23 العلاقة المثالية بين ضغوط الأعمال Business Pressures والإستجابات التنظيمية Organizational Rponses والتجارة الإلكترونية E.C فوقى الأعمال الدافعة Business drivers تخلق ضغوط على المنظمات وتستجيب المنظمات لهذه الضغوط من خلال نشاطات تدعمها تكنولوجيا المعلومات بشكل عام I.T والتجارة الإلكترونية E.C بشكل خاص.

الشكل رقم 23: العلاقة بين الإبداع الإداري والتكنولوجيا



المصدر: سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق، التجارة الإلكترونية، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان ، 2009، ص 190.

المطلب الرابع: مقومات ومعوقات الإبداع في المنظمات

قبل الخوض في مقومات ومعوقات الإبداع الإداري لابد من الإشارة لبعض المبادئ الأساسية للإبداع الإداري التي وضعها الباحثون والمدراء في المؤسسات الرائدة والمبدعة.

أولاً: مبادئ الإبداع الإداري

لكي يتحقق الإبداع في أعمال المؤسسات يستوجب بعض المبادئ الأساسية ومن جملة هذه المبادئ

نجد:²⁷⁸

²⁷⁸ نجوى بنت علي بن محمد أبو عوة القحطاني، مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد

✓ الإعتماد على خطة إستراتيجية تدعم ظهور الإبداع الإداري داخل المؤسسة:

يعد تخطيط إستراتيجية العمل عملية تفكير ديناميكية تتم عن طريق القيادة الجماعية للفريق، أو القسم أو المؤسسة، وهي تقوم على وضع الهدف المرجو من خطة العمل في الإعتبار، حيث تعرف الرؤية المستقبلية المثالية مع توضيح الإستراتيجيات الضرورية لخطط العمل، والميزانيات السنوية الفعالة والمتوافقة ثم الحث على تحقيق هذه الرؤية، وتكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في أنه يعتمد على تنفيذ العمل بناء على تحليل الواقع الحالي للمؤسسة والإستفادة من هذا التحليل في ممارسة مهام العمل في ضوء التوجه نحو المتغيرات المرتبطة بالمستقبل، مما يحقق ميزة تنافسية مستمرة أمام المؤسسات.

✓ توافر ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع:

يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية للمؤسسة المحفزة للإبداع بالتحول من مجرد التكيف مع النمو التكنولوجي المتسارع، إلى إحداث التغيير، وتطوير أدائها، وبنيتها التنظيمية، والوعي بأهمية أن تكون قادرة على إدارة الأفراد المبدعين، فالإدارة المحفزة على الإبداع تعتبر عاملاً فاعلاً في تطوير قدرة المؤسسة على التجديد الذاتي، كما أن المناخ الجيد، وتشجيع التعاون بين الأفراد يعدان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى ظهور الإبداع الإداري.

ويشير بلال خلف السكارنة على بعض المسارات نحو الإبداع الإداري:²⁷⁹

✓ التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح.

✓ تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

✓ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.

✓ التطلع إلى الأعلى دائماً، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد وللمنشأة.

²⁷⁹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 123.

ثانيا: مقومات الإبداع الإداري

من أجل مباشرة الإبداع الإداري في المنظمة، لا بد لها من أن تتوفر على بعض المقومات أو الركائز التي هي بمثابة البيئة الطبيعية والصحية لخلق الإبداع ونموه ومن أهمها:

1. تعزيز التنوع:

عندما تربط الفرق الأفكار من سياقات مختلفة تماما فإنها تبتكر، يتمثل دور مديري الإبداع في بناء فريق متنوع ثم رعاية تنوعه، بحيث يتعلم الأفراد تقدير أصالتهم واكتساب الثقة لتقديم وجهات نظرهم الفريدة إلى الطاولة، حيث يدعم مدير الإبداع دائما الآراء الفردية لأعضاء فريقه ويكون قادرا على تسهيل الآراء المتباينة.²⁸⁰

2. الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه بناء يحدد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا يستوعب المستجدات والمتغيرات، ويسهم في تشجيع العاملين على الإجهاد لتطويره وتحسينه وأن لا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخا مناسباً²⁸¹ ولكي يكون الهيكل التنظيمي مقوما للإبداع لا بد من تسهيل الاتصالات في كل الاتجاهات وبدون حواجز، أيضا يجب تقليل التسلسل الهرمي للسلطة والنطاق الإشرافي قدر المستطاع من خلال الإعتماد على التفويض والتمكين من أجل تجنب بطء اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الإعتماد على سياسة الباب المفتوح والفضاء المفتوح للتشجيع على كل المبادرات والأفكار الإبداعية للموظفين مهما كان منصبهم الوظيفي.

3. الإجراءات ونظم العمل (القائمة على المبادرة):

يجب أن تشجع الإجراءات ونظم العمل القائمة في المنظمة الأفراد على أن يكونوا استباقيين وتعزز بنية اجتماعية داعمة تمكنهم من أن يكونوا سباقين في تعديل إجراءات عملهم، حيث يوصف النشاط الفردي بأنه أخذ زمام المبادرة لحل المشكلات أو تنفيذ الأفكار فالموظفون الإستباقيون هم "مبادرون بأنفسهم" يسعون إلى تصحيح أو منع المشاكل الحالية أو المتوقعة، أو الذين يتولون مسؤولية الأفكار لتحسين مكان العمل، وتتوافق الإستباقية لدى الموظفين مع العديد من ممارسات الإبداع الإداري وتشمل الإستقلالية،

²⁸⁰ بدون مؤلف، الإبداع الإداري، موقع راند الأعمال العربي 2021/08/04، تم الإطلاع عليه يوم 2023/03/28، على رابط الموقع:

<https://the-arabic-entrepreneur.com>

²⁸¹ نجوى بنت علي بن محمد أبو عوة القحطاني، مرجع سابق، ص 212.

وتوسيع الوظيفة، والإشراف المركز على الهدف، واستخدام الفرق للتحسين المستمر، وزيادة المسؤوليات، وقنوات الإتصال التي تشجع اقتراحات الموظفين.²⁸²

تزيد إجراءات العمل القائمة على أخذ زمام المبادرة دون خوف أو تردد من احتمالية تمتع الموظفين الروتيني بالمهارات والتحفيز والفرصة للتعبير عن الأفكار أو أخذ زمام المبادرة لحل أوجه القصور في الأداء أو استكشاف إمكانيات جديدة.

4. المناخ الاجتماعي:

الإنتاج الإبداعي يتجسد في مناخ اجتماعي والإبداع في حقيقته عملية أقرب للحوار المتبادل بين الأوضاع الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع، والتكوين النفسي والوجداني للفرد المبدع، وهو ما يعطي دلالة على وجود تأثير المجتمع والبيئة المحيطة وما يسود المجتمع والبيئة معا، من نظم ومناخ ثقافي واجتماعي تربوي على الفكر المبدع، والإبداع الحقيقي لا يتم إلا في ظروف اقتصادية واجتماعية ملائمة²⁸³ لذلك تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة عند استقطاب واختيار الموظفين الجدد، حيث يجب أن يكون هنالك نوع من الانسجام والتوافق النفسي والاجتماعي بين الأفراد الحاليين والمستقبليين، هذه الرؤية ليست مجرد كلام نظري بل سبقت إليه كبرى الشركات الإبداعية كوالث ديزني وغوغل، بحيث سبق وأن قاموا خلال عمليات توظيف جديد، بتجربة الموظفين الجدد لمدة زمنية معينة للعمل مع العمال الحاليين ثم أخذ انطباعهم حول مدى انسجام العمال الجدد للعمل ضمن الطاقم الحالي وإذا كان الرد بالسلب فلا يتم التوظيف.

5. تنمية القيادة الإبداعية:

يشير مجموعة من الباحثين لتطوير القيادة الإبداعية الفعالة، إلا أنه بدلا من تطوير المهارات من أجل إدارة الإبداع (عقلية التحكم)، يجب على المنظمات تطوير ثقافة قيادة إبداعية أي تطوير مناخ يشجع العملية الإبداعية ويعترف بها، حيث لا يمكن للمديرين إنشاء الابتكار، ومع ذلك، فهم بحاجة إلى قيادته و في كثير من الأحيان نرى القادة يصرون تصريحات "نحن بحاجة إلى الابتكار" ثم المضي قدما في سحق الأفكار الجديدة، غالبا ما يفعلون ذلك دون وعي من خلال نقص المعرفة حول كيف أن أصغر السلوكيات تعيق أو تشجع إبداع الآخرين،²⁸⁴ لذلك فالقيادة الإبداعية الحقيقية قائمة على تشجيع الآخرين ودعمهم

²⁸²Randy Evans, Walter D. Davis, High-Performance Work Systems as an Initiator of Employee Proactivity and Flexible Work Processes, Organization Management Journal, Vol 12, N.02, 2015, p 66.

²⁸³ كز حسن علي دله، التفكير الإبداعي والتوافق النفسي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص 44.

²⁸⁴ David Magellan Horth, Jonathan Vehar, Becoming a Leader Who Fosters Innovation, Center for Creative Leadership, United States of America, 2014, p 4.

من أجل الإبداع وليس إملاء شروط وكيفية الإبداع بمعنى آخر وضع الأفراد المبدعين في قالب محدد ومسار واضح للإبداع وهو ما يتعارض أصلاً مع الإبداع.

ثانياً: معوقات الإبداع الإداري

كما أن للإبداع الإداري مقومات تساهم في بناءه وتنميته، فله أيضاً معوقات تقوض وتحد من وجوده وتعمل على طمسه إن كان موجوداً، ومن المعوقات التي تحدث عنها الأبحاث السابقة سوف نختار أكثرها أهمية وتأثيراً مباشراً ومن جملة هذه المعوقات نجد:

1. مقاومة التغيير:

عادة ما تلجأ المنظمات من أجل التكيف مع المتغيرات والمستجدات في محيط أعمالها إلى إحداث تغييرات إما جذرية أو نسبية وقد تمس هذه التغييرات ثلاث استراتيجيات رئيسية للتغيير تتمثل في:

- تغيير البناء التنظيمي (تغيير شكل العمل، العلاقات بين السلطات ...)
- تغيير سلوكيات الموظفين (إعادة توجيه العنصر البشري: زيادة كفاءات، قدرات، قيم، ...)
- التغيير التقني (اعتماد تكنولوجيا متقدمة تستخدم آليات حديثة)

وبما أن الإبداع يعتمد على التغيير والتجديد المستمر فهو يتعارض مع الثبات، لكن أغلب الناس يعتقدون أن التقيد بالثبات يجلب المصلحة وأن أي خطة للتغيير تمثل تهديداً لمستقبلها وأمانها.²⁸⁵ وحيث يميل الفرد لمقاومة التغيير يرجع ذلك إلا أنه أكثر أمناً وسلامة، وهذه الرغبة في الأمان تجعل الفرد يفضل التعامل مع الأمور والحلول التي من الممكن التنبؤ بنتائجها بدلاً من التعامل مع المواقف الغامضة، والدخول في عالم المخاطرة.²⁸⁶

2. المعوقات المتعلقة بشخصية الفرد:

وهي مجموعة من الأسباب المتعلقة بالشخصية، التي تقف حاجزاً دون إظهار الفرد لقدراته الإبداعية واستغلالها في ميدان عمله ومنها: المعوقات الإدراكية ممثلة ففي النظرة للأمور، التصلب في الرأي والاستبداد له، المعوقات التعبيرية كعدم قدرة الفرد على إيصال أفكاره للآخرين والشعور بالإحباط نتيجة عدم قدرته مثلاً على استخدام لغة أجنبية معينة.²⁸⁷

²⁸⁵ إنعام الحياي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 37.

²⁸⁶ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 123.

²⁸⁷ خالد علي، مرجع سابق، ص 63.

3. الخوف من الخطأ أو الفشل:

قد يقع الفرد المبدع والمبتكر في الخطأ، أو الفشل وهذا ليس بعيب أو نقص فالوقوع في الخطأ يعتبر بمثابة درس قد يعلم الإنسان الكثير، ويجنبه الوقوع فيه مرة أخرى لذا يجب ألا يكون الوقوع في الخطأ عائقاً أمام المبدع، بل يجب أن يكون ذلك دافعا له لمزيد من الإبداع والابتكار.²⁸⁸

4. المعوقات الإجتماعية:

هي المعوقات التي تتمثل في التقاليد والأعراف وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات وأفكار أو رؤية للأشياء والتي يلزم بها أفراد المجتمع حرصا على انسجامهم واندماجهم في مجتمعاتهم.²⁸⁹

5. التعرض المستمر لضغوط العمل:

إن التعرض المستمر لضغوط العمل يؤثر على السلوك الإبداعي للفرد في العمل، فعند مستويات الضغط المنخفضة تزداد مستويات السلوك الإبداعي عند الفرد، أما عندما تكون مستويا الضغط عالية فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور وتكون النتيجة انخفاضاً في مستويات السلوك الإبداعي لدى الفرد.²⁹⁰

بالإضافة للمعوقات سابقة الذكر يضيف إياد حامد نقلا عن الأكوع بعض المعوقات وهي:²⁹¹

- الإهتمام الزائد بالشكليات الإدارية دون النظر إلى المضمون والعمل على التطوير ومواكبة التحديات الإدارية الحديثة.

- إدخال تقنية المعلومات والاتصالات دون العمل على ضرورة إحداث تغييرات مماثلة في القوانين واللوائح والإجراءات.

- التمسك بالواقع أو التراث دون المخاطرة واكتشاف مزايا التغيير.

- هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على كثير من المنظمات المعاصرة.

المبحث الثالث: الإبداع في الإدارة والإدارة بالإبداع

يعتبر التفكير الإبداعي من أكثر العمليات خلقا للقيمة في المؤسسات الإقتصادية في عالم اليوم، هذا العالم الذي أصبح يعرف مجتمعه بمجتمع المعرفة لكثرة حركية وديناميكية الكم الهائل للمعلومات المتداولة وسرعة الوصول إليها، لكن ما يميز اليوم المؤسسات الإقتصادية ليس فقط حجم المعلومات المتوصل إليها، بل يتعدى إلى كيفية معالجتها واستغلالها بطريقة تختلف عن المؤلف وتقديمها في شكل منتج ذو

²⁸⁸ حسن علي الوزير، الإبداع والابتكار(دليل لكل رواد الإبداع والابتكار)، بدون ناشر، 2020، ص 11.

²⁸⁹ نجوى بنت علي بن محمد أبو عوة القحطاني، مرجع سابق، ص 219.

²⁹⁰ وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 118.

²⁹¹ إياد حماد، دور الإبداع الإداري في تطبيق التكنولوجيا، مجلة جامعة البعث، سوريا، 2015، ص 10.

قيمة، هذه العملية ببساطة هي ما يعرف بالتفكير الإبداعي، فعلى المنظمات التي تبحث عن الإبداع وتهدف إلى إدارته واستثماره من خلال الإبداع بالإدارة أن تكون على دراية تامة بفحوى هذه العملية وما يحيط بها من جوانب وسمات المبدعين من أجل اتخاذ الإجراءات والأساليب والممارسات الإدارية الصحيحة التي تعطي الفرص المناسبة لنمو الطاقات الإبداعية.

المطلب الأول: التفكير الإبداعي

تعد العقول المبدعة الثروة الحقيقية في المؤسسة الاقتصادية ومصدر الميزة التنافسية المستدامة، هذه العقول القادرة على التطوير والتجديد في مختلف المجالات، هذه العقول التي تتميز عن غيرها في طريقة تفكيرها الذي يتمثل في النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة ومختلفة، أي التفكير خارج الصندوق، ويمتلك الأشخاص المبدعون القدرة على إبتكار طرق ووسائل جديدة لحل المشكلات وتنفيذ المهام ومواجهة التحديات، وذلك لأنهم يأتون لعملهم بمنظور جديد وغير تقليدي في بعض الأحيان، فإذا كان العقل منبع الإبداع والإبداع مصدر الإبتكارات المتعددة، وجب على مديري الإبداع الإحاطة بشيء من عملية التفكير الإبداعي ومصادرها وظروفها من أجل توسيعها ونشرها وتوسيعها في المؤسسة.

أولاً: مفهوم التفكير الإبداعي:

يعرف التفكير بأنه عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير ما، ويتم استقباله عن طريق واحد أو أكثر من الحواس الخمسة، والإبداع يعد نشاطاً ذهنياً وسلوكياً أساسياً من سلوكيات الإنسان، وتجدر الإفادة إلى أن كثير من المفاهيم السابقة والشائعة عن الإبداع والتي تعتبره وراثياً ويملكه قلة قليلة ممن الناس مفاهيم خاطئة، بل إنها تمنع الإبداع في المؤسسات يومياً، كما أن الذكاء ليس هو الإبداع فهما نوعان مختلفان من أنواع النشاط العقلي للإنسان، فالتفكير الإبداعي هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بحساسية فائقة لإدراك المشكلات وقدرة كبيرة على تحليلها وتقييمها، وإدراك نواحي النقص والقصور فيها، كما يملك صاحب هذا النوع من التفكير قدرة كبيرة على إنتاج الأفكار التي تتسم بالتميز والتفرد، ويتميز بالسهولة في إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير وبالمرونة في التحول من فكرة لأخرى.²⁹²

ويعد التفكير الإبداعي متعدد الأبعاد وغير مفهوم بشكل كامل فهو محور اهتمام الباحثين في الوقت الحالي مع أنه لا يزال محيراً ومعقداً عند العديد منهم، كما يتباين تعريفه على حسب اختصاص الباحثين واهتماماتهم ويرجع الاختلاف لعدة أسباب أهمها أن التفكير الإبداعي عملية معقدة جداً، وذات وجوه

²⁹² لطوف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2011، ص 18.

متعددة²⁹³، هذا وتعددت التعاريف التي تناولت التفكير الإبداعي سنحاول ذكر أهمها:

- تعريف **Jarwan**: "هو نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو نواتج أصيلة، يتميز بالشمول والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة"²⁹⁴.

- تعريف **Torrance**: "هو العملية التي تضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال ما، ثم تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار الفروض، وإيصال النتائج إلى الآخرين"²⁹⁵.

- تعريف **Bruce Nussabaum**: يشير بروس في كتابه الذكاء الإبداعي إلى أن عملية التفكير الإبداعي تصبح أكثر سهولة عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، إضافة إلى البيئة التي تضم مجموعات صغيرة من البشر الذين يثق بعضهم ببعض، والذين يمكنهم المشاركة في أنشطة هادفة تخلو من أي مخاطر يخشى منها.²⁹⁶

تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية **OECD**: "هو الكفاءة للمشاركة بشكل منتج في توليد الأفكار وتقييمها وتحسينها، والتي يمكن أن تؤدي إلى حلول أصيلة وفعالة، وتطورات في المعرفة وتعبيرات مؤثرة عن الخيال"²⁹⁷.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن عملية التفكير الإبداعي تتصف ببعض الخصائص والمميزات نذكر منها:

- ✓ التفكير الإبداعي عملية هادفة
- ✓ التفكير الإبداعي عملية ذهنية مركبة
- ✓ التفكير الإبداعي عملية ذهنية معقدة تمر بمراحل لمعالجة المشكلات وإيصال الحلول.
- ✓ تساهم الثقة والإحتكاك الاجتماعي في سهولة نشوء التفكير الإبداعي
- ✓ يساهم الخيال والأحاسيس في تطوير التفكير الإبداعي.

²⁹³ زهور صبار البلوي، دمج استراتيجيات سكامبر في التعليم لتنمية التفكير الإبداعي للأطفال الموهوبين والعاديين، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 61.

²⁹⁴ صالح أبو جادو، برنامج TRIZ لتنمية التفكير الإبداعي، مركز دبيونولتعليم التفكير، عمان، 2012، ص 23.

²⁹⁵ زهور صبار البلوي، مرجع سابق، ص 62.

²⁹⁶ روبرت دياني، التفكير النقذ والتفكير الإبداعي، ترجمة منذر محمود الصالح، العبيكان للنشر، السعودية، 2017، ص 60.

²⁹⁷ Organization for economic cooperation and development (O.E.C.D), Creative thinking Framework, pisa assessment, paris, 2021, p 8.

ثانيا: الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي:

يختلف التفكير الإبداعي عن أنواع التفكير الأخرى التي عادة ما يطلق عليها مسمى التفكير التقليدي، والذي تقع أنواع عدة منه تحت ما يعرف بالتفكير التحليلي Analytical Thinking كما يوضحه الجدول رقم 05:

الجدول رقم 05: التفكير الإبداعي والتفكير التحليلي

Analytical	التحليلي	Creative	الإبداعي
Logical	منطقي	Imaginative	تخيلي
Predictable	متوقع	Unperdictable	غير متوقع
Convergent	مركز	Divergent	متشعب
Vertical	عمودي	Lateral	جانبي

المصدر: بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 236.

يملك التفكير التحليلي قواعد تسمح بطريقة منطقية بالوصول إلى حل متوقع واحد، في حين أن التفكير الإبداعي غير متوقع ويتطلب قدرة تخيلية ويؤدي إلى توليد أكثر من حل واحد، ويعرف التفكير التحليلي بالتفكير "المركز التجميعي التقاربي" حيث إن التفكير هنا يركز على إجابة واحدة مفردة وبحدود ضيقة فهو يعتمد على المعلومات المتاحة، ويعرف أيضا هذا التفكير بالعمودي فهو يماثل بناء يعتمد كل حجر فيه على ما بني قبله، أما التفكير الإبداعي الذي يعرف أيضا بالتفكير المتشعب المتباعد أو التفكير الجانبي، فتوجد أكثر من إجابة واحدة محتملة للمشكلة حيث يحفز العقل للتمدد والإتساع في البحث عن أفكار متعددة للحل.²⁹⁸

وعمليا فإن كلا التفكيرين مطلوبان، وفي واقع الأمر فإن الفكرة المبدعة تولدت من نوعين من التفكير هما:²⁹⁹

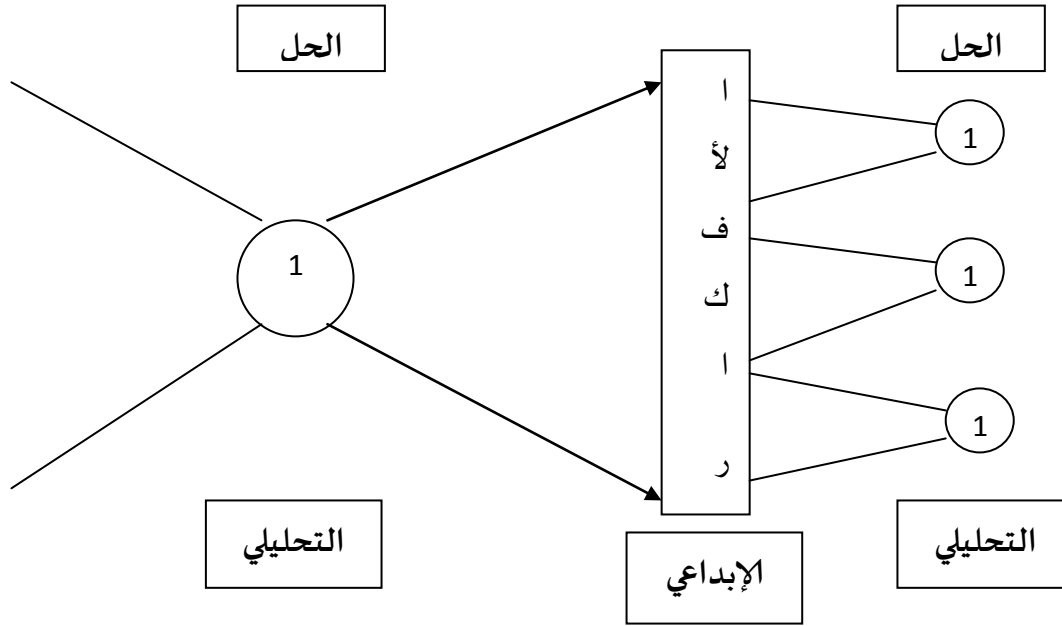
- التفكير المتشعب الجانبي: يمثل القدرة الذهنية والعقلية على توليد عدد كثير من الأفكار المبدعة المتشعبة والمتنوعة.
- التفكير المركز: يمثل القدرة العقلية للتثمين والنقد المنطقي واختيار الفكرة الأفضل من مجموع الأفكار المولدة.

والشكل رقم 24 يوضح طريقة عمل كلا التفكيرين:

²⁹⁸ بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 237.

²⁹⁹ نفس المرجع، ص 237.

الشكل رقم 24: الفرق بين التفكير التحليلي والإبداعي



المصدر: بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 238.

ثالثاً: مصادر الأفكار الإبداعية

تصدر الأفكار المتميزة من مصادر وخلفيات متعددة وفيما يلي أبرز المصادر التي تنتج عنها الأفكار الإبداعية:³⁰⁰

1. الأشخاص المتميزين والمبدعين:

تصدر الأفكار المتميزة والمفيدة عن الأشخاص المميزين، ولكن قد تتفاوت قوة الفكرة ونجاحها من شخص لآخر، وقد يتحكم في تميز الفكرة عدة عوامل مثل السن فله دور مميز في تميز الفكرة، فكلما زاد عمر الإنسان تحسنت طريقة عمله واستيعابه للأشياء، وبالتالي طريقة تفكيره وإصدار أفكاره، وكذلك فالتعليم ودرجة التحصيل دور أساسي في تميز الأفكار، فكلما زاد تحصيل الإنسان العلمي زاد تميز أفكاره ودقتها واحتمالات نجاحها، ثم إن التخصص له دور في تميز الفكرة أيضاً.

إذا الأفكار الجميلة هي مصدر الإبداع، أما مصدر الأفكار فالعقل والإدراك والحس والنفس، وأما مفتاحها وأسبابها فالإنشغال بالأشياء، والتفكير فيها هو مفتاح لها وللنفس وميولها واتباع هواها دور في الفكرة، لذلك فقد تنجح الفكرة أحياناً مع شخص ولا تنجح مع آخر، لأنها قد وافقت ميول النفس لدى ذلك الإنسان.

³⁰⁰ أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 63، 64.

2. الخبرات والمعلومات السابقة:

تصدر الفكرة غالباً عن هواجس واستعادة لمعلومات سابقة في النفس، وتكون بحاجة إلى ضبط منهجي قبل إصدارها وعرضها لتحديد قابليتها للطرح والتنفيذ والقبول أو تعديلها وتطويرها أو معارضتها أو إلغائها.

3. الضغوط الخارجية:

قد تكون الفكرة ناتجة عن ضغوط خارجية يعاني منها الشخص وهذه الأفكار غالباً ما تكون معرضة للخطأ أكثر من غيرها خصوصاً إذا كانت ناتجة عن انفعالات نفسية أو بدنية أدت إلى ظهورها، فالأفكار الناتجة عن الضغوط الخارجية غالباً ما تكون مكثفة ومتتابعة وغير مركزة، فلا يستفاد منها ولا يرجى إلا نتائج عكسية قد تجر إلى مخاطر لا يمكن استدراكها ولا يجب طرحها بل إبقائها حتى يتهيأ الجو النفسي اللائق لدرستها دراسة منهجية صحيحة التي يتعين عن إخراجها بصفة صحيحة ومقبولة.

المطلب الثاني: سيكولوجيا الإبداع

للإبداع قيمة متزايدة خاصة في عالم الأعمال، أو القطاعات الرئيسية للإقتصاد، حيث يتم اليوم البحث وبشدّة عن الأفراد القادرين على الإبداع والتكيف مع التطورات الجديدة، وهو ما يضع المدراء في تحدي الوصول للمبدعين الحقيقيين وكيفية إشاعة البيئة والثقافة الإبداعية داخل المنظمة، وهو ما يقود لأسئلة رئيسية مثل: ما هي سمات المبدعين؟ وما هو دافعهم؟ ما هي سمات المدراء المبدعين، وهل تؤثر البيئة المحيطة بالإبداع؟ كل هذا وأكثر حاولنا الإجابة عليه في هذا المطلب تحت مسمى سيكولوجيا الإبداع.

أولاً: دوافع الإبداع

حاول الباحثون العثور على الدوافع الخاصة لدى بعض الأشخاص التي تجعلهم أميل للتفرد والإبداع وقد صنّف "سويدان" و"العدلوني" هذه الدوافع إلى:³⁰¹

1. دوافع ذاتية داخلية:

تتمثل الدوافع الداخلية بالحماس في تحقيق الأهداف والرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة، وفي تجريب أكثر من مجال في العمل والحصول على رضا النفس وتحقيق الذات وإشباع الحاجات النفسية.

2. دوافع البيئة الخارجية:

تتمثل الدوافع البيئية الخارجية في الحاجة إلى الإبداع في مجالات العمل المختلفة، وكذا الحيوية والنمو، والتصدي للمشكلات العامة والخاصة، والتقدم والإزدهار.

³⁰¹ لانا محمد المبيضين، التفكير خارج الصندوق من خلال برنامج الكورت، مركز دبيونولتعليم التفكير، الأردن، 2011، ص 46.

3. دوافع مادية ومعنوية:

أعلى دافع هو الحصول على رضا الله تعالى، ثم تأتي بعض الدوافع كالمكافآت المالية والحصول على التقدير والثناء، والشهرة والمرتبة المرموقة ودرجة وظيفية متقدمة ورضاء الناس وقبولهم.

4. دوافع خاصة بالعمل الإبداعي

وتتمثل في الرغبة في إيجاد الفكرة والحصول عليها.

ثانياً: مميزات المبدعين

1. سمات الأفراد المبدعين

لا شك أن الشخص المبدع شخص غير عادي، ذلك لأن الإبداع يتطلب بذل قدر كبير من الجهد مع توقع قدر ضئيل من المكافأة المباشرة، وهو ما دفع الباحثين خاصة في علم النفس والإجتماع محاولة تحديد أبرز السمات المشتركة للأشخاص المبدعين، فقد أجرى معهد قياس وبحوث الشخصية بجامعة كاليفورنيا العديد من الدراسات على امتداد سنوات طويلة، حيث تمت دراسة أصحاب القدرات الإبداعية العالية من المهندسين والرسامين والكتاب والأطباء والفيزيائيين وعلماء الحياة، ورجال الإقتصاد والرياضيات، وأسفرت هذه الدراسات عن تمييز عدد من الصفات العامة في الشخصية المبدعة ومن أهم هذه الصفات التفضيل الواضح للأمور المعقدة وتقديرها مقابل البساطة، فلقد عرضت عليهم أشكال وبيانات معقدة قاموا بتفضيلها على تلك البسيطة.³⁰²

يؤكد بعض الباحثين المتخصصين على حقيقة مفادها أن ليس كل البشر مؤهلين ليكونوا أناساً مبدعين، لأن عملية إبداع فكرة جديدة ليست بالأمر السهل، فالشخص المبدع له متطلبات أساسية في تفكيره وفهمه للأمور وإطلاعه، وحساسيته للمشكلات فهو يتمتع بخصائص تميزه عن غيره من الأفراد غير المبدعين وتختلف هذه الخصائص باختلاف مستوى الإبداع لدى الفرد، فقد تم تحديد بعض الصفات التي يعتبر الشخص الذي يمتلكها بأنه مبدع وهي كالاتي:³⁰³

- ✓ الأفراد المبدعين يكونون دوماً بعيدين عن حالة التطابق والموافقة مع الآخرين، وبالتالي لا يسلكون نفس سلوك الآخرين، ويميلون عادة إلى الإستقلالية والتحرر والقيام بالأعمال التي يرغبون القيام بها أو التي تحقق لهم ما يصبون عليه، وذلك بإتباع أساليب غريبة ومختلفة عن طريقة الآخرين.
- ✓ الأفراد المبدعين يقيمون وزناً لقدراتهم العقلية وطاقتهم الذهنية، وعادة ما يرغبون في التعامل مع المواقف والحالات الصعبة وكثيرة التعقيد.

³⁰² عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجيا الإبداع، مجلة الفيصل، الرياض، العدد 204، 1993، ص 49.

³⁰³ أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور، مرجع سابق، ص 25، 26.

✓ عادة ما يكون الأفراد المبدعين من فئة الشباب، حيث لوحظ أن هناك علاقة ارتباطية بين صغر العمر من ناحية والنتائج الإبداعية من ناحية أخرى كما تم التوصل نسبياً على أن العمر الأكثر إبداعاً لدى الفرد هو الواقع بين (30-40 سنة)

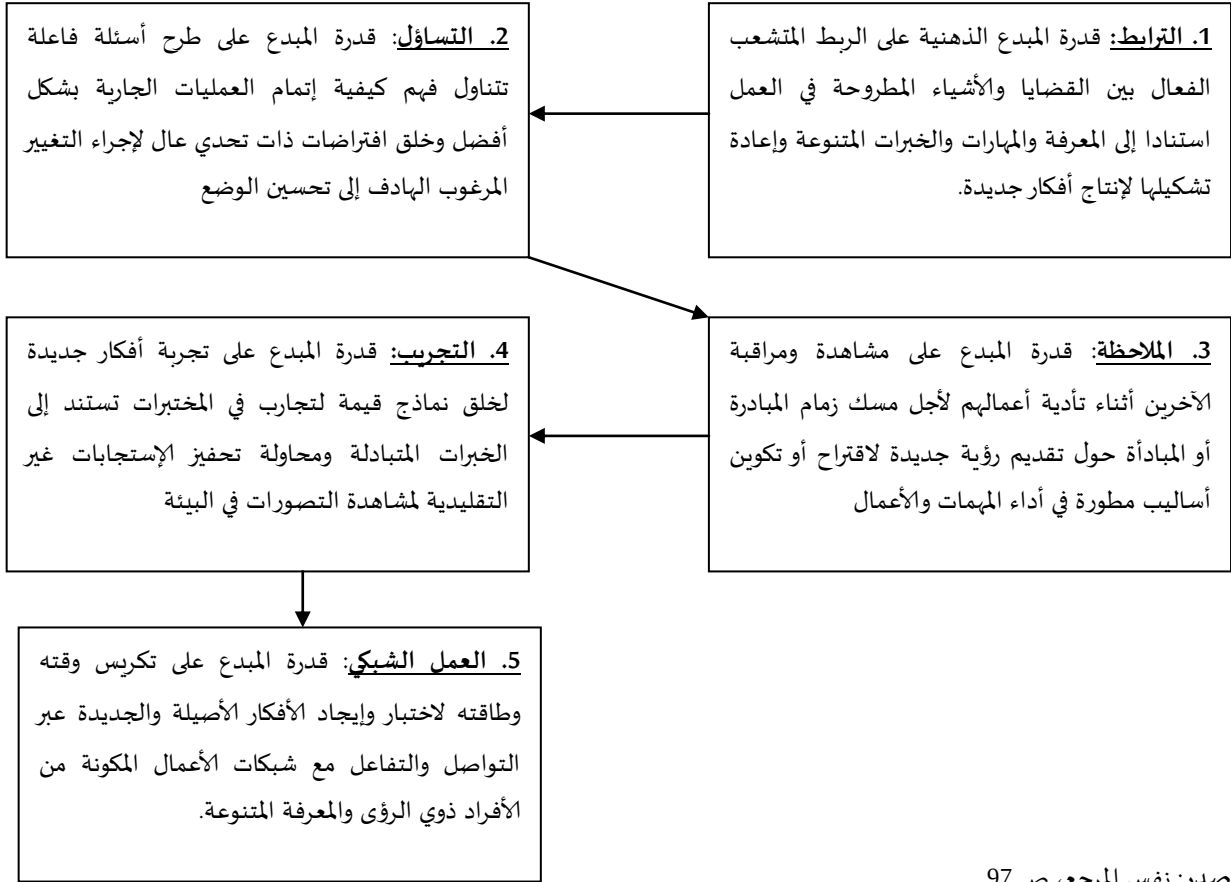
2. سمات المدراء المبدعين:

شدد الباحثون (Deyer, Gregersen, christensen) في بحثهم المعنون "الحمض النووي للمبدعين" عام 2009 على وجود خمس مهارات إبداعية تفصل المدراء المبدعين الحقيقيين عن الآخرين، ففي ملاحظتهم لسلوكيات العديد من المدراء التنفيذيين للشركات الكبرى في الغرب، وخصوصاً المبدعين منهم، كشفوا عن الكثير من السمات بخصوص تفكيرهم الخلاق، ومن أبرزها الخمس مهارات التي تميز معظم المدراء والقادة المبدعين عن الآخرين من العاديين فالمدراء المبدعون يكسرون حاجز الوضع الراهن والتفكير في إمكانيات وقدرات مميزة تتمثل بكمية ونوعية المهارات الإبتكارية وكيفية إيجاد الأفراد المبدعين في المنظمات وسبل جعلهم أكثر تميزاً وتفرداً.³⁰⁴

الشكل رقم 25 يوضح باختصار طبيعة وماهية المهارات الخمس للمدراء المبدعين:

³⁰⁴ سعد علي حمود العنزي، فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 93.

الشكل رقم 25: سمات المدراء المبدعين



المصدر: نفس المرجع، ص 97.

أما سمات المؤسسة المبدعة فتتمثل بدعم الثقافة والإستراتيجية التنظيمية لعملية الإبداع، ودعم الهياكل التنظيمية لعملية الإبداع بالإضافة لدعم الإدارة العليا لعملية الإبداع ، وقد حدد كل من (روس، ومحمد) سمات الإدارة المبدعة في الآتي:³⁰⁵

- تختار أفراد مبدعين ليشكلوا العنصر البشري فيها.
- تقوم بدر قيادي اتجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الإجتماعية.
- تتبنى التفويض وتبتعد عن المركزية.
- إتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار.
- ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة قدر الإمكان.
- تخصيص ميزانية كافية لتشجيع الإبداع.
- وضع معايير دقيقة للكشف عن المبدعين الذين سيحملون الراية في المستقبل.

³⁰⁵ ليلا أبو العلاء، مرجع سابق، ص 291.

- العمل وفق مبدأ التطوير في الجانب البشري، كما هو الجانب المادي.

ثالثاً: تأثير البيئة في التفكير الإبداعي

يقصد بالبيئة الإبداعية الظروف البيئية أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد وتيسر ظهور الإبداع أو تعمل على إعاقة ظهوره ويذكر تورانس أنه قد توصل نتيجة زيارته لليابان إلى أن معظم سكان اليابان مبدعون، ويعود ذلك إلى المناخ الذي يسهل ظهور الإبداع لديهم.³⁰⁶ عند الحديث عن تأثير البيئة في التفكير الإبداعي فإن لذلك علاقة بمستويات مختلفة من البيئات، كالبيئة الاجتماعية، الثقافية والبيئة العلمية التي يحيا فيها الفرد، تؤثر البيئة على مختلف مستوياتها في سلوك الفرد من خلال عملية الإثارة التي تدفع الفرد إلى ممارسة عمليات عقلية متنوعة بدءاً من عمليات التفكير البسيطة كالتذكر والمعرفة والتطبيق وانتهاءً بالعمليات العقلية العليا ممثلة بالتحليل والتركيب والإبداع.

ومن هنا فإن البيئة الغنية بمثيراتها المتنوعة تدفع الفرد إلى ممارسة العمليات العقلية المتنوعة، ويؤكد أنصار هذا الإتجاه على أن التفكير الإبداعي ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي، وأن الفرد يصبح جديراً بالإبداع إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية، وبذلك يمكن النظر إلى العملية الإبداعية باعتبارها شكلاً من أشكال القيادة التي يمارس فيها الفرد المبدع تأثيراً واضحاً في الأفراد الآخرين.³⁰⁷

المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع الإداري

إن الإدارة المعاصرة والحديثة تحتاج إلى التعديل في نمط اتخاذ القرار، وتحسين وتطوير في طرائق وأساليب تحديد الأولويات والأهداف وهذا لا يتم إلا عن طريق خلق وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمناسب، الذي يتيح ويفسح المجال للفكر الإبتكاري والإبداعي في الظهور والتطور والنمو. يتفق علماء النفس أن كل الأفراد الأسوياء لديهم قدرات إبداعية، لكنهم يختلفون في مستويات امتلاكهم لها، وإذا ما أردنا تنمية التفكير الإبداعي فيجب أولاً تصفية بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والإبتكار يشعر الموظف فيها بأمان نفسي، أي أن أفكاره وحلوله غير مهددة بالنقد والتهكم أو اللامبالاة وأنه مهما كانت تبدو بسيطة فلها وزن وأهمية داخل المنظمة ويمكن أن تنجح من الغير إلا أن تصل لدرجة النضج وإمكانية استغلالها، وعلى هذا الأساس قام علماء النفس والإداريون بتطوير أساليب عملية لتنمية الإبداع وإدارته، والتي سنحاول ذكر أشهرها والأكثر استخداماً في المنظمات الرائدة بالإبداع وهذه الأساليب هي:

³⁰⁶ عبد الله الشمت المجيد، مها ابراهيم زحلق، مرجع سابق، ص 132.

³⁰⁷ لانا محمد المبيضين، مرجع سابق، ص 33.

✓ الأساليب الجماعية

✓ الأساليب المرحلية

✓ الأساليب الشكلية

أولاً: الأساليب الجماعية

من الأساليب المطورة لتنمية التفكير الإبداعي نجد الأساليب الجماعية التي تهدف للخروج من الرأي أحادي الجانب والوصول إلى أفكار أكثر حداثة وأكثر مرونة لتعزيز قدرة الجماعة على العمل الإبداعي ومن أهم أساليبها "العصف الذهني" و "أسلوب التآلف بين الأشتات" و "نظرية الحل الإبداعي للمشكلات TRIZ"

1. أسلوب العصف الذهني:

تعد طريقة العصف الذهني من الطرق الحديثة التي تشجع على التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند الأفراد في جو من الحرية والأمان وذلك خلال جلسة قصيرة، تسمح هذه الطريقة بظهور كل الآراء والأفكار حيث يكون الفرد في قمة التفاعل مع الموقف وتصلح في القضايا والموضوعات المفتوحة. يعد Alex Osborne الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي حيث جاءت هذه الطريقة كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك، ويعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في التجارة والصناعة وكذا السياسة.³⁰⁸

ومع تطور العلم والتكنولوجيا أصبح من الممكن القيام بعملية العصف الذهني افتراضياً من خلال الذكاء الإصطناعي فمن خلال أحد المشاريع الحديثة الممولة من طرف الوزارة الألمانية الاتحادية للتعليم والبحث، قام الباحثون (T.Strohmann & D.Siemon & S.Robra)³⁰⁹ بتصميم وتنفيذ أداة جديدة افتراضية يمكنها تنفيذ جلسات العصف الذهني الآلية من خلال التفاعل بين الأفراد والذكاء الإصطناعي ضمن إبداع المجموعة، وهذا من خلال منصة دردشة خاصة تسمح بالتواصل بين المشاركين مع إمكانية إضافة الأفكار أو تعديلها وتقييمها جماعياً، ومن التحديات التي واجهت المشروع تنفيذ دور الوسيط الذي يعتبر دور أساسي في جلسات العصف الذهني، لذلك تم الإعتماد على روبوت ذكي من شركة Hubot لديه وظائف السمع والإستجابة يتدخل في حالة ركود الأفكار أو لتنظيم الجلسة، ومن المزايا التي يقدمها

³⁰⁸ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تنمية مهارات العصف الذهني، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

2018، ص 11.

³⁰⁹ Timo Strohmann & Dominik Siemon & Susanne Robra-Bissantz, brainstorm: Intelligent Assistance in Group Idea Generation, International Conference on Design Science Research in Information System and Technology, University of Pretoria, South Africa, 2017, p 459, 460.

المشروع مشاركة كل أفراد الجلسة دون انتظار دورهم كما يحدث في الجلسات التقليدية، بالإضافة إلى استخدام المجهولية في التقييم فقد ثبت أن إخفاء الهوية مفيد لمعالجة مخاوف التقييم.

2. أسلوب التآلف بين الأشتات (synectics):

هو واحد من أساليب تحفيز التفكير الإبداعي الكثيرة، ومعنى "synectics" لغويا هي كلمة لأصل يوناني تعني ربط أو جمع العناصر المختلفة التي لا تربطها علاقة ظاهرة، وكطريقة يسميها Stein بطريقة المترابطات وفسرها Fisher في أسلوب تكوين العلاقات أو الإرتباطات أو يسميها التأليف بين الأشتات، ويهدف أسلوب التآلف بين الأشتات إلى إمطة اللثام عن الآليات النفسية لنشاط الإبداع، وإلى تحفيز وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين في الوحدات التي تهتم بالآتي:³¹⁰

- حل مشاكل الإنتاج حلا إبداعيا.
- تطوير وتحسين الإنتاج.
- التفكير في إنتاج جديد تتوفر فيه مميزات العمل الإبداعي (الأصالة، إمكانية التصنيع والتطبيق، انخفاض كلفة الإنتاج)

3. نظرية الحل الإبداعي للمشكلات TRIZ:

تعرف هذه النظرية على نطاق واسع من العالم بمسمى TRIZ نسبة للأحرف الأولى من الإسم الروسي للنظرية، وقد ولدت هذه النظرية على يد العالم الروسي Altshuller وهو عالم مخترع متخصص في الهندسة الميكانيكية، حيث قام بمساعدة تلاميذه بتحليل مئات الآلاف من براءات الإختراع وتوصل إلى أن النظم الهندسية والتقنية المختلفة تتطور وفق قوانين معينة يمكن اكتشافها والإفادة منها في مسارات التطور المستقبلية، كما أن عملية حل المشكلات في هذه المجالات تمت باستخدام عدد محدود من المبادئ يمكن تحديدها وتوظيفها في حل المشكلات المماثلة، ومن الركائز المهمة في النظرية أن حل أي مشكلة يتطلب اكتشاف التناقضات في النظام التقني، ومن ثم العمل على التخلص من هذه التناقضات، وتعتبر نظرية TRIZ ذات قاعدة معرفية تتضمن مجموعة غنية من الطرائق لحل المشكلات.³¹¹

ثانيا: الأساليب المرحلية

تركز هذه الأساليب على تنشيط مراحل العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، ومن أهم هذه الأساليب نجد:

³¹⁰ كنز حسن علي دله، مرجع سابق، ص 64.

³¹¹ لانا المبيضين، مرجع سابق، ص 54.

1. أسلوب دلفي

تم تطويرها لأول مرة في مركز أبحاث RAND في كاليفورنيا في الستينيات، كأداة بحث فريدة تشجع على مناقشة حقيقية لموضوعات محددة، بغض النظر عن الشخصيات، ويفيد Von der Gracht قائلا "منذ تقديمها للجمهور في عام 1964، كانت تقنية دلفي هي المنهجية المختارة لكمية هائلة من الأبحاث ودراسات الأعمال"، طريقة دلفي يمكن استخدامها لتوليد الحد الأقصى من الإجماع بين الخبراء حول قضية معينة، واكتسبت اسمها من دراسة بحثية دفاعية برعاية القوات الجوية الأمريكية في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي، تسمى مشروع دلفي، ويوضح Von der Gracht ثلاثة أسباب منطقية أساسية لاستخدام تقنية دلفي في البحث هي:³¹²

- أنها تزيد من تفوق أداء المجموعة على الأداء الفردي.
 - تدعي أن الخبراء، عندما يتوصلون إلى إجماع، يكونون أكثر احتمالا من غيرهم أن يكونوا على صواب بشأن الأسئلة في مجالهم
 - تنتج التقنية تقارب آراء الخبراء على الجولات والتكرارات المتتالية.
- وبالتالي فأسلوب عملية دلفي شبيهه بأسلوب العصف الذهني لكنه يختلف من حيث درجة التركيز إذ يعتمد على تجميع عدد لا بأس به من الخبراء المتخصصين في المجال بحجة أن أفكارهم وفرضياتهم أكثر دقة وواقعية وأقرب إلى الصواب من غيرهم.

2. أسلوب القبعات الست:

لقد طور الدكتور البريطاني Edward De Bono تقنية التفكير الإبداعي الجانبي لمساعدة المفكر على عمل الأشياء كل على حدة، فيصبح باستطاعته الفصل ما بين كل من المشاعر والمنطق والمعلومات، لذا وضع دي بونو القبعات الست كطريقة لممارسة نوع واحد فقط من التفكير في الوقت ذاته، وقد اختار القبعات للتمييز بين أنواع التفكير وأعطى لونا مميزا لكل قبعة حتى يمكن تمييزه وحفظه بسهولة، وهذه القبعات الست هي:³¹³

- ✓ القبعة البيضاء: النظرة الموضوعية للأمر.
- ✓ القبعة الحمراء: الإنفعال والحدس والمشاعر.

³¹²DANIEL A. CUTRER, Developing a Homeland Security Curriculum: A Case Study in Outcomes-based Education Using the Delphi Method, PHD, Faculty of the School of Business and Technology Management-Prescott Valley Arizona-, USA, 2012, p 69

³¹³ بلال كرامش، دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر،

- ✓ القبعة السوداء: الحذر والتشاؤم والتفكير السلبي.
- ✓ القبعة الصفراء: الممكن والمنطق الإيجابي.
- ✓ القبعة الخضراء: الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.
- ✓ القبعة الزرقاء: ضبط عملية التفكير والتفكير في التفكير.

ثالثاً: الأساليب الشكلية

هي الأساليب التي تعتمد على الأشكال و الرموز والمخطوطات البيانية والرسومات من أجل تسهيل وتوليد الأفكار وتنمية القدرات الإبداعية ومن أهمها نجد:

1. الخرائط الذهنية:

كان الرسول صلى الله عليه وسلم يستخدم أحيانا رسوما توضيحية لتوصيل فكرة معينة لأصحابه، ويمكن اعتبار هذه الرسوم خرائط ذهنية بسيطة³¹⁴، ومن الأمثلة عليها ما رواه ابن مسعود رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم "أنه خط خطا مربعا وخطا وسط الخط المربع وخطوطا إلى جانب الخط الذي وسط الخط المربع، وخطا خارجا من الخط المربع، فقال: أتدرون ما هذا؟ قالوا: الله ورسوله أعلم، قال هذا الإنسان الخط الأوسط، وهذه الخطوط إلى جنبه الأعراس تنهشه من كل مكان، فإن أخطأه هذا أصابه هذا، والخط المربع الأجل المحيط والخط الخارج الأمل." (صحيح البخاري، حديث رقم 6418)

أما في القرن العشرين فقد قام بتطوير الخرائط الذهنية العالم Tony Buzan الذي استخدم الخرائط الذهنية كبديل للمذكرات التقليدية القائمة على تسجيل الملاحظات، كونها تتميز عنها بأنها تلقي الضوء على الأفكار الرئيسية وهذا يعمل على تحسين عمليتي الإبداع والتذكر لدى المتعلمين.³¹⁵

وتتمثل أهداف الخريطة الذهنية فيما يلي:³¹⁶

- تمثيل مجموعة من المعلومات أو الأفكار بشكل مختصر ومقبول ومفهوم لدى المتدرب والمدرّب، الربط بين المعلومات بواسطة رسومات وكلمات.
- العمل على ربط عنصر بعنصر آخر أو فكرة بأخرى.
- تعظيم الجودة في التفكير والدعوة للكشف عن الأفكار الجديدة.

³¹⁴ محمد عبد الله خضيرات، سامي المصاورة، رؤية معاصرة في استراتيجيات التفكير الميتامعرفية، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2019، ص

.117

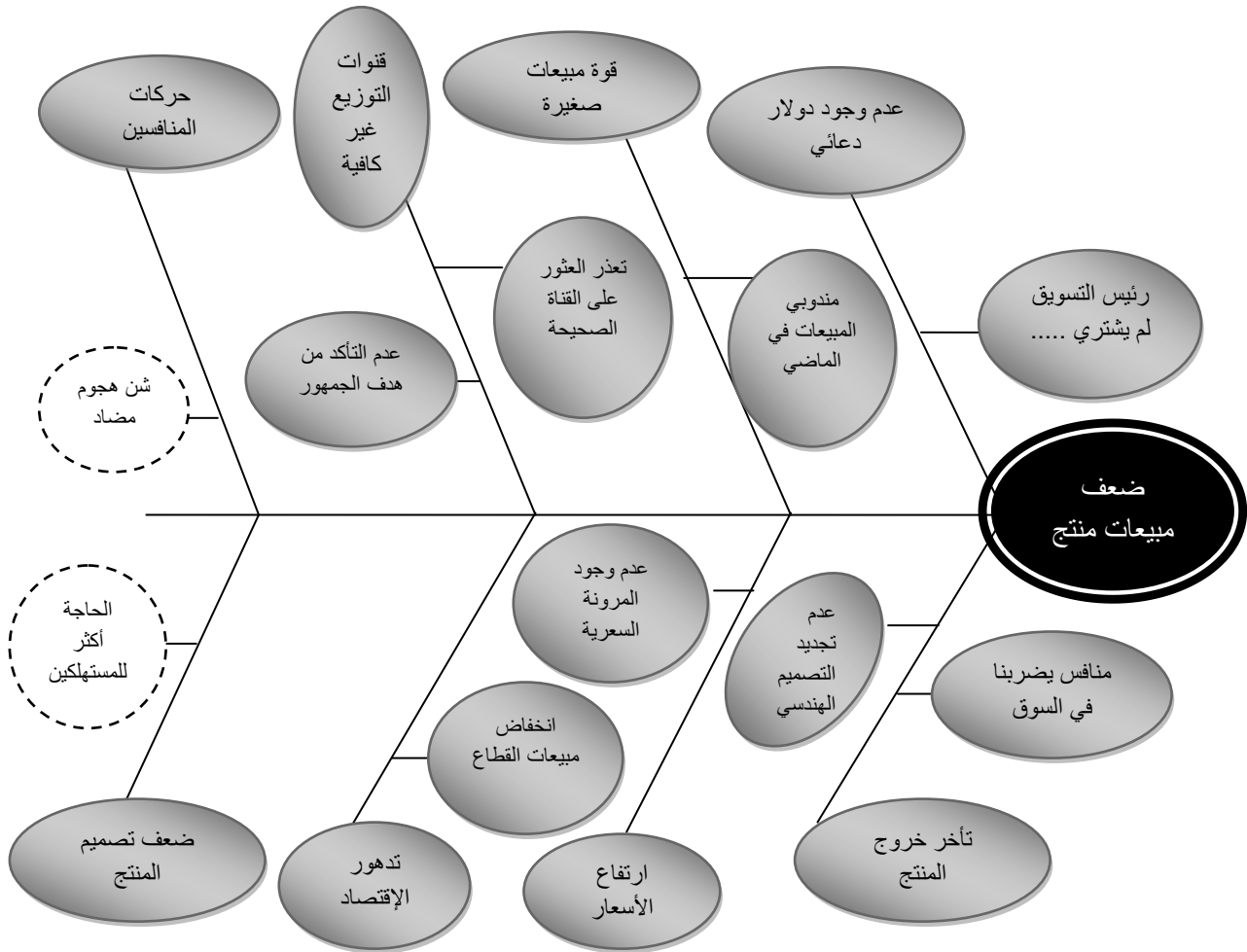
³¹⁵ محمد عبد الله خضيرات، سامي المصاورة، مرجع سابق، ص 117.

³¹⁶ بلال كرامش، مرجع سابق، ص 88.

2. أسلوب مخطط هيكل السمكة Fishbone Diagram :

تسمى هذه العملية بعظم السمكة بسبب الطريقة الفريدة التي يتم بها ترتيب المعلومات التي يتم جمعها بصريا على شكل الهيكل العظمي للسمكة، عندما يتم تسجيل المشكلة وأسبابها، فإنها تشكل مخططا يشبه الهيكل العظمي للسمكة، يتم تدوين المشكلة ووضعها في دائرة على الجانب الأيمن من الشكل، ويتم رسم خط مستقيم إلى اليسار ويبدو مثل العمود الفقري للأسماك، ثم تتضمن الخطوة التالية رسم السيقان بزاوية 45 درجة على خط العمود الفقري، في نهاية كل من هذه السيقان يتم سرد جميع أسباب المشكلة التي يمكن عصفها ذهنيا، قد يمكن إضافة السيقان الإضافية إلى الفروع، ويجب أن يتم سرد الأسباب مع أقلها تعقيدا الأقرب لرأس السمكة والأكثر تعقيدا عند الذيل، مع سرد الأسباب الواقعة بينهما في سلسلة متصلة من الأقل إلى الأكثر تعقيدا.³¹⁷

الشكل رقم 26: نموذج عمل هيكل السمكة Fishbone Diagram



المصدر: Carolyn D. Smith, Op.Cit, p 45.

³¹⁷ Carolyn D. Smith, 101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook of New Ideas for Business , New Management Publishing Company, New York-USA-, 1994, p 46.

1.2 مزايا أسلوب هيكل السمكة:

يمنح أسلوب مخطط هيكل السمكة مزايا فريدة عند استخدامه كأسلوب مرحلي لحل المشكلة مجملها كالآتي:³¹⁸

- يشجع الأشخاص الذين يحلون المشكلات على دراسة جميع أجزاء المشكلة قبل اتخاذ القرار.
- يساعد على إظهار العلاقات بين الأسباب والأهمية النسبية لتلك الأسباب.
- يساعد في بدء العملية الإبداعية لأنه يركز على المشكلة التي يقوم بحلها.
- يساعد في بدء تسلسل منطقي لحل مشكلة ما.
- يساعد الأشخاص الذين يحلون المشاكل على رؤية المشكلة الكلية بدلا من التركيز على جزء ضيق منها.
- يوفر طريقة لتقليل نطاق المشكلة وحل المشكلات الأقل تعقيدا بدلا من المشكلات الأكثر تعقيدا.
- يساعد في إبقاء الناس يركزون على المشكلة الحقيقية بدلا من الإنطلاق في الظلال.

المطلب الرابع: البناء الإستراتيجي للإبداع في المؤسسة الإقتصادية

المقصود بإدارة الإبداع النظر إلى الظواهر والمشكلات الإدارية والفنية بمنظور جديد وعلاقات غير مألوفة لتفاعلات الفرد والعمل والمؤسسة والمجتمع لتحقيق التقدم والتطور وعليه فإن إدارة الإبداع الموجه والمدفوع بشكل مخطط ومدروس، من أجل تصميم أسلوب عمل جديد، ينتج عنه عمليات أو منتجات أو أعمال جديدة وتشجيع الموظفين وحثهم على الإبداع في أي مجال من مجالات نشاط المؤسسة ويبقى دور المدير المبدع هو اكتشاف واستغلال الطاقات المبدعة في المؤسسة وتوجيهها بما يحقق أهداف المؤسسة.³¹⁹

إن تحديد مسار الإبداع المستقبلي في المؤسسة يعتمد أولا على نظرة الإدارة العليا الجادة للأهمية الإستراتيجية للإبداع كمدخل تميز للأداء في المنظمة أي اعتباره استثمارا يدر أرباحا وليس تكلفة يجب التخلص منها أو خفضها قدر الإمكان، فالملاحظ اليوم لحجم الإستثمارات الباهظة التي تنفقها الشركات الكبرى على مواضيع الإبتكار الحديثة وما ترصده من ميزانيات وشراكات خارجية من أجل التحفيز على الإبداع في الوصول إلى أفكار خلاقة يدرك جيدا مكانة الإبداع والإبتكار الإقتصادية، ولعل خير مثال ما ينفق سنويا على الأبحاث من قبل المنظمات الحكومية أو الشركات الخاصة من أجل الوصول لمنتج طاقوي بديل ومستدام بغرض الإستغناء نهائيا عن طاقة البترول.

³¹⁸ Carolyn D. Smith, Op.Cit, p 47.

³¹⁹ الطيف عبد الكريم، مطبوعة بيداغوجية في إدارة الإبداع والابتكار، ماستر 2 تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس، الجزائر، 2018، ص 73.

من أجل تحديد مدى نجاح دمج الإبداع في إدارة المنظمة لابدأ أولاً من تحديد العناصر الإستراتيجية المتعلقة به حتى تجعل منه ظاهرة دائمة و متأصلة تعمل على تطوير القدرات الإبداعية في الأداء المؤسسي، وعليه سنقترح في هذا المطلب الخطوات الأساسية في عملية البناء الإستراتيجي للإبداع.

أولاً: الإدارة الإستراتيجية للإبداع:

من أجل تمكين الإبداع في المنظمة كنهج إداري يهدف لإشاعة وتنمية وتشجيع الإبداع، نرى مثل كثير من الباحثين أنه من الضروري إدارته استراتيجياً وفق خطوات أساسية في الإدارة الإستراتيجية هي كالاتي:

1. تخصيص الموارد للإبداع:

الإبداع هو محصلة الإبتكار ، ومما لا شك فيه أن عمليات الإبداع مكلفة وتتطلب دعم إنشاء الأعمال الجديدة، والذي يتضمن إعادة تخصيص الموارد وتغيير نماذج الأعمال، وتبني الإبداع ليس فقط شعار يرفع، بل هو فلسفة كاملة وواعية، ومن الأنشطة الأساسية التي تتطلب رصد إضافي وتقدير جديد للميزانية نجد أنشطة إدارة الموارد البشرية فهي المسئول الأول عن إيجاد المواهب النادرة واستقطابها والمحافظة على المبدعين الحاليين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لتنمية المهارات، خاصة المهارات الإبداعية في التفكير والتعامل مع حل المشاكل، بالإضافة لذلك فيجب عقد الشراكات مع المراكز الأكاديمية ومراكز البحث التكنولوجي من أجل الوقوف على التطورات والإتجاهات الجديدة في البحث التكنولوجي، دون إهمال البحوث التسويقية ومكانة الإبداع التسويقي في تعزيز الموقع التنافسي.

2. توصيل رسالة وقيم الإبداع:

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين العناصر الأكثر تأثيراً على نجاح الإبداع الإداري، حيث أن تضمين القيم في الثقافية والتنظيمية المدروسة بدقة وأكثرها شمولية ومرونة يعتبر بمثابة همزة الوصل بين المنظمة والموظفين والزبائن، ويضمن لكل طرف تحقيق أهدافه.

ويجب أن تكون رسالة المنظمة صورة واضحة عن النهج الإبداعي الذي تقوم عليه المؤسسة ومن الأمثلة على ذلك ما تقوم به شركة "SAS" لبرامج الكمبيوتر، بحيث يتم تجميع شكاوى واقتراحات العملاء عبر موقعها الإلكتروني وعن طريق الهاتف وإضافة إلى ذلك، تطلب الشركة آراء واقتراحات العملاء بشأن المزايا والخدمات التي ينبغي إضافتها في المنتج الجديد وذلك عن طريق طرح الإستبيانات والقيام باستطلاع الرأي بشكل دوري سنوياً، بعد ذلك يبحث الخبير المختص في الشكاوى والتعليقات على المنتج ويحدد أسبابها بدقة ثم يصنفها ويضعها في قاعدة البيانات وعندما يتم تطوير منتج جديد من برامج "SAS" ، يراعى تضمين الملاحظات والإقتراحات المسجلة في قاعدة البيانات في المنتج قبل صدوره، وبذلك، يلعب

العمل دورا محوريا في العملية الإبداعية، حيث تنفذ الشركة 80% من الإقتراحات الواردة إليها في منتجاتها الجديدة.³²⁰

3. بناء تنظيم المؤسسة الإبداعية:

الإبداع الإداري من المتغيرات الهامة التي تتأثر بنوع الهيكل التنظيمي ومرونته، إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الإجتهد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف، ويعتمد بقاء المؤسسة واستمرارها بدرجة كبيرة على التوافق الحاصل بين هيكلها التنظيمي والبيئة المحيطة ومتطلباتها والمواءمة بينهما، و يعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم الأبعاد التنظيمية الفاعلة في إبداع الموارد البشرية بالمنظمة،³²¹ ومن بين الأمور الواجب مراعاتها عند بناء الهيكل التنظيمي الإبداعي يشير الباحث (فريد راغب النجار) إلى:³²²

- تغيير مناخ العمل
- التجديد التنظيمي
- بناء فرق الإبداع
- تغيير العمليات
- سرعة التحول الفني

4. تحديد الحوافز:

تعد الحوافز مثلما أثبتته كثير من الدراسات من أهم المتغيرات تأثيراً على نوع الأداء، ومن أجل دفع الفرد والفرق لإطلاق قدراتهم الإبداعية وتميز أدائهم بالإبداع لابد من مطابقة نظام حوافز ومكافآت قائم على الإبداع والنتائج الإبداعي، ويجب أن يتسم بالتنوع بين الحوافز المادية المتعلقة بالفرد كالأجر والترقية، والحوافز التنظيمية كظروف العمل، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية كالتشجيع والدعم والتكريم.

³²⁰ بليمر بالمر، السمات الأساسية للمنظمات القائمة على الإبداع، ترجمه ونقله للعربية خالد العامري 2015/09/05، تم الإطلاع عليه يوم

2023/04/04 على الرابط <https://www.balagh.com/article/>

³²¹ قتال عبد العزيز، راهم فريد، الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق،

مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16/العدد 24، الجزائر، 2020، ص ص 361،359

³²² فريد راغب النجار، إدارة الرأسمال البشري بالموهبة والإبداع، منشأة المعارف للنشر، مصر، 2014، ص 91.

وتقف الحوافز (المادية والمعنوية) في مقدمة العوامل التي تحافظ علي المبدعين في المنظمة الذين يمتلكون المهوبة والخبرة والقدرة على خلق المعرفة الجديدة ويستطيعون أن ينقلوها في أي لحظة إلى خارج المنظمة كما أن استخدام أفراد مبدعين من خارج الشركة بقدر ما يحمل صعوبة الوصول إليهم فإنه مكلف جدا، إضافة إلى أن مثل هؤلاء الأفراد سيكونون بعيدين عن ثقافة المنظمة ومعرفتها الضمنية والأقل تحسسا وانسجاما مع أهداف المنظمة على الأقل في الفترة الأولى³²³.

5. تحديد إستراتيجية الإبداع التكنولوجي:

يعتبر الإبداع التكنولوجي عملية لتجسيد المعارف التكنولوجية والعلمية الجديدة المقبولة في السوق، وبأنه عملية متواصلة تتطلب التنسيق والتنظيم لنجاحها، والإبداع التكنولوجي يسمح بترشيد عوامل الإنتاج، ويهدف إلى التأثير الإيجابي على تكاليف الإنتاج والعمليات وذلك من أجل تحسين أداء الأسلوب الإنتاجي من الناحيتين الفنية والإقتصادية، وهذا ما يترتب عليه التحسن في المردودية، كمية المخرجات، وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة.

ولبدء إستراتيجية الإبداع التكنولوجي يوجد خمس طرق أساسية لتحديد صيغة الإبداع التكنولوجي هي:³²⁴

- إعادة تعريف النشاط أو المشكلة.
 - إعادة تعريف العملاء والوسطاء والعاملين والمنافسين.
 - إعادة تعريف نوع المنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها.
 - إعادة تعريف الجدارات والقدرات التنافسية للمؤسسة.
 - بدء عملية التفكير عند نقاط حوار مختلفة.
- وفيما يلي نموذج عملي لإستراتيجية إبداع تكنولوجية :

³²³ هشام احمد عثمان عبدالفتاح، دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري بالمنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، قسم إدارة الأعمال، السودان، 2019، ص 41.

³²⁴ فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص 140.

الجدول رقم 06: نموذج إستراتيجية الإبداع التكنولوجية

الدعم الفني	تنمية العمليات	تنمية المنتجات	تنمية المصادر الداخلية	البحث عن مصادر خارجية	المجالات/المحاور
					توقيت دخول التطبيقات
					سلاسل التوريد
					الإلتزام بتوفر الموارد
					التطابق التنظيمي مع التكنولوجي

المصدر: فريد راغب النجار، مرجع سابق ، ص 139.

إن الرؤية الإستراتيجية للتكنولوجيا هي عملية تهدف إلى التعرف على التطورات التكنولوجية والإضطرابات المستقبلية من أجل دعم اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير المستقبلية، وهي تربط النضج التكنولوجي وأهميته بالنسبة للمؤسسة، وتتألف العملية من تحديد (مسح التكنولوجيا) والمراقبة (رصد التكنولوجيا) للتكنولوجيات القادمة والقائمة، وتقييم إمكاناتها وأهميتها وتخزين ونشر المعلومات المجمعة، ويمكن أن تؤدي الرؤية التكنولوجية إلى منع المفاجآت التقنية والإستعداد للفرص القائمة على الجدوى التكنولوجية أو التمايز.³²⁵

6. تحديد الفجوات وتفعيل الإستراتيجية:

فجوات المهارة أو الكفاءة أمر شائع خاصة في المؤسسات الصناعية بسبب كثرة ودينامكية التغيرات في العمل، هذه الفجوات وفي حال إهمالها سوف تمثل العائق الأكبر في أداء الأعمال، لذلك تتدخل الإدارة عبر كثير من الأدوات في المدى القصير والمتوسط كالتدريب وتطوير النظم ويعتبر الإبداع الإداري الوسيلة الأنجع للتعامل مع هذه الحالات من خلال تحسين بعض العمليات ومعالجة الأسباب الجذرية، فالنتيجة المرغوبة هي تجنب حدوث هذه الحالات من فجوات المهارة والكفاءة مرة أخرى، ومن أجل الوقوف على الفجوات تقوم الإدارة المخولة بجمع البيانات حول الأداء الفردي والجماعي وتحليلها ثم تحديد أي من الوحدات الإدارية أو الأفراد أصحاب العلاقة بفجوة الأداء، من خلال تقصي مجالات الإبداع في المنظمة.

³²⁵ هينريش آرلوند وآخرون، التكنولوجيا التطبيقية وإدارة الإبداع، ترجمة (علاء فرحان، طالب، علي عبد المحسن عباس)، دار حميثرا

للنشر، القاهرة، 2019، ص 28.

يمكن أن يمس التفكير الإبداعي أكثر من تخصص أو مجال عمل داخل المنظمة بل يجب أن يكون الإبداع في أداء العمل منتشر في كافة المستويات الإدارية وفيما يلي بعض الأمثلة عن هذه المجالات على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:³²⁶

- الإبداع الفني (التقني).
- الإبداع الإداري.
- الإبداع السلوكي وفق معاملة الآخرين.
- الإبداع الإنتاجي.
- الإبداع في البحوث والدراسات والتطوير.
- الإبداع التسويقي.
- الإبداع المالي والإستثماري.
- الإبداع في تدريب الموارد البشرية.

المبحث الرابع: المداخل الإدارية لصناعة الإبداع في المنظمة

تختلف الأساليب الإدارية الحديثة عن تلك التقليدية من حيث أنها تتميز بالمرونة والتأقلم مع الحركة المستمرة في عالم الأعمال وتميل إلى التركيز على الأهداف أكثر من تركيزها على التفاصيل الدقيقة بالإضافة إلى محاولة تحقيق الرضا لكل من المستفيدين، دون تضارب أو تعارض في المصالح، وفي سياق البحث عن الإبداع ومحاولة الإدارة به، يجد مديرو الإبداع جملة من الأساليب المعاصرة الممكن اعتمادها كمداخل إدارية للإبداع، كالقيادة الإبداعية، والتمكين، والتسويق الداخلي، والثقافة التنظيمية، هذه الأساليب وفق اعتقادنا هي من أهم الأساليب الإدارية والمداخل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري وهي ما سنناقشه خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: القيادة الإبداعية

إن توفر المهارات الإبداعية لدى القائد الإداري يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق التغيير والتطور داخل المؤسسة، من خلال قدرته على التأثير فيمن حوله من رؤسین وتحفيزهم ودفعهم لإبراز قدراتهم والتعبير عن أفكارهم خدمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بالإعتماد على مهاراته الإبداعية وقدراته الشخصية وخبرته في التعامل والإقناع فيمن حوله وتوجيههم بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة،

³²⁶ فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص 89.

ويعتبر أول ظهور لنظرية القيادة الإبداعية على يد Malcolm Knowles في سنة 1990 حيث قام بدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع وطرح نظريته في القيادة الإبداعية من خلال إبراز مفهوم جديد للقيادة يختلف عن المفهوم التقليدي السابق يقوم على الإبداع والإبتكار.³²⁷

تتميز القيادة الإبداعية بالتركيز على تنمية رأس المال البشري والإجتماعي بالإضافة إلى القدرة على خلق بيئة داعمة داخل المنظمة، يعزز القادة المبدعون الشعور بالمشاركة والتحفيز والنمو والتعلم بين الموظفين وكلها عناصر أساسية للإزدهار في العمل ومن نتائجها إظهار الموظفين لمستويات عالية من الرفاه العاطفي والإجتماعي والنفسي، ويعتبر دعم المشرف وممارسته للقيادة الإبداعية مؤشراً مهماً للموظفين على مساهمتهم ومدى الإهتمام برفايتهم³²⁸

وتعني القيادة الإبداعية قدرة القائد على توليد وابتداع الحلول المبتكرة والخلاقة والجديدة للمشكلات التي تعترض العمل، والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة، وإعطاء الموظفين المزيد من الإستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بنية المنظمة وتطوير الأداء فيها وتمكنهم من اتخاذ القرار فيما يخص عملهم بطريقة أكثر سهولة ونجاعة، وتقديم حلول إبداعية.³²⁹

أولاً: مهارات القيادة الإبداعية:

يجب أن تتوفر في القائد الإبداعي بعض المهارات الخاصة والتي لخصها (سمير عطية المعراج) في خمس مهارات أساسية كالتالي:³³⁰

1. المهارات التصورية:

هي مهارات ضرورية في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما سيكون عليه العمل في المستقبل، وتتمثل في القدرة على إبتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول، والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالمسببات.

2. المهارات التنظيمية:

وتتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والإستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي.

³²⁷ الطيف عبد الكريم، مطبوعة بيداغوجية في إدارة الإبداع والابتكار، ماستر 2 تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس، الجزائر، 2018، ص 73.

³²⁸ Marita M. Heyns, Sean McCallaghan & Charlene E. Roos, Creative leadership and employee work wellness: Supervisor support as a mediator, Journal of Psychology in Africa, Vol 31, N.01, South Africa, p13.

³²⁹ ناريمان يونس لهلوب، ماجدة الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 22، 23.

³³⁰ سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2020، ص ص 61، 62.

3. المهارات السياسية:

وتتوفر حينما يكون لدى القائد الإبداعي الرؤية الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة التي يعمل بها من جميع النواحي السياسية والاجتماعية والإقتصادية، ومعرفة الفلسفة السياسية للدولة، واتجاهات الرأي العام في المجال الذي يعمل فيه.

4. المهارات الفكرية:

تعني قدرة القائد على الحكم على الأمور بشكل سليم واتخاذ القرارات المناسبة، وعلاج الأمور والمشكلات بالشكل المطلوب والمناسب.

5. المهارات الإدراكية:

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وعلاقات التنظيم الذي يعمل في إطاره.

ثانيا: أهمية القيادة الإبداعية

في ظل ما تواجهه المؤسسات المعاصرة ولا سيما في الدول النامية من تحديات تفرضها المتغيرات والأحداث الدولية المتتابة والمتلاحقة فإن الحاجة تبدو ملحة وضرورية إلى وجود قيادة إدارية قادرة على الإبداع والإبتكار في المؤسسة من خلال تنمية القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي، لمواكبة مثل هذه التطورات، بل والقدرة على استشراق المستقبل. لذا فمن المهم أن يتصف القائد بالمبادأة والقدرة على الإبداع وأن يكون القائد مصدرا لكل الأفكار الجديدة وأن يكون قادرا على توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع بما يظهره لهم من محبة وبما يقدمه لهم من أفكار نيرة ومقترحات ملهمة تنير تفكيرهم المبدع وتشحذهم للعمل.³³¹

ثالثا: نموذج SAP-LAP لتطوير القيادة الإبداعية

نظرا للطبيعة المعقدة للسلوك والإعتبرارات المطلوبة، فإن تطوير المهارات اللازمة لقيادة الإبداع سيستغرق وقتا طويلا، ويجب أن يحدث هذا التطور بطريقة منهجية، يجب أن يشمل التدريب على القيادة تعزيز مهارات حل المشكلات الإبداعي وإعادة تشكيل الإفتراضات الشائعة التي غالبا ما يتم طرحها حول العمل الإبداعي، وبالتالي فإن مهارات التفكير الإبداعي للقادة، فيما يتعلق بنمذجة الدور، والتوجيه، وتحديد المعايير، قد تكون حاسمة في خلق التبادل التعاوني المليء بالتحديات الفكرية، والذي يفترض أنه ضروري

³³¹ لعمور رميلة، بن عبد السلام أمال، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة، مجلة إضافات اقتصادية،

العدد 01، الجزائر، 2017، ص 191.

للإبداع والإبتكار ، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتمتع القادة المبدعون بالمهارات الإجتماعية التي ستسمح لهم بتشجيع المشاركة وإشراك أعضاء الفريق في المشروع الذي يتم متابعته.³³²

غالبا ما نواجه مواقف في إدارة المنظمات وإجراء البحوث الإدارية لإجراء تحقيق متعمق للمشكلة على الحالة المطروحة لاتخاذ إجراءات فعالة، ستعتمد فعالية نتيجة حل المشكلات إلى حد كبير على التعلم الجماعي المتجذر والمبدع حول الجوانب الرئيسية للمشكلة، يتطلب مثل هذا الإستقصاء الشامل بعض المساعدات المنهجية لتوجيه العملية الإبداعية للتكيف مع الإشكالية، يمكن لإطار النمذجة المرن أن يسهل عملية التعلم العملي للمساعدة في إدارة المعرفة، إطار عمل SAP-LAP عام ومرن ويمكن استخدامه لتطوير نماذج عامة ومحددة للإستعلام الإداري وحل المشكلات، والغرض من نموذج SAP-LAP هو المساعدة في عملية التحليل وتوليد الأفكار حول (الموقف، الجهات الفاعلة والعمليات) يوجه النموذج أيضا عملية التجميع من حيث مجالات التعلم الرئيسية ونقاط العمل وتأثيرات الأداء، وبالتالي فإن نموذج SAP-LAP يعد لإتخاذ مجموعة إجراءات فعالة في الموقف المتغير، ويمكن تطبيق النموذج بشكل تكراري، كما هو الحال مع كل إجراء تغيير للوضع.³³³ ويأخذ النموذج إسمه من المكونات الأساسية الستة لإطار عمل SAP-LAP، أي (الوضع Situation، والفاعل Actor، والعملية Process، والتعلم Learning، والعمل Action، والأداء Performance) ويسلط تحليل "أداء عمل عملية التعلم للموقف" (SAP-LAP) الضوء على الترابط المتسلسل والمتبادل والمجمع بين المكونات المختلفة لتطوير القيادة الإبداعية، بشكل أساسي، يتكون أي سياق إداري من "موقف" يجب إدارته، أو "جهة فاعلة" أو مجموعة من الجهات الفاعلة للتعامل مع الموقف و "عملية" أو مجموعة من العمليات التي تستجيب للموقف وإعادة إنشائه.³³⁴

في هذا السياق، فإن "الموقف" هو الضغط المتزايد على المنظمات لتطوير حلول وخدمات الأعمال المبتكرة وإطلاق منتجات جديدة، وبالتالي إلزام المنظمات بتطوير إمكانات القيادة الإبداعية بين المديرين التنفيذيين والمديرين، تشمل "الجهات الفاعلة" المعنية قادة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والموظفين والممارسين والخبراء المحترفين، أي شخص يتولى إدارة التخطيط الإستراتيجي للنمو المؤسسي وتطورات الأعمال الجديدة ووحدات البحث والتطوير، وتمثل "العملية" مناخ الإبداع، والتركيز على الإبتكار، والتشجيع والدعم لتجربة أشياء جديدة، والتسامح مع الفشل، والفرق متعددة الوظائف،

³³² Koustab Ghosh, Creative leadership for workplace innovation: an applied SAP-LAP framework, Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol.30, N.01, Australia, 2016, p 11.

³³³ Sushil, SAP-LAP Models, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol 2, N.2, 2001, p55.

³³⁴ Koustab Ghosh, Op.Cit, p 11.

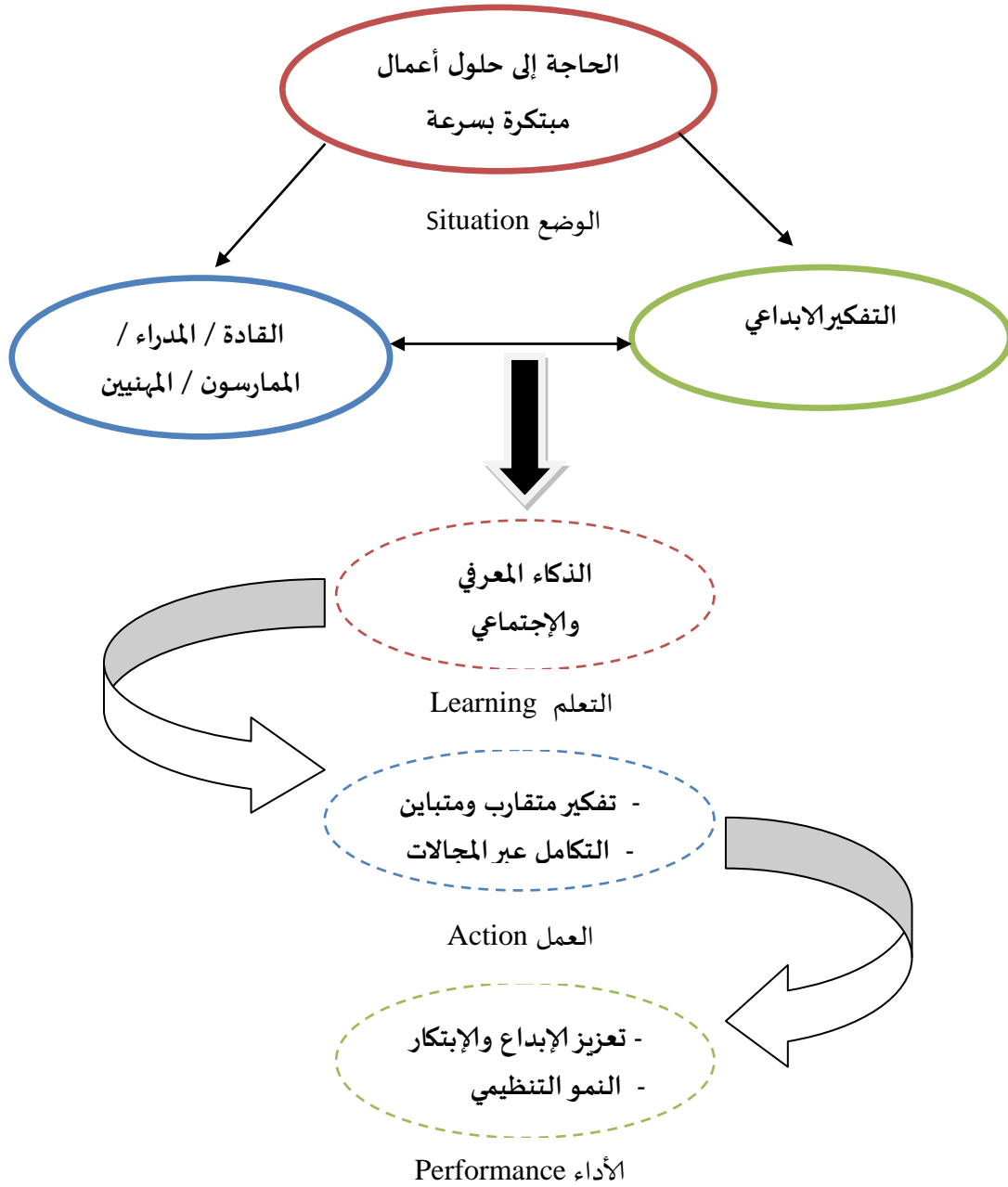
والعاطفة التنظيمية والطاقة لتطوير الحلول الإبداعية، جميع التفاعلات الممكنة وتأثيرات التبادل بين مكونات SAP الثلاثة هذه ثنائية الإتجاه، وبالتالي تؤكد على عنصر الديناميكية المعنية.³³⁵

يستجيب المنطق في تطوير هذا النموذج للضغط الناجم عن بيئة الأعمال التنافسية (الوضع) وتأثيراتها على النظام البيئي التنظيمي (الفاعل والعملية)، في الوقت نفسه، فإن السببية العكسية ثنائية الإتجاه تعني أن (الجهات الفاعلة) و (العمليات) يجب أن تتماشى أيضا مع (الموقف) من خلال أنظمة داخلية تولد آليات تغذية مرتدة على أساس مستمر، من المنظور التنظيمي، يجب أن يكون العضو التنظيمي المعني (الفاعل) على استعداد للدخول في نمط التعلم الإبداعي (العملية) بنفس الطريقة التي يجب أن تحدد فيها "العملية" الأعضاء الذين أظهروا السمات المطلوبة. يعرف هذا باسم حلقة مكونات SAP³³⁶، والشكل التالي يوضح ذلك:

³³⁵ Ibid, p 11.

³³⁶ Koustab Ghosh, Op.Cit, p 12.

الشكل رقم 27: نموذج SAP-LAP الاستكشافي لتطوير القيادة الإبداعية



المصدر: Koustab Ghosh, Op.Cit, p 11.

توفر نماذج SAP-LAP المذكورة أعلاه إطار عمل مرنا للنمذجة بخيارات واسعة لتلائم متطلبات المشكلة الإدارية قيد الدراسة، علاوة على ذلك، يمكن تنفيذها بطريقة مبتكرة لتلائم المتطلبات المحددة للمشكلة، وأثناء تنفيذ النماذج، يجب التحقق من الإجراءات الموصى بها للتأكد من جدواها، وفي النهاية، يجب إعداد خطة عمل للإجراءات المرغوبة والممكنة من حيث الإطار الزمني والمسؤولية ومتطلبات الموارد.³³⁷

³³⁷ Sushil, Op.Cit, p 60.

المطلب الثاني: التمكين الإداري

لا يمكن الحديث عن الإبداع الإداري بعيدا عن التمكين باعتباره مبدءا أساسيا للإبداع والذي يعتمد بالأساس على الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين من خلال تحفيز وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات و بناء العلاقات و قنوات الإتصال، بالإضافة إلى تجاوز الحدود التنظيمية بين الإدارة و العاملين، فمن المستبعد مطالبة الموظفين بانتهاج الإبداع في أداء الأعمال وحل المشاكل دون تقديم الدعم الكافي لتحمل المسؤولية، لذلك يعتبر التمكين أحد المداخل الإدارية الحديثة لصناعة الإبداع في المنظمة، من هذا المنطلق حاولنا في هذا المطلب ربط التمكين بالإبداع الإداري من خلال التطرق لمفهومه، وشروطه وما مدى أهميته كشرط للإبداع الإداري.

أولا: مفهوم التمكين

تعني كلمة التمكين لغة التقوية والتعزيز ولقد وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم بعد بسم الله الرحمان الرحيم "وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم و ليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا" (القرآن الكريم: سورة النور، الآية 55)، وقد وردت كلمة التمكين في الأدبيات العربية بمعنى التقوية والمأزره والتحويل. واشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power و قد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الإجتماعي في الستينات و تمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد و لهذا اجتذبت أنظار الفلاسفة و علماء النفس و علماء الاجتماع،³³⁸ كما يعني مفهوم التمكين زيادة قدرة العاملين في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم ودون إنتظار غيرهم ليتخذ القرار ويقومون فقط بتنفيذه.³³⁹ حيث أشار Saevens إلى أن التمكين هو الشيء الأكثر أهمية لإدارة الجودة إذ أنه يعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمنظمة،³⁴⁰ ويعرف خضير الكبيسي: التمكين "هو زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، و توسيع فرص المبادرة و المبادرة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداؤهم".³⁴¹ وورد أيضا أن التمكين هو تحويل

³³⁸ أسماء فريفة، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، الجزائر، 2019، ص 37.

³³⁹ كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، ماجيستر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2008، ص 61.

³⁴⁰ زكريا الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 27.

³⁴¹ أسماء فريفة، بوعزة عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 36.

الموظف وتدخله في إدارة المنظمة تمهيدا لإشراكه في صنع القرار،³⁴² ويتم تعريفه أيضا على أنه "عملية تبادل المعلومات والمعرفة اللازمة التي تمكن الموظفين من المساهمة في الأداء التنظيمي"³⁴³ وعموما يمكن تعريف التمكين الإداري إجرائيا كما ورد في بحث (سعد مهدي حسين، سهاد فيصل عبود) "التمكين عملية إدارية بمعايير يتم بموجبها منح موظفي المنظمة سلطة اتخاذ القرارات ذات الصلة لحل مشاكل العمل وفقا لأهداف المنظمة"³⁴⁴

ثانيا: عناصر إستراتيجية التمكين والتغييرات التي يتطلبها:

1. عناصر إستراتيجية التمكين

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة وقد أشار Ivancevich إلى أن هناك ثلاث عناصر هي:³⁴⁵

- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.
- هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.
- إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة.

2. التغييرات التي يتطلبها تطبيق إستراتيجية التمكين:

يتطلب تطبيق إستراتيجية التمكين إحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية وتغييرات في ثقافة وأنظمة المنظمة، إذ أنه ليس من المعقول أن يجري تمكين العاملين في منظمات تسير تجاه تشديد الأوامر والتحكم، وعلى هذا الأساس فإنه يمكن وصف تمكين العاملين على حد وصف Daft بأنه المفتاح الأول نحو منظمة قابلة لتبني التعليم والتي تستطيع أن تحدث تغيرا سريعا في العالم، فكثيرا ما ينظر مديرو المنظمات إلى التغييرات على أنها المشكلة الأكثر شيوعا في مواجهتها، ويتميز عالم الأعمال اليوم بالشمولية والمنافسة المتزايدة ووسائل الإتصال الفورية والمفاجآت وقد يحدث حدثا صغيرا، يمكن أن يخلق أثرا كبيرا من الصعوبة أو

³⁴² عادل محمد عبد الله، إستراتيجية التمكين المتسلسل - مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار

اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 42.

³⁴³ Ali Ahmed Ibrahim Asiri, Omar Al Sharqi, The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol.08, N.02, 2020, p 159.

³⁴⁴ Saad Mahdi Hussein, Suhad Faisal Abboud, The Relationship between Administrative Empowerment and Strategic Change, International Journal of Entrepreneurship, Vol.25, N.05, 2021, p 120.

³⁴⁵ زكريا الدوري وزملائه، مبادئ إدارة الأعمال في القرن 21، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 690.

من المستحيل التنبؤ به، وهذا فإن عملية اللحاق بالمتغيرات تحتاج إلى مرونة كبيرة ومتابعة شديدة لمتغيرات البيئة الخارجية.³⁴⁶

ثالثاً: أهداف تمكين العاملين

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، وإن الهدف من عملية التحويل هو الإستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتمثل هذه الأهداف في:³⁴⁷

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها
- زيادة فرصة الإبداع والإبتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- استعمال ضغط الزملاء و أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- القدرة على المنافسة.

رابعاً: دور التمكين في تحقيق الإبداع الإداري:

على اعتبار أن الإبداع الإداري قائم على القيام بالأعمال بطريقة خلاقة وغير تقليدية من أجل تشجيع القدرات والكفاءات على إنشاء شيء جديد وفريد وإلهام حلول مبتكرة، فلا مناص من القول أن التمكين الإداري هنا، هو من أنجع الأساليب مساهمة في تحقيق الإبداع الإداري وأكثرها مساهمة فيه، فعن طريق التمكين يصبح الموظفون على استعداد تام من أجل المبادأة وتجريب أشياء جديدة أكثر فعالية وابتكار حلول جديدة، وهذا كله بسبب الثقة التي تمنح لهم والدور الهام الذي يلعبونه من خلال رؤية ثمرة جهدهم ومدى مساهمتهم في إدارة وصنع القرارات في المنظمة، إضافة على حجم المعلومات التي يمكن لهم الوصول إليها والتي تخص عملهم وشبكات الإتصال التي تعزز عملهم، كل هذا وأكثر يجعل الفرد في

³⁴⁶ زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 33.

³⁴⁷ كرمية توفيق، مرجع سابق، ص 76.

قلب عمل المنظمة وهو ما يزيد من دافعيته واستجابته الفعالة للمتغيرات الداخلية أو الخارجية. فقد أشار Jack Welch رئيس شركة جنرال إلكتريك أنه عندما تكون نسبة التغيرات الخارجية أكثر منها في الداخل فستكون النهاية عندها، يجب أن تستجيب المنظمات للتغيرات الخارجية بعدة طرق مثال ذلك تبني أشكال تنظيمية جديدة منها العمل على وفق منطق الفرق الموجهة ذاتيا أو هياكل شبكات الأعمال الديناميكية بدلا من استخدام التوجيه الذي يقود إلى طريق عمودي في الهيكل والذي سيخلق مسافة بين المدراء والعاملين تلتقي في نقطة مضمونها أداء العاملين.³⁴⁸

المطلب الثالث: بناء فرق العمل

يعتبر أداء الأعمال من خلال الفرق من أهم سمات المنظمات المعاصرة والناجحة، بفضل ما يمنحه من استجابة سريعة لحل المشكلات وكم التفاعل والأفكار التي يتم توليدها بين أعضاء الفريق بالإضافة إلى انصهار الأهداف الفردية في هدف واحد مشترك وعام واختفاء المنافسة بين الأفراد وتحولها إلى ثقة متبادلة مما يسهل تبادل الخبرات والمعارف والمهارات الأمر الذي يعزز القدرة على الإبداع والإبتكار.

أولا: مفهوم فريق العمل

1. العمل الجماعي في الإسلام

يشير الدكتور يوسف القرضاوي رحمه الله في أحد مقالاته المنشورة على موقعه أن "العمل الجماعي للإسلام ضرورة وفريضة، ضرورة بشرية وفريضة شرعية، فهو ضرورة بشرية لأن الإنسان قليل بنفسه كثير بإخوانه، والعالم كله يسعى للتكتلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهو فريضة شرعية حيث حثنا الله ورسوله على الجماعة والإتحاد، والواقع يرينا أن المرء قليل بنفسه كثير بإخوانه، وأن جهود الأفراد مهما توافر لها من إخلاص، لا تستطيع أن تؤثر التأثير المطلوب لتحقيق الهدف المنشود، لأنها ضعيفة الطاقة، محدودة المدى، وقتية التأثير، وقد يكون الأفراد كثيرين، ولكن تعدد الإتجاهات، واختلاف المسالك، وفقدان الربط والتنسيق بين العاملين، يبعثر الجهود ويضعف من تأثيرها، أما العمل الجماعي، فيضم الجهود بعضها إلى بعض، وينسق بينها ويوجهها إلى خدمة الهدف المقصود، ويجعل من اللبنة الضعيفة بمفردها بنيانا مرصوفا يشد بعضه بعضا"، وإلى هذا يشير قوله تعالى: "والذين كفروا بعضهم أولياء بعض، إلا تفعلوه تكن فتنة في الأرض وفساد كبير". (القرآن الكريم: الأنفال، الآية 73) أي:

³⁴⁸ زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 33.

إن لم يوال بعضكم بعضاً وينصبر بعضكم، كما يفعل الكفار، تحدث الفتنة والفساد، لإتحادهم وتفرقكم وتناصرهم وتخاذلكم.³⁴⁹

2. مفهوم فريق العمل:

تختلف تعريفات فريق العمل بسبب نطاق استخدامه الواسع خاصة بسبب مرادفته عند الكثير بأنه جماعة من الأشخاص لديها أهداف مشتركة، لكن ما يشير إليه الباحثون خاصة في مجال الأعمال هو ظروف بناء فريق العمل وما يمتلكه الأعضاء من خبرات ومهارات وطريقة التفاعل المثلى التي تؤدي إلى الأداء الأمثل وفي هذا الشأن وردت التعريفات التالية:

تعرف Jeffrey & Jissika فريق العمل بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة Task أو مهام معينة في زمن محدد، ويرى Brill فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد كل منهم لديهم خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الإستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق.³⁵⁰

ويعرفه Di Smith & Arcantz Park في أحد الكتب الرائجة حول الموضوع والمسمى "حكمة الفرق" The Wisdom of Teams على أنه عدد صغير من الأشخاص ذوو مهارات متكاملة، ويتشاركون في هدفهم وأهداف أدايمهم والنهج الذي يتحملون مسؤوليته بصورة متبادلة.³⁵¹

على العموم وبغض النظر عن تعريفات فريق العمل وما يحيط به من ظروف، فوجوده أصبح ضروريا في المؤسسات الإقتصادية خاصة تلك التي تتعامل مع محيط تنافسي شديد التعقيد والتغير وعالي التكنولوجيا، فهذه المتغيرات ولأجل الإستجابة لتطوراتها لا بد من اتخاذ أسلوب عمل أكثر مرونة وأكثر مردود وهو ما يمنحه أسلوب العمل الجماعي فالمنطق يقول أن مجموعة أشخاص ذوي كفاءات وقدرات متكاملة ينجزون المهام بأقل جهد وبأكثر كفاءة وفاعلية ودقة، مقارنة بعملهم منفردين.

ثانيا: دوافع الأخذ بمنهجية فرق العمل

هناك عدد من الأغراض والمشكلات التي توجي بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه الأغراض، ارتفاع مستوى الهدر بموارد المنظمة، عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط، ازدياد الشكاوى والتدمير من الأطراف ذات العلاقة، مع انخفاض ملحوظ للروح المعنوية للأفراد

³⁴⁹ الشيخ يوسف القرضاوي، العمل الإسلامي الجماعي، مقال منشور على موقع (سماحة الشيخ يوسف القرضاوي) بتاريخ 2013/03/26،

تم الإطلاع عليه يوم 2023/04/09 على الرابط: <https://www.al-qaradawi.net/>

³⁵⁰ مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص 39.

³⁵¹ ستيفن كوهن، فنسنت دي أوكونيل، ممارسات قوية لفرق عمل قوية، ترجمة حسام هريدي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر،

2017، ص 30.

داخل المنظمة، وسعياً نحو تحقيق مناخ ملائم للإبداع والتطوير تأخذ كثير من المنظمات في مختلف دول العالم بمنهجية فرق العمل مما يترتب عليه الإنتقال من السيطرة إلى التفويض والتمكين وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية.³⁵²

وهناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:³⁵³

- ✓ خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- ✓ إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- ✓ الحد من الصراعات و الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- ✓ تشجيع المبادرات، وتقديم الإقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.

- ✓ استجابة أسرع للمتغيرات البيئية وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- ✓ التفويض الفعال من قبل المدراء وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- ✓ زيادة فعالية الإتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

ثالثاً: بناء فريق العمل

1. خصائص فريق العمل الناجح:

تشارك الفرق الناجحة في بعض الخصائص المشتركة، لذلك قبل البدء في بناء الفريق، من المناسب أولاً التحقق من الخصائص الراجعة للفرق الناجحة وهي:³⁵⁴

أ- التواصل الفعال بين جميع أعضاء الفريق

ب- موظفين متنوعين يجلبون وجهات نظر ومهارات مختلفة.

ت- الشغف لتعلم أشياء جديدة والتكيف مع التغيير.

ث- فهم ثقافة المؤسسة المناسبة.

ج- أسلوب قيادة يشجع المساءلة والدعم.

ح- عقلية موجهة نحو الهدف.

³⁵² طارق إلياس، الإدارة بالعمليات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2019، ص 131.

³⁵³ حمزة جبيل، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني -عناصر اجتماعية-دراسة ميدانية بوحدة البليستين

مؤسسة كوندور برج بوعربريج، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، مجلد 03، العدد 11، الجزائر، 2019، ص 91.

³⁵⁴ Shonna Waters, Build the dream team you need. 9 steps show you how, Better up 25/07/2022, Retrieved 09/04/2023, From: <https://www.betterup.com/blog/how-to-build-a-team>.

2. منهجية بناء فريق العمل:

أثبتت التجارب أن نشاطات بناء فريق العمل تؤثر إيجاباً في فعاليته، وقد تبين أيضاً أن تحديد الأهداف وتوضيح الأدوار لهما التأثير على النتائج الإدراكية والعاطفية وعملية الأداء، إن بناء الفريق يمكن أن يساعد في الاستفادة من الفرق التي تعاني من مشاكل لها تأثير سلبي مثل عدم التماسك أو ضعف الثقة، ويمكن أن تحسن أيضاً من أداء الفرق التي تعاني من مشكلات عملية متعلقة بعدم وجود وضوح في الأدوار.

إن لتحديد الأهداف وتوضيح الأدوار أكبر أثر على فرق العمل لأنها تعزز من الدوافع الداخلية وتقلل من الصراعات، ومن الأنشطة التي تساعد في بناء فريق العمل تحديد أهداف مشتركة ولعب أدوار مختلفة وحل المشكلات بطريقة جماعية والقيام بنشاطات اجتماعية مشتركة تعزز من أطر التعاون والمساعدة بين أفراد الفريق.³⁵⁵

ثالثاً: دور فرق العمل في تحقيق الإبداع الإداري

قامت جامعة ولاية واشنطن بالتحقيق في سلوك 145 فريقاً لتطوير البرمجيات في ألمانيا من خلال بحث Hoegl & Georg Gemuenden اللذان استخدمتا إطار عمل من ستة عوامل للنظر في جودة التفاعل والدعم الذي يحدث داخل الفريق كآلي:

1. الإتصال: تواتروانفتاح وسمة تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق.
2. التنسيق: فهم مشترك للوضع الحالي للمشاريع ومساهمات الأفراد فيها.
3. الدعم المتبادل: الأفراد داخل الفريق متعاونون بدلاً من التنافس مع بعضهم البعض.
4. رصيد مساهمات الأعضاء: أعضاء الفريق قادرون على المساهمة بكل المعرفة والخبرة ذات الصلة للفريق.

5. الجهد: يساهم الأفراد بمستوى عالٍ من الجهد في المهام.

6. التماسك: أعضاء الفريق الذين يتمتعون بروح الفريق القوية والدافع للبقاء في الفريق.

بعد قياس فرق تطوير البرمجيات على العوامل الستة، قام Hoegl وزميله أيضاً بالتحقيق في نجاح مشاريع الابتكار التي نفذتها الفرق، تم تحديد النجاح أولاً من حيث جودة الابتكار وكفاءة عملية إنشائه (تم تقييمه من قبل المديرين وقادة الفريق وأعضاء الفريق)، وثانياً، من خلال رضا أعضاء الفريق عن تجربة العمل على مشروع الابتكار، وأظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الستة لتفاعل الفريق ودعمه تنبأت بشكل كبير بنتائج مشاريع الابتكار من حيث (جودة الابتكار والكفاءة في إنشائه)، بالإضافة إلى ذلك،

³⁵⁵ بدون مؤلف، بناء فرق العلم، هارفارد بيزنيس ريفيو، تم الإطلاع عليه يوم 2023/04/09 على الرابط: <https://hbrarabic.com/>.

توقع تفاعل الفريق، وليس من المستغرب، مقدار الرضا الذي قالت الفرق إنهم قد اختبروه أثناء إنشاء الإبتكار.³⁵⁶

من خلال دراسة Hoegl & Georg Gemuenden ومن خلال كثير من الدراسات ذات الصلة، لا تزال النتائج تشير إلى أهمية فرق العمل ودورها في تحقيق الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، والواقع يثبت ذلك فممنهجية العمل الجماعي هي منهجية متبعة اليوم بكثرة وفي كبرى الشركات العالمية القائمة على الإبداع مثل Google و Facebook والكثير من الشركات الأخرى، لذلك تعتبر هذه المنهجية أسلوب إداري مناسب لدعم الإبداع الإداري وتمكينه في المنظمة.

المطلب الرابع: إدارة التغيير

نتيجة للتغيرات الكبيرة التي تحدث يوميا في الخريطة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية وعلى جميع الأصعدة وما تفرزه من مستجدات وتطورات ذات أثر بالغ على نشاط المؤسسات الإقتصادية، تبحث هذه المؤسسات دوما عن سبل التأقلم والتكيف والتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية والطريقة التي تمكنها من مسaire التغيير وإدارته، فالتغيير سنة كونية لا يمكن تجاوزها وكل من لا يقبل التغيير سيقصى من المشهد تلقائيا، مثل ما حدث مع شركات عملاقة كشركة Kodak وشركة Nokia في بداية الألفية الثانية حيث لم تنجح في إدارة التغيير، لذلك طور الإداريون والباحثون مفهوم جديد وأسلوب إداري معاصر قائم على توقع حصول التغيير ومسايرته بل والإستفادة منه من خلال استثمار الإبداع والمبدعين وخلق بيئة تفكير جديدة وصناعة المستقبل هذا المفهوم هو ما يعرف "بإدارة التغيير" والذي سنحاول تقديمه في هذا المطلب كمدخل إداري لصناعة الإبداع.

أولا: مفهوم إدارة التغيير

إن التغيير هو أسلوب من الأساليب الجديدة في الإدارة الحديثة يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتصحيح انحرافاتهما والبقاء والإستمرارية في ظل بيئة متذبذبة تتميز بالغموض ودرجة كبيرة من عدم التأكد وعدم الإستقرار، ويعتبر مفهوم إدارة التغيير من الحقول المعرفية الواسعة في مجال إدارة الأعمال لذلك نجد جملة من التعريفات ذات الصلة، حيث يعرفها Wendell French : "هو مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"³⁵⁷ أما Bennis فيعرف إدارة التغيير بأنه "الإستجابة للتغيير نتيجة

³⁵⁶ Amantha Imber, Op.Cit, p 70.

³⁵⁷ انعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 28.

لوضع استراتيجية ثقافية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق³⁵⁸

وفي تعريف آخر لإدارة التغيير "يطلب من المشاركين التنظيميين التصرف وأداء واجباتهم بشكل مختلف نتيجة لإعادة الهيكلة وتغيير المبادرات، ومن المتوقع أن يغادر الموظفون مناطق الراحة الخاصة بهم نتيجة للتغييرات التنظيمية"³⁵⁹ بينما عرفه خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم محمود: "حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة."³⁶⁰ ويعرفه محمد العطيّات: "إدارة التغيير هي الإستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء."³⁶¹

من خلال التعريفات السابقة ووفقاً لموضوع الدراسة يعرف الباحث إدارة التغيير: "هي الجهود المنهجية والمخططة والمنظمة الرامية للتنبؤ بالتغيير وإدارته من خلال إحداث تغيير تنظيمي داخلي يمس البنية التنظيمية (تغيير الهياكل، نمط الإتصالات، القيادة، الدوافع، الموارد ...) والثقافة التنظيمية (رسالة المنظمة، قيم وسلوكيات، ومهارات وإدراكات الموظفين) بما يستجيب لتغيرات المحيط الخارجي أو التأثير فيه مما يضمن خلق بيئة مرنة من الإبداع الإداري يمكنها تحريك أعمال المؤسسة نحو آفاق جديدة وواعدة".

ثانياً: أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة

يعتبر التغيير حقيقة ثابتة في كافة مجالات الحياة حيث يقال أن القانون الوحيد الغير قابل للتغيير هو التغيير وبما أن المنظمات عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة ذات الطبيعة الديناميكية، فإن التغيير هو مفتاح البقاء والإستمرارية في ظل مناخ يغلب عليه الإضطراب وعدم الإستقرار، وفيما يلي بعض أهم النقاط لأهمية التغيير التي لخصها عوني فتحي خليل:³⁶²

³⁵⁸ جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 17.

³⁵⁹ Bayad Jamal Ali, Govand Anwar, The mediation role of change management in employee development, International Journal of English Literature and Social Sciences, Vol.06 , N. 02, Mexic, 2021, p 363

³⁶⁰ جمال عبد الله محمد، مرجع سابق، ص 17.

³⁶¹ انعام الحياي، مرجع سابق، ص 29.

³⁶² عوني فتحي خليل، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية الجامعة الإسلامية:غزة، فلسطين،

2009، ص 14، 15.

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والإقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والإستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2. تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

3. إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الإرتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخيم يموج داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه.

4. التوافق مع متغيرات الحياة:

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والإتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمرا هاما وحيويا وفاعلا ولازما وضروريا في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أيا كان حجمها وبوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الإستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.

5. الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:

حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية.

ثالثا: خصائص إدارة التغيير

خطوات عملية التخطيط للتغيير:

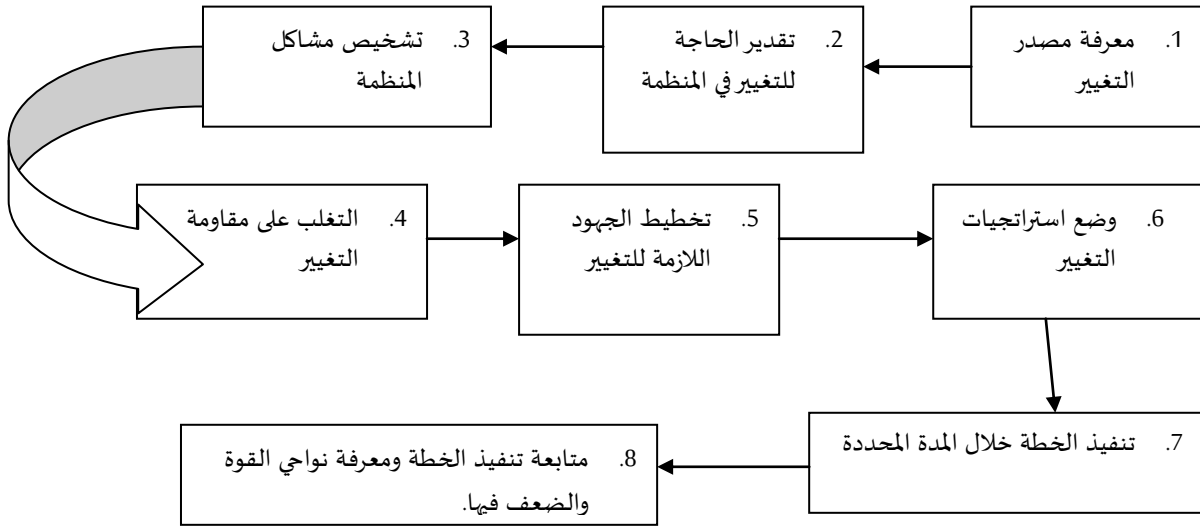
تمر عملية التخطيط للتغيير في المنظمات عموما بالخطوات التالية:³⁶³

³⁶³ بن بولرباح سارة، مساهمة إدارة التغيير في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس-، الجزائر، 2021، ص 56.

- وضع أهداف التغيير .
- دراسة التغييرات في العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وتحليلها.
- وضع خطة التغيير.
- إقرار الخطة واعتمادها من الإدارة العليا في المؤسسة .
- تنفيذ خطة التغيير ومتابعتها وتقييمها، بيان الإنحرافات إذ وجدت، كذلك القيام باتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

والشكل رقم 28 يبين خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات وفق (عبد الباري الدرة)

الشكل رقم 28: خطوات التغيير التنظيمي



المصدر: احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 34 .

رابعاً: دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع الإداري

يقر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع هي معارفه وثقافته ومنطقه وعاداته ومعتقداته وقيمه وتقاليده...، إن تصرفات الفرد داخل هذا المربع تعتبر من قبيل التصرفات التقليدية فإذا خرج الفرد من هذا المربع وتصرف بعيداً عن أضلاعه فإنه يصل حتماً إلى أساليب مبتكرة غير تقليدية للتصرف³⁶⁴

هناك صلة وثيقة بين الإبداع وإدارة التغيير، كما أشار إليه بيتر دراكر بقوله "إن القيادات الإدارية لمؤسسة العصر هي التي تتعامل مع التغيير بفكر إبداعي وإستراتيجي وليس بأساليب تقليدية وإلا ستكون في خطر"

³⁶⁴ بن بولرباح سارة، مساهمة مرجع سابق، ص 32.

فالإدارة مطالبة بأمور عدة حتى تكون مبدعة، وقادرة على إدارة التغيير نحو أداء أفضل، تتمثل هذه المتطلبات في:³⁶⁵

✓ أن تكون مؤسسة المستقبل قادرة على امتلاك المديرين، المعرفة، رأس المال كوادريسية لإدارة العمل المبدع، أداء الأنشطة المطلوبة وفق نظام يزاوج بين المرونة الإدارية والمركزية.

✓ أن تتعامل بأسلوب يقوم على مجموعة من البدائل المتنوعة، بما يتناسب مع الظروف التي تمر بها المؤسسة.

✓ أن تقوم الإدارة بالإعداد للمستقبل وتوقع التغييرات المطلوبة، استعدادا للتعامل معها.

✓ اعتماد التدريب لأفرادها والإهتمام بالبحث والتطوير نحو المزيد بالإبداع والابتكار، لرفع قدراتها على التكيف مع التغيير.

الإبداع الإداري فلسفة إدارية قائمة على مداخل إدارية غير تقليدية تجعل من أداء العمل مادة إبداعية تمكن العاملين والقادة على حد سواء من العمل ضمن بيئة مرنة ديناميكية يغلب عليها التوافق والعمل الجماعي ومسيرة التغييرات من خلال التعلم المستمر والإنتاج الدءوب للأفكار الخلاقة والمميزة، في مثل هذه المنظمات يكون الإبداع في حد ذاته قيمة ومصدرا للميزة التنافسية، لما له من أثر مباشر على طريقة وأسلوب إنتاج المنتج أو في القيمة المضافة للمنتج عينه، أو حتى في الطريقة التي يتم تقديمه بها إلى الزبون، لذلك ومن أجل تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة اقترحنا باختصار الأساليب السالفة الذكر التي نرى أنها من أهم الأساليب مساهمة في الإبداع داخل المنظمة.

المبحث الخامس: الإبداع من إدارة التميز إلى التميز في الأداء

عند الحديث عن التميز فنحن نتحدث عن التفرد أو الوضعية المثلى التي يصعب على الغير تكرارها بصورة مشابهة، ومن الواضح جليا عند الحديث عن تميز المؤسسات الإقتصادية، أن هذا التميز لا يأتي من العدم ولا يدوم تلقائيا، وإنما هو نتاج جهد فعال وأداء كفاء وخطة واضحة المسار، هذا المسار لا بد أن يكون قائما على الإبداع خاصة في ظل المنافسة الشديدة وسرعة التطور التقني والتكنولوجي، حيث يشدد الباحثون على أن الإبداع هو الطريق المباشر للتميز في الألفية الثالثة، وأصبحت إدارته وتنميته وتعزيزه لدى الأفراد وفي كافة وظائف وأنشطة المؤسسة اليومية ضرورة ملحة تستدعي موازنات معتبرة ودعم إداري جاد.

المطلب الأول: علاقة الإبداع بالتميز

لقد أصبح الأداء اليوم شغلا شاغلا على مستوى الوظائف والعمليات المرتبطة بنشاطات المؤسسة الاقتصادية إذ تعتبر عملية تحسين الأداء وتنميته إلى مستوى التميز من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة، بحيث لا يتم ذلك إلا من خلال تحديد مكونات وعناصر هذا الأداء بهدف العمل على توجيهها والتحكم فيها، بالإضافة إلى دراسة سبل إدارة الأداء وتحسينه بصفة مستمرة واعتماد استراتيجيات للرفع من مستوياته ضمن ما يشهده اليوم الواقع الاقتصادي الدولي من تغييرات وأزمات في مختلف مكوناته³⁶⁶ وبما أن العنصر البشري هو محور عملية الأداء الفردي والمؤسسي ولا يمكن تحقيق التميز التنافسي إلا من خلاله، لما له من قدرات إبداعية تتصف بالتجديد المستمر والأصالة الفكرية إضافة إلى صعوبة تقليده لما يحتويه من أبعاد سلوكية ونفسية واجتماعية، فإن اهتمامات القادة الإداريين حاليا يتمحور حول السعي لإدارة الإبداع من خلال نشره كسلوك مرغوب وتنميته وتوفير الظروف اللازمة لخلق والتحفيز والتشجيع عليه، ليشمل أنشطة المؤسسة اليومية وفي كل مستوى قدر الإمكان، لتصبح نتاج العملية الإبداعية عنوانا للتميز المؤسسي المستمر والمستدام.

أولا: دور الإبداع في تفعيل التميز المؤسسي:

المنظمات التي تطبق الإبداعات من أجل تحسين عملياتها وتميز منتجاتها وتقديم خدمات تتفوق بها على منافسها من حيث معايير الحصص السوقية والربحية، ومعدل نمو المبيعات، هي التي يمكن أن تستمر في البيئة التنافسية، كما يعتبر الإبداع عاملا ضروريا لخلق الميزة التنافسية على الرغم من اعتباره استثمارا عالي الخطورة يتطلب باستمرار الموارد المالية والبشرية الهائلة، لذلك فإن مهمة المديرين تكون ضمان استمرارية الإبداع مع الحد من مخاطر الاستثمار من خلال جمع المعلومات الكافية واللازمة عن كفاءة وفعالية الموارد المستثمرة في عملية الإبداع³⁶⁷، فالإبداع الإداري استثمار ذو عائد استراتيجي مثله مثل باقي الإستثمارات في المؤسسة يلزمه متابعة دورية ورقابة إدارية من أجل ترشيد التكاليف وتعظيم العائد قدر الإمكان الذي يعتبر نتيجة مباشرة لتحقيق التميز المؤسسي.

ومما يجب التنويه إليه أن التميز ليس غاية في حد ذاته، وبعبارة أخرى فتكاليف تطبيق التميز لا يمكن أن يصل ارتفاعها إلى حد تآكل عمولة المنتج أو الخدمة التي يمكن أن تتقاضاها المؤسسة، كما يجب على المؤسسات التي تسعى للتميز من خلال الإبداع أن تبقى مسيطرة على النفقات لتحقيق التوازن إلى حد ما

³⁶⁶ طايبي رتيبة، الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية ودارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2- لونيبي علي، الجزائر، 2015، ص 133.

³⁶⁷ لبوخ فاطمة، بويهي محمد، أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد 6، الجزائر، 2018، ص 232.

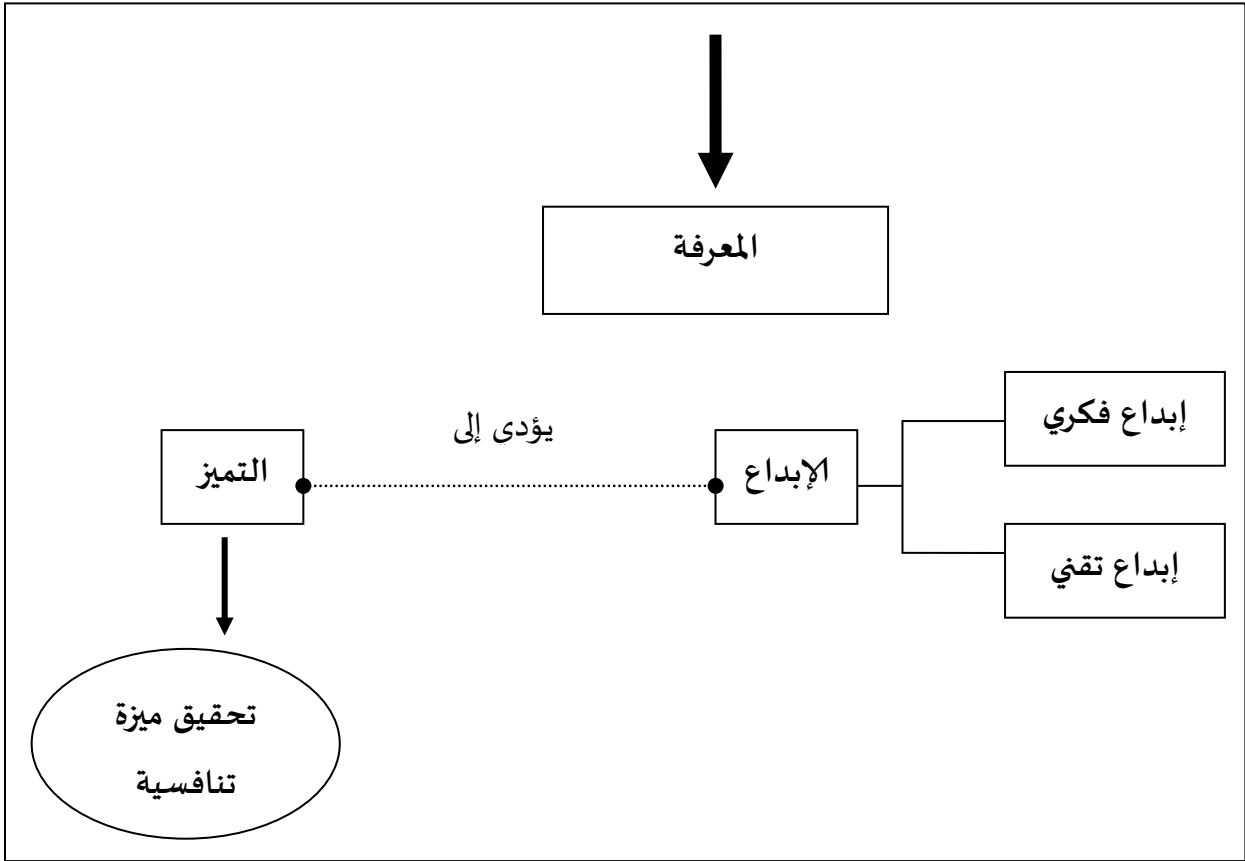
الفصل الثاني: الإبداع الإداري لصناعة التميز المؤسسي

بين التكاليف العالية والميزة الفاصلة في الأنشطة الأساسية.³⁶⁸

ثانياً: علاقة الإبداع بالميزة التنافسية:

نظراً لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، نتيجة لارتفاع معدل استخدام وإنتاج المعرفة، فإن سرعة اندثار الابتكارات والأفكار والمزايا التنافسية تنامت بشكل كبير، ولهذا فإن الدعامة الأساسية للمحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها في ظل اقتصاد المعرفة هو إبتكار إنشاء أفكار جديدة ووضعها في الممارسة، وهنا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق أين تظهر الميزة التنافسية لهذا الأخير من خلال التفرد والتميز في المنتج عن بقية منتجات المنافسين³⁶⁹، ومن ثم يمكن التعبير عن العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 29: علاقة الإبداع بالميزة التنافسية



المصدر: عائشة صفراي، عائشة بوقليمينة، مرجع سابق، ص 466.

³⁶⁸ صلاح الدين، صادق الشمري، إحسان صادق راشد، الشمول المالي والميزة التنافسية تجارب محلية ودولية، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 100.

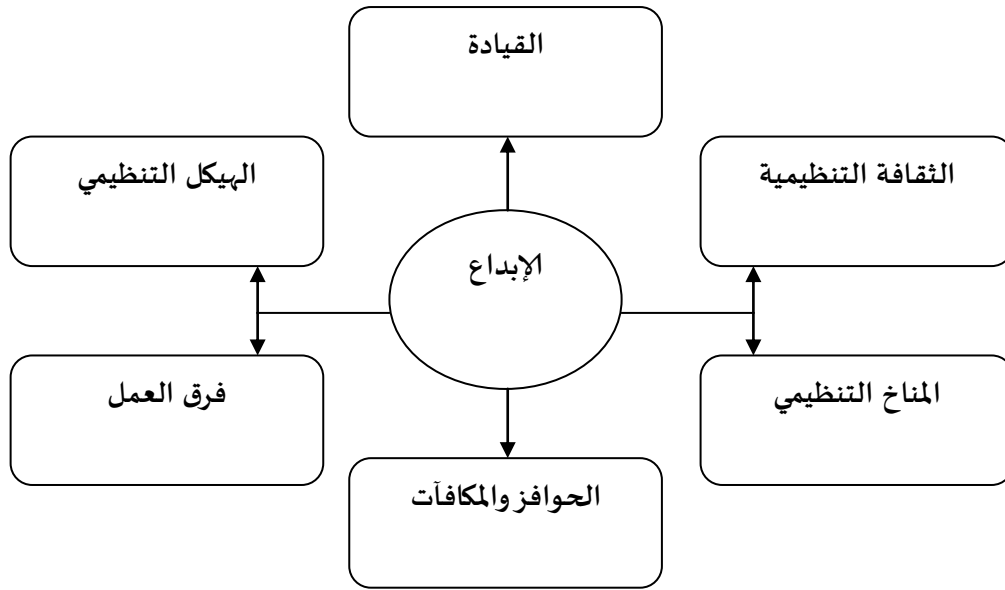
³⁶⁹ عائشة صفراي، عائشة بوقليمينة، مداخلة بعنوان: الإبداع كمدخل لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة، المؤتمر الدولي الثاني حول العلوم الإجتماعية والإنسانية في العلم الإسلامي، جامعة زايد، دبي، 2013، ص 466.

ثالثاً: مقومات تفعيل الإبداع الإداري لتحقيق التميز:

يعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توافر مجموعة من المقومات الأساسية ليتحول إلى منهج وتوجه استراتيجي، وأي إغفال لعنصر من هذه المقومات يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز.³⁷⁰

إن تأهيل وتكليف العوامل التنظيمية لتصبح قائمة على الإبداع هو الطريق المختصر لتحقيق التميز المؤسسي هذه العوامل تختلف من باحث لآخر والتي سبق وأن ذكرنا بعضها آنفاً، لكن يتفق جلهم حول بعض العوامل الأساسية والتي تؤثر مباشرة في الإبداع وتتأثر به بطريقة تسمح بتحقيق التميز، تتمثل هذه المقومات فيما يلي:

شكل رقم 30: مقومات تفعيل الإبداع الإداري لتحقيق التميز



المصدر: لبوخ فاطمة، مرجع سابق، ص 150

من أجل تفعيل الإبداع لتحقيق التميز المؤسسي لابد لإدارة المؤسسة من الوعي الكامل بضرورة تكليف العوامل التنظيمية الأنفة الذكر في الشكل، لكي تكون قائمة على الإبداع وتهدف للتميز، فمثلاً لا يمكن لنمط قيادة بيروقراطي أو ديكتاتوري أن يتوافق مع تمكين الأفراد وفسح المجال لهم من أجل الإبداع وتجريب الأفكار الجديدة بأمان، أو كمثال آخر يستبعد أن يساعد هيكل تنظيمي عالي المركزية على سلاسة

³⁷⁰ لبوخ فاطمة، أثر التعلم الإبداع المعرفة في تحقيق تميز المنظمة دراسة حالة مؤسسة موبليس، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2020، ص 150.

إبداء الآراء وتعزيز الإتصال الفعال، كذلك الثقافة التنظيمية الضعيفة أو الغير متوافقة القيم وحسب الدراسات المستفيضة تعطل بشدة من تفعيل الإبداع وتحقيق التميز.

المطلب الثاني : إدارة الموارد البشرية وسيط الإبداع الإداري والتميز المؤسسي

وفقا للأمم المتحدة فالإقتصاد الإبداعي ومنذ أوائل التسعينات أصبح يعادل معدل نموه أربعة أضعاف معدل نمو الصناعات التحويلية³⁷¹، هذه التقارير تؤكد وبشدة مكانة الإبداع في الإقتصاد الحديث، ليس فقط في الصناعات التي تعتمد على الإبداع بشكل كبير والتي تعرف بمسمى (الصناعات الإبداعية) كصناعة ألعاب الفيديو والبرمجيات وغيرها من الصناعات، وإنما تعتبر مسألة إدارة الإبداع مهمة لكل القطاعات وبدون استثناء، وهو ما أفرز تحديات جديدة لدى إدارة المؤسسات وبالخصوص إدارة الموارد البشرية والتحول الكبير الذي شهدته حديثا في أدوارها حيث أن الإبداع تبوأ حيزا مهما في كافة أنشطة هذه الإدارة الإستراتيجية.

أولا: إدارة الموارد البشرية في ظل الإبداع الإداري:

في دراسة شملت سبعمائة مدير موارد بشرية في شركات من جميع القطاعات في واحد وستين دولة تظهر هذه الدراسة أن إدارة الإبداع أصبحت ضرورة حتمية لقادة الأعمال فالوضع الحالي يحمل تحديات كبيرة من حيث اكتساب وتبادل المعرفة، وتنمية القدرات الإبداعية الفردية والجماعية والتنظيمية وإدارة المواهب الإبداعية، هذا ويقول المسؤولون الذين تمت مقابلتهم "ليس لدينا خيار، تدفع البيئة التنافسية إلى الإبتكار المستمر والإبداع في جميع المجالات، سواء في التكنولوجيا أو إدارة العمليات وكذلك في نماذج الأعمال"³⁷²

إن الضرورات الرئيسية لمديري الموارد البشرية في ظل الإبداع الإداري هي توظيف وتطوير قادة مبدعين في المؤسسة قادرين على إتخاذ قرارات سريعة ومرنة في بيئات متغيرة ومعقدة، وتنمية ثقافة إبداعية قوية ومتميزة تسمح بجذب أفضل المواهب الشابة إضافة لحشد جميع الفرق لإيجاد حلول مرنة والإستفادة من التنوع وتطوير الذكاء الجماعي على جميع المستويات والإستفادة من هذا الذكاء من خلال الأساليب الإدارية المشهورة لتنمية التفكير الإبداعي كأسلوب العصف الذهني وهو ما لا يتم إلا من خلال من خلال كسر الحواجز وتعزيز الإتصال المفتوح والفعال.

³⁷¹ Patrick Cohendet & Laurent Simon, L'importance accrue de la créativité au sein des entreprises contemporaines, 30/10/2011, Retrieved 10/08/2023, From : <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/archives/l-importance-accrue-de-la-creativite-au-sein-des-entreprises-contemporaines>.

³⁷² Patrick Cohendet & Laurent Simon, Op.Cit.

ثانيا: الممارسات الحديثة المبدعة لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل عديدة وتطورات مختلفة خلال السنوات السابقة التي أفرزت متغيرات ساهمت في التأثير بشكل مباشر في هيكل وأنشطة هذه الإدارة وتبوءها لمكانة إستراتيجية مهمة، ولا تزال التطورات الحديثة والمتغيرات السريعة تلقي بظلالها على تطور ممارسات هذه الإدارة الإستراتيجية لتكون متوائمة مع ظروف الواقع ومتطلبات المؤسسة (كإدارة المواهب والتسويق الداخلي، وإدارة الموارد البشرية الخضراء...) وتعتبر الموارد البشرية اليوم أحد أهم عناصر نجاح المؤسسات في بيئة اقتصادية شديدة التعقيد، وفيما يلي سنقتصر على ذكر بعض أهم هذه الممارسات المبدعة الحديثة ممثلة في (إدارة المواهب، وإدارة الموارد البشرية الخضراء).

1. إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يشير عديد الباحثين إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز أداء الشركة من خلال زيادة قدرات الموظفين ودوافعهم وفرصهم، ينطبق المنطق أيضا على إدارة الموارد البشرية الخضراء فالهدف هو تحقيق الإستدامة البيئية من خلال الزيادة في قدرات الموظفين (أي جذب وتدريب الموظفين ذوي المهارات البيئية ذات الصلة)، والدوافع (أي مكافأة الموظفين على الإنجازات البيئية بما في ذلك كل مساهمة في القضايا البيئية)، والفرص (أي نقل الأفكار البيئية، للعمل الجماعي المطبق على الأهداف البيئية).³⁷³ إن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء، ممكن أن يساهم في زيادة تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق التميز في عدة مجالات أهمها:

✓ رفع الإنتاجية:

تستطيع المؤسسة أن تحسن من إنتاجيتها في الوقت الذي تقلص فيه مدخلاتها، وهذا تستطيع أن تنافس بالسعر وتتحكم فيه كي تحقق هامشا للربح وهو ما تعززه إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال:³⁷⁴

- ترشيد استخدام الموارد وتقليل هدر الطاقة.
- زيادة إنتاجية العاملين عبر مراعاة الإعتبارات البيئية.
- زيادة كفاءة أداء العاملين بفضل البرامج التدريبية وانتقاء الكفاءات.

✓ خفض التكاليف:

تساهم إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال متطلباتها العديد من الإجراءات الكفيلة بالتقليل من

³⁷³ Ana labella, jafier Martinez, Green Human Resource Management, Responsible Consumption and Production, Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals, 2019.

³⁷⁴ بن أحمد نادية، بن دنيدينة سعيد، أثر السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2022، ص 58.

التكاليف من خلال:³⁷⁵

- تخفيض استهلاك الطاقة
 - خفض النفايات وتدويرها وبالتالي خفض نفقات التخلص منها.
 - خفض أعباء النقل والتخزين نتيجة التقليل من مدخلات المادة الأولية والطاقة.
- ✓ تحقيق مزايا تسويقية:

إن الأخذ بالمعايير البيئية ضمن الأنشطة اليومية للمؤسسة من شأنه أن يمنح المؤسسة ميزة تسويقية لمنتجاتها وخدماتها، فالمستهلك يميل ويفضل استهلاك منتجات تحترم فيها المؤسسة البيئة التي تنشط فيها وتساهم في الحفاظ عليها كتعبير منه وتشجيع لهكذا مبادرات، وليس على المؤسسة سوى توسيع إعلامها وترويجها لمدى احترامها للمعايير البيئية ليعلم جميع الأطراف ذات المصلحة بذلك (الجهات الحكومية، الموردون، الزبائن، المجتمع المدني...).

2. إدارة المواهب:

إن التطور الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة طور مفاهيم ومصطلحات وأفكارا إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة وتخطيط الموارد والمواهب، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم إدارة المواهب في الإدارة، حيث أصبح الإهتمام بالمواهب في إدارة الأعمال ضروريا لتحقيق أداء عال، بصفته مفهوما يركز على الإهتمام بالقدرات والمواهب والمهارات الفعالة في الموارد البشرية.³⁷⁶

وقدمت الكتابات والدراسات العلمية عدد من المفاهيم لإدارة المواهب، حيث يرى Tomasz & Wojciech أن مفهوم إدارة المواهب ركز على الإنباه والتمايز والإبتعاد عن الموارد البشرية الكلاسيكية كنهج للإدارة، وهذا يعني أن المنظمة الراغبة في إشراك المواهب بنشاط في الحياة التنظيمية يجب أن تكتشف طرقا للإستفادة من كفاءاتهم وإعداد الهياكل والإستراتيجيات والمناخ لتشجيع موظفيها في مناصب محورية للمساهمة في الإبداع والنجاح التنظيمي³⁷⁷

وتعرف إدارة المواهب أيضا على أنها عملية منظمة تقوم على اختيار الموظفين على أساس الجدارة التي يمتلكها الموظف، وتدريب وتطوير واستدامة هؤلاء داخل المنظمة، واكتشاف المهوبين داخل المنظمة

³⁷⁵ بن أحمد نادية، بن دنيدينة سعيد، مرجع سابق، ص 58.

³⁷⁶ سليم مجلخ، وليد بشيشي، خالد علي، الإبداع الإداري وأثره على إدارة المواهب لدى العاملين دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 173.

³⁷⁷ هاني فتحي عبد الإله، دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مجلد 03، العدد 02، مصر، 2022، ص 1009.

وتعزيز وجودهم من خلال استدامتهم والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر، والمحافظة عليهم كمصدر ذو قيمة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويحافظ على مستوى تميزها.³⁷⁸

1.2 إستراتيجية إدارة المواهب:

إن المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات اليوم هي السعي للبحث عن اكتشاف المواهب التي لها دور هام في تقدم ورقي المنظمة والعمل على تنميتها وصقلها والمحافظة عليها وتشجيعها بعدم تركها للمنظمة، مما دفع الكثير منها لتبني إستراتيجيات خاصة تتعلق بإدارة المواهب البشرية، خاصة أن هذه الإستراتيجيات لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة إلا إذا تم دمج الموظفين تنظيمياً، مما يجعلها من المنظمات التي يشار إليها بالتميز والإبداع³⁷⁹

تتعامل إستراتيجيات إدارة الموهبة مع العمليات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية للتأكد أن المنظمة تقوم بالجذب والإحتفاظ، التحفيز، وتطوير الأفراد الذين يملكون المواهب التي تحتاج إليها، وقد يفترض أحيانا أن إدارة الموهبة تهتم فقط بالأفراد الأساسيين أصحاب القدرات العالية، لكن يملك كل شخص في المنظمة موهبته الخاصة ولا ينبغي أن تكون عملية إدارة الموهبة قاصرة على القلة المفضلة، على الرغم من أنه يجب التركيز أكثر على هذه الفئة أصحاب المهارات والقدرات النادرة.³⁸⁰

2.2 أهمية إدارة المواهب البشرية:

إن الفكرة الأساسية لإدارة المواهب هي تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانيات ومهارات العاملين مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية، ويمكن القول إن بقاء المنظمة واستمرارها يرتبطان بما تقدمه من اهتمام ورعاية وتنمية خاصة بالمواهب، مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر في الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسات، أصبحت إدارة المواهب البشرية من الموضوعات الأكثر إلحاحاً في منظمات الأعمال وذلك لأنها تعمل على:³⁸¹

✓ التركيز على المناصب ذات الأهمية الإستراتيجية.

✓ تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.

✓ تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة.

³⁷⁸ فارس محمد العمارات، إستراتيجية إدارة المواهب في المنظمة، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 61.

³⁷⁹ فارس محمد العمارات، مرجع سابق، ص 15.

³⁸⁰ مايكل أرمسترونغ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربي، مصر، 2020، ص 182.

³⁸¹ كسنة محمد، بن علي قهيري فاطنة، دور إدارة المواهب في تمييز منظمات الأعمال، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص ص 136-137.

- ✓ تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.
- ✓ المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية.
- ✓ جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة، تطوير الأداء وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.
- ✓ وضع آليات محددة للقياس والمحاسبة، تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة.

المطب الثالث: الإبداع في خدمة العميل كمحدد لتمييز الأداء

يعتبر العميل السبب المباشر لوجود وبقاء المؤسسة الإقتصادية، فهو الذي يمثل قوة الطلب المقابلة لعرض المؤسسة، لذلك فسعي المؤسسات لإرضاءه ضرورة ملحة فهو يمتلك العديد من الخيارات الإستهلاكية في ظل اقتصاد المنافسة.

وعلى عكس ما كان سائدا في القرن 19 وبدايات القرن 20 " كل ما ينتج يباع" حيث لم يكن لذوق العميل ورغباته وتطلعاته وخدمته حيز مهم بالنسبة للمؤسسات، بل كانت هذه الأخيرة هي من تصنع الأذواق الإستهلاكية، أصبح اليوم العميل جزء من إستراتيجية المؤسسة وشرط مهم من شروط تميز الأداء حيث أثبت الواقع والدراسات ذات الشأن أن خدمة العملاء المتميزة تزيد من ولاءهم وتضاعف المبيعات كما يمكن أن تخسر المؤسسة الكثير من عملائها نتيجة عدم اهتمامها بهم.

أظهرت دراسة قام بها معهد التخطيط الإستراتيجي في أمريكا أن المؤسسات التي لها إستراتيجيات عالية في خدمة العملاء تزيد حصصهم في السوق بنسبة 6 % في العام مع زيادة في عائدهم السنوي من المبيعات بمقدار 12 % أما المؤسسات التي لها إستراتيجيات منخفضة في خدمة العملاء فإنها تحقق نقصا في حصص السوق بنسبة 2 % مع انخفاض في عائدها السنوي من المبيعات بنسبة 1 %، لذلك فلا شك أن للخدمة المتميزة تأثيرا مباشرا على الأداء الإقتصادي للمؤسسة.³⁸²

أولا: أسباب تبني الإبداع في خدمة العميل:

تعتبر خدمة العميل عن نوع وجودة الخدمة أو الدعم المقدم للعميل قبل، أثناء، وبعد اقتناؤه للمنتج أو الخدمة، هذا النوع من الدعم الذي تقدمه المؤسسة يعتبر في حد ذاته امتدادا للعملية التسويقية الخاصة بالإعلانات والإشهار لجذب العملاء، فالعملية التسويقية الناجحة لا تقتصر على إقناع العميل باتخاذ قرار الشراء، وإنما تتمحور حول خلق القيمة للزبون وجعل تجربته متميزة، لينشأ عن ذلك امتنان العميل للمؤسسة مما يدفعه للولاء للعلامة التجارية وينصح بها الآخرين، ويكون مستعدا لتكرار التجربة، وهنا تكون المؤسسة قد أبدعت في منح الزبون قيمة مدركة متميزة.

³⁸² كمال الدين عبد الرحمن درويش، وليد مرسي الصغير، اقتصاديات الرياضة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص 149.

وترى Patricia Bi Siebold أن "العملاء قد بسطوا سيطرتهم فتسوقهم الجامح القائم على المقارنات يؤدي إلى تآكل هوامش ربحك وسلوكهم المتمرد يتحدى نماذج أعمالك ويعرض ملكيتك الفكرية للخطر، وتوقعاتهم الملحة حول منتجات مصممة حسب الطلب، وتجارب مذهلة، ومستويات خدمة عالية، تستنزف مواردك، إن إصرار العملاء على سهولة الوصول إلى ما يريدون دون معوقات يهدد سياسة عملك ويتحدى عملياتك التجارية غير المرنة"³⁸³ فمع اشتداد المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية، لم يعد تقديم خدمة جيدة كافياً بل صار التميز في خدمة العملاء الممنوحة أمراً مطلوباً تسعى إليه الأعمال التجارية.

كما أن للعملاء وحل مشاكلهم أهمية كبيرة لدرجة أن إبداعات المؤسسة لا بد أن يتم تأسيسها بناء على آراء العملاء وهو ما يسمى بأسلوب الجذب الموجه Pull-oriented ، لهذا تقوم إدارة الإبداع في المنظمة بالتقرب من العميل، وذلك لضمان توجيه الإبداعات نحو تطلعاته وتوقعاته، بالإضافة إلى تمهيد المجال نحو نشر المنتج الإبداعي وزيادة فرص قبوله، كما يتم إشراك المستهلك في عملية التجربة والإستدلال على الخطأ في المنتج الإبداعي المعروض، وبالتالي التحقق من صحة المحتوى الفني والتقني للإبداع.³⁸⁴

ثانياً: أسس الخدمة المتميزة

كما سبق وذكرنا فالعميل هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة وهو الذي يدفعها بقوة نحو الإبداع والإبتكار في تصنيع المنتج أو الخدمة وطريقة تقديمها من خلال مطالبته دوماً بالأفضل خاصة مع تعدد الخيارات المتاحة له، وفيما يلي سنحاول التطرق لمفهوم الخدمة المتميزة وأسس تحقيقها.

1. الخدمة المتميزة:

تختلف الخدمة المتميزة من عميل لآخر اعتماداً على تجربته الشخصية، حيث تتعلق خدمة العملاء بالإدراك والفهم، وغالباً ما تكون تجربة ذاتية ومعنوية، بحيث أنه إذا كانت المعاملة التي يتلقاها العملاء أفضل من توقعاتهم تكون هنا الخدمة ممتازة، أما إذا قلت المعاملة عن توقع العميل فيمكن أن تمثل خدمة سيئة بالنسبة لهم.³⁸⁵

وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص في المساهمة على نشر قيم ثقافة الخدمة المتميزة وفلسفة الإبداع في تقديم هذه الخدمة صميمها خدمة العملاء، إضافة إلى محاولة استقطاب المواهب النادرة ذات المهارات العالية في التواصل، خاصة في المناصب التي يكثُر فيها الإتصال المباشر

³⁸³ اندرو غرانت، جايا غرانت، من قتل الإبداع؟، ترجمة أحمد عبد المنعم يوسف، مؤسسة هنداي للنشر، القاهرة، 2015، ص 242.

³⁸⁴ سارة مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2021، ص 212.

³⁸⁵ شيزار محمد خضر، استراتيجيات خدمة العملاء، ترجمة فريق دار الأكاديمية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دار الأكاديمية للطبع والنشر والتوزيع، لندن، 2022، ص 42.

بالعميل (موظفي خدمة العملاء)، والتخطيط للتكوين على أساس هذه المهارات، دون إغفال دور التحفيز المادي والمعنوي القائم على الإبداع في خدمة العميل.

2. التميز في خدمة العميل: (كيف تتميز في تقديم الخدمة)

هذه المبادئ التي سنذكرها ليست معيارية وإنما هي من اجتهاد الباحثين في هذا الشأن والتي توصلت في عديد منها لمعايير أساسية مشتركة، تساعد في تقديم المنظمة لخدمات متميزة لعملائها، من بينها المبادئ الآتية:³⁸⁶

✓ خصوصية التعامل: أن يشعر العميل أنه متميز ويعني ذلك للمنظمة بأن العميل محل عناية واهتمام وتقدير.

✓ اللقاء الأول بالعميل: اللقاء الأول عادة يعطي للعميل الإنطباع الأول أو الصورة الأولية عن المنظمة وعاملها.

✓ المودة مع العميل: إشعار العميل بالمودة يجعله يتقبل المنظمة ويشعر بالإطمئنان في التعامل معها.

✓ المعاملة الخاصة: الحديث مع العميل بالود وبعبارات بسيطة بعيدة عن الرسمية أو الفوقية تشعر العميل بأنه في دائرة الإهتمام الخاص من قبل المنظمة.

✓ الإهتمام بالعميل: لا تنتهي العلاقة بالعميل بانتهاء شراءه السلعة أو حصوله على الخدمة بل يتطلب ذلك إستمرار العلاقة معه ومعرفة آراءه وملاحظاته ومقترحاته والإهتمام بها وتنفيذها إن أمكن

✓ التواصل المستمر مع العميل: ويتم هذا التواصل ويستمر من خلال تلبية متطلباته وملاحظة ما يحب ويكره مع استمرار التواصل.

✓ الميزة الخاصة في المنتج أو الخدمة: يجب أن تتميز المنظمة عن غيرها بتقديم شيء مميز مختلف عن ما يقدمه المنافسون حتى ولو كان ذلك من خلال طريقة التعامل الحسن.

ثالثاً: إبداع العميل من خلال التسويق الرقمي

1. شبكات التواصل الإجتماعي (فرص وتهديدات)

يمكن وصف شبكات التواصل الإجتماعي على أنها لغة العصر، ومع انتشارها في كل ربوع العالم ومجانيتهما أصبح تأثيرها يتعاظم يوماً بعد يوم، ولم يعد من الممكن تجاهلها أو أداء الأعمال بمعزل عنها، لأن ذلك سيؤدي حتماً إلى خطر الإنقراض والخروج من السوق، ولكن رغم الميزات التي تمنحها هذه الوسائط في جذب والوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن في العالم بأقل تكلفة وجهد وبسرعة عالية، إلا أن المخاطر والتهديدات التي تصاحب هذا النوع من الشبكات بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية لا تزال عالية، حيث

³⁸⁶ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سابق، ص 89.

يمكن أن تقلل من سمعة العلامة التجارية أو تقضي عليها كلياً، فمع انفتاح هذه الشبكات وحرية تبادل المعلومات فيها وإبداء ومناقشة الآراء، أصبح المستهلكون أكثر قوة وأكثر تفاوضاً، وأنشأ كثير منهم كأفراد أو مجموعات منظمة حسابات على مواقع كالفيسبوك واليوتيوب ينشرون عليها الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات بالإضافة إلى التجارب الشخصية للعملاء، حتى أنه يتم التقييم في بعض المواقع على جودة الخدمة بالنقاط أو النجوم، مما يجعل المستهلك على علم بكل التوصيات الشخصية والتجارب السابقة ولا يكون للمؤسسة هنا أي سيطرة تذكر.

وعلى سبيل المثال وقع أحد الحوادث الذي يدل على سوء الخدمة، شهدها أحد الأشخاص عند تنقله في ميетро أنفاق لندن، واصفا الحارس على أنه يسيء للكبار في موقعه الشخصي على النيت وخلال 24 ساعة بلغ عدد المشاهدين للحدث أكثر من 100.000 شخص، ودعا ميетро أنفاق لندن لإجراء تحقيق وتم إقالة الحارس من منصبه.³⁸⁷

2. أنشطة الإبداع الإداري في خدمة العميل من خلال التسويق الرقمي

كما سبق وذكرنا وعلى الرغم من كون شبكات التواصل الإجتماعي رفعت المنافسة إلى سقفها وحملت معها تهديدات كفيلة بتحطيم المؤسسة، مع الأخذ في الحسبان استحالة تلافي هذه الشبكات أو أداء الأعمال بعيداً عنها فهي بمثابة حتمية شبه مطلقة، ولكن مع ذلك فما تحمله من مزايا لا يكاد يحصى، وأفضل طريقة للإستفادة من هذه المزايا هو استغلال التفكير الإبداعي في خلق قيم وميزات تجعل من العملاء أنفسهم مروجين لمنتجات العلامة التجارية، ومن بين أهم الإستراتيجيات أو السياسات الداعمة نذكر:

1. دمج العميل:

يؤكد دمج العميل التفاعل مع العملاء كأسلوب فعال للإبداع، فالإندماج مع العملاء يعتبر عاملاً جوهرياً في عملية تطوير الإبداع وقبوله بالسوق، فالعملاء هم مصدر المعلومات والمعرفة، والتفاعل معهم يمكن أن يعزز فعالية مفهوم الخدمة، إذ أن معلومة الحاجة أي ما يريده العميل تكمن داخل العميل والوفاء بتلك الحاجة تكمن داخل المنظمة³⁸⁸، ومن خلال الإبداع في استغلال المعلومات الواردة عبر مواقع التواصل الإجتماعي التي يسهل فرزها وتصنيفها وتحديد خصائصها المتعلقة بالعملاء، يمكن للمنظمة تحليل هذه الإتجاهات واكتشاف بدقة النقص الموجود في المنتج الحالي والتحسينات المرغوب فيها مستقبلاً.

³⁸⁷ شيزار محمد خضر، مرجع سابق، ص 67.

³⁸⁸ برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 250.

2. التواصل المستمر مع العميل: (العلاقات الودية)

يسهل التسويق الرقمي خاصة على وسائل التواصل الاجتماعي من سلاسة الوصول للعملاء وسلاسة وصول العملاء للمؤسسة دون أي عناء فمع اتساع رقعة السوق وتحوله لأبعاد عالمية لم يعد من السهل التنقل إلى المؤسسة وتقديم الشكاوى أو الآفاق أو الإستفسارات، ولكن مع تطور هذه الوسائل الرقمية أصبح الإتصال بين المؤسسة وعملائها متاحا 24/24 س، والمؤسسات الناجحة هي من تستفيد من هذه الميزة من خلال توفير طاقم كفؤ ومؤهل للإهتمام فقط بهذه الإنشغالات والتفاعل معها وتبويبها، بحيث يشعر العميل بقرب المؤسسة منه واهتمامها به من جهة ومن جهة أخرى يمثل مصدرا للملاحظات القيمة التي لا يمكن أن تصل لها المؤسسة إلا من خلال العميل.

3. قياس رضا العملاء:

إن ممارسة القياس الدائم لرضا وولاء العميل تعد من الأهمية لعمل محصلة معومات عن العملاء وتحديد فرص جديدة للإبداع، فالمؤسسات التي تمكنت من تلك الممارسة تجد أن ثمة علاقة موجودة فعلا بين الرضا والسلوك الإستهلاكي³⁸⁹، أي بمعنى أوضح يمكن للمؤسسة عبر وسائل الشبكات الرقمية، خاصة المواقع الأكثر استخداما كفايسبوك Facebook التواصل مع العملاء من خلال إجراء إستبيانات رقمية مغلوقة أو مفتوحة لتحديد مدى رضا العملاء عن المنتجات المقدمة وما يصاحبها من خدمات متميزة، وهو ما يمكن من التنبؤ بحجم ونوع الطلب المستقبلي.

يتميز التسويق الرقمي بعدد المزايا كالقدرة على تشغيله بشكل متواصل، واستخراج ومعالجة كمية ضخمة من البيانات المتاحة، بجهد وتكلفة لا تكاد تذكر مقارنة بالتسويق التقليدي الذي يعتبر أطول وأكثر تطلبا للجهد والمال وبالتالي أكثر تكلفة، ومع ذلك، فإن الغرض من التسويق الرقمي ليس استبدال التسويق التقليدي تماما، فكلاهما ميدانان من ميادين الإبداع فوق Kotler & Al، "يجب أن يتواجد كلا الشكلين من التسويق في وقت واحد ويكمل كل منهما الآخر"³⁹⁰ فحتى التسويق التقليدي له مزايا خاصة كالموثوقية وسهولة الوصول للجمهور المحلي وألفته من طرف شريحة كبيرة من المستهلكين وحتى كبرى الشركات العالمية لم تتخلى عن القنوات التقليدية للتسويق كالصحف والراديو والقنوات التيلفزيونية، بالرغم من تفوقها وتميزها في التسويق الرقمي.

³⁸⁹ برفين جوبتا، مرجع سابق، ص 244.

³⁹⁰ Nadanyiova, Margareta, Majerova, Jana & Al, Digital marketing as a source of competitive advantage: case study of Slovak Republic, Marketing and Management of Innovations, N 04, Germany, 2021, p 94.

المطلب الرابع: استدامة التميز المؤسسي من خلال استدامة الإبداع

إن ما يميز كثير من اقتصاديات الدول المتقدمة ليس وفرة الموارد بل على العكس تفتقر كثير من هذه الدول إليها، لكن ما تملكه هذه الدول تفوق قيمته قيمة الموارد، بل هو ما يعطي للموارد قيمتها الإقتصادية، هذا المتغير الذي ساهم في تقدم وتطور دول وتخلف أخرى هو ببساطة (الإبداع والإبتكار). كثيرا ما تتردد على مسامعنا عبارات كالملكية الفكرية وبراءة الإختراع وحماية الإبداع، هذه العبارات تعبر بصورة واضحة عن الإجراءات الرسمية التي تمكن من حفظ وإحتكار واستغلال الإختراعات والإبداعات اللامعة للأفراد والمؤسسات، ولك أن تطالع التصنيف الدول السنوي لهذه الملكيات والبراءات لتعلم موقع كل دولة في الإقتصاد العالمي.

إن السعي الدائم للمؤسسات الإقتصادية العالمية الرائدة في البحث عن المواهب البشرية عالية القدرة وتمكينها من تفجير قدراتها المعرفية ومواهبها الفطرية، مكبها من التوصل لطرق أداء، وتقنيات إنتاج، وأساليب تسويق، وتكنولوجيات جديدة، أكسبتها ميزات تنافسية صعبة التقليد، ومع تسجيل وحماية هذه الإختراعات بإسم المؤسسة من خلال الأنظمة والتشريعات والإتفاقيات الدولية، جعل من إستدامة التميز أمرا متاحا وممكنا، وأعطى كثير من هذه المؤسسات مكانة احتكارية، حتى أنها يمكن أن تبيع أو تؤجر حقوق استعمال هذه الإبداعات بمبالغ طائلة، ولفهم أوسع سنحاول التطرق في هذا المطلب لأساليب حماية واستدامة الإبداع وتحويله إلى قيمة اقتصادية إستراتيجية.

أولا: حماية الإبداع:

إن الإبداعات والإبتكارات أهم الأسلحة التنافسية، وتعتبر حماية الإبداع أداة دفاعية فعالة تضمن للمؤسسات الإقتصادية حقها في إحتكار الإبداع، وحماية منتجاتها لتحويلها إلى سر تجاري يضمن لها احتلال مكانة معتبرة في السوق، وضمان التقدم والريادة، وضمان حق صاحبها الشرعي عليها وفتح مجال المساومة للحصول على مزايا هذا الإبداع من الغير (حق المتاجرة بالإبداع).³⁹¹

فالإبداع في الأول والأخير هو نتاج جهد هادف وفعال وهو إستثمار إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة لذلك فحمايته من مخاطر إستغلال الغير له بغير حق يعتبر ضرورة بالغة للمؤسسة، بل هو نوع من أنواع الإستراتيجيات التنافسية كالقيادة بالتكاليف، والتميز، وبمجرد الحصول على حقوق الملكية تتحصل المؤسسة على مركز تنافسي هام تختلف أهميته وفقا لحجم وأهمية الإبتكار المتوصل إليه، فيمكن أن

³⁹¹ سارة مرزوق، مرجع سابق، ص 210.

تتاجر بالإبداع أو ترخص لإستخدامه أو تحتكر قطاع صناعي برتمه وكل هذا يمنح المؤسسات أرباحا اقتصادية ضخمة يصعب تصديقها.

❖ وسائل حماية الإبداع:

يمكن استخدام أربع وسائل أساسية لحماية الإبداع وهي: براءة الإختراع والملائمة التجارية المسجلة وحقوق النسخ والأسرار التجارية، ونأخذ على سبيل المثال الوسيلة الرابعة (الأسرار التجارية) تعد وسيلة فعالة طالما استطاع المبدع الإحتفاظ بأسرار إبداعه، فمثلا تعتبر تركيبة مشروب كوكاكولا Coca cola خير مثال عن الإحتفاظ بالسر التجاري،³⁹² وحماية الإبداع لا تعني فقط الدراية بقوانين وتشريعات حماية حقوق الملكية الفكرية، والسعي لتسجيل الإختراعات والإبتكارات كأنه إنجاز في حد ذاته، فالإبداع نظام متطور ومستمر لن يفنى بالوصول إلى أي سر أو اختراع مهما كان حجمه، ولكن العمل على البحث والتطوير والتحسين المستمر هو ما يمكن حتما من تهيئة البيئة الملائمة للوصول إلى التنمية المستدامة.

ثانيا: الملكية الصناعية

تندرج تشريعات الملكية الصناعية ضمن مجموعة أوسع من القوانين تعرف بإسم الملكية الفكرية، ويشير هذا المصطلح عامة إلى إبداعات الفكر البشري، وقد أقرت أهمية حماية الملكية الفكرية لأول مرة في اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية 1883 وتدير المنظمة العالمية للملكية الفكرية Wipo التي تعتبر أحد الوكالات التابعة لهيئة الأمم المتحدة هذه المعاهدة³⁹³، وتظهر الأهمية الإقتصادية للملكية الصناعية من خلال الدور الذي يؤديه استغلالها في نشوء التقنية الحديثة وتحسين وسائلها³⁹⁴، وتنقسم الملكية الفكرية عادة إلى فرعين أساسيين هما الملكية الصناعية وحقوق المؤلف، أما حق المؤلف فيرتبط عموما بالأعمال الأدبية والفنية وهو مفهوم إقتصادي لحقوق النشر، لأنه ولد في عقل الفرد (المؤلف) فهو حق أخلاقي يجعل من الممكن ربط إسم المؤلف بالعمل، ويضمن له حقوق ما بعد التأليف³⁹⁵، وأما بالنسبة لحقوق الملكية الصناعية فتتخذ أشكال متعددة يرد توضيح أنواعها الرئيسية كالآتي:

من بين هذه الأشكال براءات الإختراع والتصاميم الصناعية (وهي إبداعات جمالية تتعلق بمظهر المنتجات الصناعية) والعلامات التجارية وعلامات الخدمة والتصاميم المتكاملة والأسماء والتسميات التجارية والبيانات الجغرافية والحماية من المنافسة غير المشروعة، وفي بعض الحالات يتعذر تحديد جوانب

³⁹² برفين جوبتا، مرجع سابق، ص 367.

³⁹³ المنظمة العالمية للملكية الفكرية، فهم الملكية الصناعية (نسخة عربية)، الطبعة الثانية، سويسرا، 2016، ص 3.

³⁹⁴ بن قوية المختار، الحماية القانونية للملكية الصناعية كآلية لتشجيع الاستثمار الأجنبي، مجلة ضياء للدراسات القانونية، المجلد 03،

العدد 01، الجزائر، 2021، ص 184.

³⁹⁵ Sofia al Allaki, Copyright : définition, explications et exemples, caprain-contrat, 24/07/2023, Retrieved 19/08/2023, From <https://www.captaincontrat.com/protection-des-creations>.

الإبداع الفكري بوضوح وإن كان موجوداً، والمهم عندئذ أن يكون موضوع الملكية الصناعية عبارة عن إشارات تحمل إلى المستهلكين على وجه الخصوص معلومات عن المنتجات والخدمات المتاحة في السوق، وأما الحماية فهي موجهة ضد استعمال هذه الإشارات دون ترخيص فيؤدي ذلك إلى تضليل المستهلكين، وهي موجهة أيضاً ضد الممارسات المضللة عامة³⁹⁶

ثالثاً: المتاجرة بالإبداع

إن براءات الاختراع تمثل حقاً من حقوق الملكية الصناعية يترتب على إصدارها لشخص معين الحق في تملكها والتمتع بجميع الحقوق المترتبة على ملكيتها من حق احتكارها، إستغلالها وإستئثار بها دون الغير، والتصرف فيها بكافة التصرفات القانونية كالبيع والتأجير³⁹⁷، وهو ما يمنح صفة الأصول للحقوق الملكية فهي عبارة عن استثمارات محفوفة بالمخاطر يمكن تحويلها إلى أرباح عالية من خلال إستغلالها الإستغلال الأمثل.

1. القيمة المذهلة لحماية الملكية الفكرية:

يقول Julian Crumb رئيس الإتحاد الدولي لوكلاء الملكية الصناعية "إن الملكية الفكرية تشكل في حد ذاتها أحد الأصول القيمة، علاوة على المنتج أو الخدمة الضمنية التي تحميها، وهي يمكن أن تصبح في الواقع أكثر أصول الشركة قيمة"³⁹⁸، وفي أحد الدراسات التي قام بها كرامب ووكلائه على قائمة من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم حماية الملكية الفكرية كعنصر رئيسي لنجاحها في مجال الأعمال التجارية توصل للنقاط التالية التي تميزها إقتصادياً:³⁹⁹

- ✓ تزايد مبيعات التراخيص والآتاوات.
- ✓ الفوز بتمويل رؤوس أموال (المخاطرة).
- ✓ تعزيز قيمة الشركات الصغيرة والمتوسطة مما يؤدي إلى شرائها أو الإستحواذ على جزء من ملكيتها.
- ✓ استخدام الأسرار التجارية للبقاء في دائرة ضوء المنافسين.
- ✓ إقامة شراكات قيمة مع الشركات المنافسة وإستحواذ حصة كبيرة من السوق.

يمكن للملكية الفكرية أن تدفع بالمشروعات نحو الإفلاس أو نحو الإنقاذ من الإفلاس، ففي أحد المرات أشهرت شركة Ocrá للتكنولوجيا المصنعة لأقراص الكمبيوتر إفلاسها بديون تبلغ حوالي 2.65 مليون

³⁹⁶ المنظمة العالمية للملكية الفكرية، مرجع سابق، ص 4.

³⁹⁷ مرمون موسى، محاضرات في مقياس: دروس في الملكية الصناعية، مطبوعة بيداغوجية، ماستر قسم القانون الخاص، كلية الحقوق،

جامعة منتوري- قسنطينية، 2019، ص 2.

³⁹⁸ جوليان كرامب، حماية الملكية الفكرية: تحقيق القيمة والنمو للشركات الصغيرة والمتوسطة، منشورات wipo، مارس 2021، تم الإطلاع

عليه يوم 2023/08/20 على الرابط: https://www.wipo.int/wipo_magazine/ar/2021/01/article_0003.html

³⁹⁹ نفس المرجع.

دولار، وبعد عرض ثلاث براءات اختراع تملكها للبيع في المزاد العلني تمكنت من تسديد كافة الديون وتحقيق فائض بقيمة 300 ألف دولار.⁴⁰⁰

2. تسعير الإبداع:

إن قيمة أي شيء هي السعر الذي ينوي البائع بيع سلعته به ونية المشتري أيضا لتحمله، وبالمثل فإن تقدير قيمة الملكية الفكرية يحسب باستخدام مجموعة من ثلاث طرق مقبولة هي (التكلفة، الدخل، السوق)، ولا يمكن استخدام طريقة واحدة بمفردها⁴⁰¹ فعلى سبيل المثال نفترض توصل إحدى شركات إنتاج السيارات إلى تصنيع سيارات ذاتية القيادة % 100 ولاقى رواج لافت في السوق، مع العلم أن هذا الإختراع مسجل كملكية صناعية بإسم الشركة، هنا تجد الشركات المنافسة نفسها مع خيارات متعددة للمفاضلة بينها وفق قاعدة (التكلفة، والدخل، والسوق)، فمثلا يمكن أن تتخذ خيار البحث والتطوير للوصول لتقنية منافسة، لكن كم سيكلف ذلك من وقت، وموارد بشرية موهوبة، وموارد مالية، وتكنولوجيا حديثة، مقارنة بالمفاوضة على استئجار أو شراء ترخيص استخدام براءة الملكية الصناعية من الشركة، هذا بالنسبة للمشتري أو المستأجر للبراءة، نفس المنطق أو القاعدة تنطبق على البائع أو المؤجر، فينظر أولا كم كلف الوصول لهذه التقنية من جهد ووقت وأموال منذ نشوء الفكرة وإلى غاية تجسيدها، مع الأخذ في الإعتبار الدخل الذي يمكن أن تجنيه هذه التقنية وما موقعها في السوق التنافسي، كل هذه النقاط التي ذكرناها وباختصار تساهم في تحديد السعر المناسب للإبداع والإبتكار وفق ثلاث معايير أساسية (التكلفة، والدخل، والسوق).

⁴⁰⁰ برفين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، مرجع سابق، ص 270.

⁴⁰¹ برفين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، مرجع سابق، ص 211.

خلاصة الفصل الثاني:

يمثل الإبداع الإداري ضرورة حتمية وأهمية بالغة في تحقيق المؤسسات الاقتصادية لأهدافها الإستراتيجية وبقاءها في السوق خاصة في ظل إقتصاد حديث قائم على السبق المعرفي و مليء بالتغيرات والتجديد المستمر، ذلك ما تعرضنا له في الفصل الثاني من خلال سرد النظريات المفسرة للإبداع ومناقشتها وتوضيح مراحل عملية الإبداع وفق عدد من الباحثين، ثم تطرقنا لمفهوم الإبداع الإداري وأهميته في تطوير المؤسسة الإقتصادية ومقوماته ومعيقاته التي تحول دون تفعيله، كما تطرقنا لأساليب تنميته وفق خطوات منهجية، مع ذكر أهم المداخل الإدارية لصناعة الإبداع وتوطينه داخل المنظمة، ثم انتقلنا في هذا الفصل إلى التطرق للمبحث الأخير الذي جاء بعنوان "الإبداع من إدارة التميز إلى التميز في الأداء" بمعنى آخر الإبداع من السبب إلى النتيجة لنظهر دور الإبداع كممارسة ونهج إداري كمعيار لتمييز الأداء.

الباب الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

تمهيد الفصل:

حاولنا في الباب الأول والمتعلق بالجانب النظري للدراسة محاولة تكوين صورة شامل وواضحة لمتغيرات البحث من خلال عرض أهم المفاهيم النظرية واستقراء الأدبيات السابقة، وبعد خلاصنا من هذا الجزء المهم من الدراسة، سنحاول في الباب الثاني مستعينين بالله إسقاط هذه المفاهيم على الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية على 4 مؤسسات اقتصادية وطنية تابعة لمجمع حسناوي والتي تنشط في القطاع الصناعي الذي يعتبر محل دراستنا ومن أجل البث في اختبار طبيعة العلاقات بين المتغيرات وإثبات أو نفي صحة الفرضيات، اقترح الباحث تقسيم هذا الفصل إلى خمس مباحث أساسية تتناول تقديم الدراسة الميدانية وتحليل وصفي لنتائج الدراسة، بالإضافة إلى استعراض مقارنة الدراسة المنهجية ونموذجها، ثم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة (الوصف الإحصائي)

المبحث الرابع: عرض النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS-SEM

المبحث الخامس: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة من خلال النمذجة بالمعادلات الهيكلية

المبحث الأول: تقديم الدراسة الميدانية

تأخذ دراستنا الميدانية أهميتها مباشرة من الواقع الإقتصادي الوطني والعالمي، خاصة بالحديث عن القطاع الصناعي الجزائري فلازلنا نرى باستمرار تعثر أو لنقل ببطء نمو هذا القطاع الذي يعتبر النسيج الأولي لأي اقتصاد ناجح أو طموح، وعلى الرغم من السياسات التنموية والتشجيعية التي تضعها الإدارة السياسية للنهوض بهذا القطاع، إلا أنه لا يزال قطاع ثانوي إذا قمنا بمقارنة مداخيله مع ما تجنيه الدولة من بيع البترول، وهو الأمر الذي كان في مقدمة أسباب تأخير انضمام الجزائر إلى تكتل البريكس BRICS حسب الملاحظين، ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا المبحث تقديم لمحة حول القطاع الصناعي في الجزائر وبيان مدى أهميته في التنمية الإقتصادية وأسباب تأخره، مع تقديم عام لمجمع حسناوي باعتباره محل دراستنا الميدانية وتعريف الشركات المختارة كعينة للدراسة.

المطلب الأول: لمحة حول القطاع الصناعي في الجزائر وأهميته في التنمية الإقتصادية

يحتل قطاع الصناعة أهمية متزايدة في الإقتصاد الوطني وفي دفع التنمية خاصة في الدول النامية لعدة أسباب منها التطور التكنولوجي السريع والمنافسة الدولية الشرسة، وأهميته في تحقيق معدلات نمو إيجابية مستمرة ومستقرة.

أولاً: خصائص الصناعة ودورها في التنمية الإقتصادية:

يحتل قطاع الصناعة أهمية متزايدة في الإقتصادات الوطنية وفي دفع التنمية خاصة في الدول النامية لعدة اعتبارات ويتميز عن غيره من القطاعات بخصائص معينة.

1. خصائص الصناعة:

تتميز الصناعة عن الحرف الإنتاجية الأخرى بعدد من الخصائص منها:⁴⁰²

- ✓ أنها لا تتضمن استخراجاً مباشراً للسلعة كإستخراج خامات الفحم والحديد مثلاً وإنما هي نشاط لاحق يقوم على منتجات تلك الحرف كصناعة الفحم والحديد.
- ✓ أنها ظاهرة مدنية أكثر منها ريفية، كما أنها نشاط كثيف بالمقارنة بالزراعة أو الرعي أو الصيد أو استغلال الغابات، حيث يوجه مقدار كبير من رأس المال والعمل في مساحة صغيرة من الأرض.
- ✓ لا ترتبط بأمكان وجود المواد الخام التي تستخدمها في معظم الأحيان، ويرتبط توزيعها وتركزها بعوامل أخرى كالسوق وطرق المواصلات والتكامل بالإختصاص فيما بينها... إلخ.

⁴⁰² سعد جاسم محمد، جغرافية الصناعة، دار الشموع الثقافية، ليبيا، 2002، ص ص 13، 14.

- ✓ إنها أوسع جمع للحرف البشرية انتشارا، وذلك لأنها توجد عادة بشكل أو بآخر حيث الناس في أي مكان على سطح الأرض.
 - ✓ بالرغم من الإنتشار الكبير للصناعة فإن المساحة الأرضية التي تشغلها المصانع تكون عادة صغيرة بمقارنتها بتلك التي تشغلها الحرف الإنتاجية الأخرى، فهي تميل نحو التركيز بينما تميل الحرف الأخرى نحو الإنتشار كالزراعة.
 - ✓ تكون مناطق التركزات الصناعية، مناطق للكثافات البشرية العالية، وهي بذلك أكثر سكانا من مناطق تركيز أي حرفة من الحرف الأخرى.
 - ✓ يختلف المظهر الحضري لمناطق الصناعة وهيئة المصنع عنه في الحرف الأخرى، فنجد أن هيئة المصنع تبدو مختلفة تماما عن هيئة مزرعة مثلا.
 - ✓ تعتبر الأساس لنمو وتطور الحضارة الحديثة، ذلك لأن جمع الوسائل التي يستخدمها الإنسان في جمع الحرف والخدمات ووسائل مصنوعة.
 - ✓ يسيطر على جانب كبير من الصناعة الحديثة، احتكارات وشركات صناعية دولية، لها فروع ومصالح واهتمامات على مستوى العالم بأكمله، وقد ساعد ذلك على تقوية نفوذها المالي والسياسي على هذا المستوى، ولهذا كانت الصناعة هدفا كبيرا تسعى إليه معظم دول العالم، والنامية بالخصوص، في سبيل تدعيم استقلالها السيامي باستقلال اقتصادي وفي سبيل تحرير نفسها من الضغوط السياسية والإقتصادية المسلطة عليها.
 - ✓ تعتبر الوسيلة الرئيسية للإرتفاع بمستوى معيشة السكان ولتشغيل اليد العاملة، وهذا يفسر الإرتفاع الكبير بمستوى معيشة السكان في الدول الصناعية وبخلافه في الدول النامية الزراعية، وتساعد الصناعة ومخرجاتها على فتح المزيد من فرص العمل للسكان مع اتساعها وتعدد برامجها الإنتاجية.
 - ✓ تتسم منتجات الصناعة الحديثة بالتنوع الكبير والتغير المطرد المصاحب للتقدم التكنولوجي المستمر.
2. دور الصناعة في التنمية الإقتصادية:

تحتل الصناعة مركزا متميزا في إطار العمل من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وتلعب بذلك دورا رئيسيا هاما في إطار هذه العملية، وهو ما أشار إليه فليح حسن من خلال ما يأتي:⁴⁰³

- إن الصناعة تدعم الإستقلال الإقتصادي الذي أصبح ضرورة لا غنى عنها لتعزيز الإستقلال السياسي، حيث أن تطوير القطاع الصناعي يمكن أن يقلل من اعتماد البلد في توفير احتياجاته على الخارج،

⁴⁰³ فليح حسن خلف، التنمية والتخطيط الاقتصادي، جدار الكتاب العالمي، عمان، 2006، ص ص 233-235.

ويوفر القدرة الذاتية للإقتصاد على التطور وتقليل ما يمكن أن يؤثر على استقلاله الإقتصادي من خلال ذلك.

- المساهمة في معالجة الإختلال في الهيكل الاقتصادي الناشئ عن اعتماد الإقتصاد النامي على أنواع محدودة من النشاطات يتضمنها قطاع أو قطاعات محدودة تساهم في تكوين الناتج القومي وهذا عن طريق إضافة قطاع إنتاجي يمكن أن يسهم بشكل مهم في تكوين الناتج القومي.

- المساهمة في التشغيل إذ أن القطاع الصناعي يعتبر من القطاعات الهامة التي يمكن أن تستوعب أعدادا ليست بالقليلة من الأيدي العاملة.

المساهمة في توفير احتياجات المجتمع من السلع الاستهلاكية، وبالتالي فإنه يسهم من خلال ذلك في تطوير ورفع مستوى المعيشة.

- العمل على تقليل العجز في ميزان المدفوعات، وهذا بقيام القطاع الصناعي بإنتاج سلع صناعية تسد احتياجاته بدلا من اللجوء لاستيرادها، وهذا ما يوفر العملة الصعبة.

- يسهم التصنيع في استخدام الموارد المحلية بشكل أكبر، مقارنة بالحالة التي ترافق عدم تطور القطاع الصناعي.

- يعتبر قطاع الصناعة من القطاعات ذات الإرتباطات الأمامية والخلفية القوية بقطاعات الإقتصاد الأخرى، فهو يعمل على توفير منتجاته كمستلزمات لعملية التوسع في القطاعات الأخرى، كما أنه باستخدامه الكثير مما توفره له القطاعات الأخرى، فإنه يحفز تلك القطاعات على التوسع كذلك نظرا لتشكيله طلب على منتجاتها.

- إن قطاع الصناعة يعتبر من أبرز القطاعات الإقتصادية ذات القدرة العالية على استخدام أحدث المنجزات العلمية والتكنولوجية والإنتفاع منها، وهذا ما يسهم في إحداث التطور في المجالات العلمية والتكنولوجية.

- إن التصنيع يسهم في تطوير قدرات ومهارات العاملين وهذا ما يؤدي إلى تطوير العنصر البشري في الإقتصاد.

- إن التصنيع يسهم في تحقيق درجة أكبر من الإستقرار الاقتصادي نظرا لما يتيح من تنوع في الهيكل الإنتاجي، وكذلك في الصادرات.

من خلال النقاط السابقة الذكر التي اختصرت دور الصناعة في التنمية الإقتصادية، يتوضح لنا أهمية هذا القطاع خاصة في الدول النامية، فهو القاطرة الأمامية لكل باقي القطاعات، وأي نمو فعلي لهذا القطاع له تبعات إيجابية على باقي القطاعات، وعلى التنمية الإقتصادية على وجه الخصوص، ومن خلاله

يتم توفير الإحتياجات الأساسية للإستهلاك الوطني، مما يساهم في تحقيق الإستقرار السياسي والإجتماعي، كذلك يوفر القطاع الصناعي المدخلات الأساسية للعمليات الإنتاجية الأخرى كالإنتاج الزراعي والصناعات التحويلية، مما يساهم في دفع عجلة التنمية الإقتصادية.

ثانيا: أهمية القطاع الصناعي في الجزائر

تؤدي الصناعة في الجزائر دورا معتبرا في الإقتصاد الوطني والتنمية، فهي تعتمد على قدرات هامة ومتطورة كالثروات الطبيعية المتنوعة والمتوفرة محليا وكذا التقنيات والتكنولوجيات الحديثة المستوردة، حيث يعتبر القطاع الصناعي من أهم القطاعات الإقتصادية، فهو مفتاح نمو وتنوع كل القطاعات، وذلك لدوره الكبير في رفع مستوى الإنتاج، وتوليد الدخل، وتوفير فرص العمل وتحفيز الإدخار والإستثمار.

يتوفر القطاع الصناعي الجزائري على قدرات كبيرة بالرغم من ضعف نسب النمو فيه، فهو يضم قاعدة صناعية لأكثر من 1000 مؤسسة متوسطة وكبيرة الحجم بتوزيع جغرافي متوازن نسبيا، إضافة إلى كبر حجم الوعاء العقاري الصناعي المخصص للأنشطة الصناعية ووفرة اليد العاملة، لكننا لا يمكننا إخفاء المشاكل التي تواجهه، والتي حالت دون تطويره ونموه وبالتالي أدت إلى زيادة ارتباطه بالعالم الخارجي في استيراد كل ما هو متعلق بنشاط هذا القطاع وتعميق تبعيته له، ويمكن عرض بعض أهم المشاكل والمعوقات التي يعاني منها القطاع الصناعي الجزائري كالآتي:

1- المشاكل المتعلقة بالمعدات والآلات:

يواجه القطاع الصناعي إنخفاض في نسبة الكفاءة الإنتاجية من جانب وارتفاع تكلفة الإنتاج من جانب آخر وذلك بسبب أن معظم الآلات والمعدات المستخدمة في المصانع إما قديمة أو متخلفة تكنولوجيا، مما يترتب على ذلك تعطلها في كثير من الأحيان، الأمر الذي يزيد من تكلفة الصيانة كما يواجه القطاع الصناعي أيضا استعمال قدرات إنتاج ضعيفة وهشة، وهذا يدل على أن الإنتاج الوطني لا يستجيب لمقاييس النوعية المطلوبة ويحمل بصعوبة متزايدة عبئ المنافسة بسبب الإستثمارات والتأهيل والعصرنة.⁴⁰⁴

2- مشاكل تتعلق بالخبرة الفنية والتخطيط والتنظيم:

من الواضح أن الخبرة الفنية والتقدم التقني ضروري لمواكبة مدى التقدم الذي يحدث في مجالات الإنتاج، ويرجع ذلك إلى نقص مؤسسات التعليم التقني والتطبيقي المتخصص التي يمكن الإعتماد عليها في تخريج العمالة المدربة اللازمة، وكذا ضعف التعاون والتبادل بين مراكز البحث والتطوير والجامعات مع

⁴⁰⁴ علي سماي، قاضي عمر، مداخلة بعنوان: أهمية الصناعات التحويلية في إرساء معالم النمو الإقتصادي للدول النامية، ضمن أشغال الملتقى الدولي (إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الإقتصادي في الجزائر)، جامعة لونيبي على- البليدة 2، الجزائر، 2018، ص 6.

هذه المؤسسات الصناعية، دون أن ننسى غياب التخطيط الصناعي⁴⁰⁵ وضعف القدرات والممارسات التنظيمية وافتقارها لكثير من المرونة اللازمة لإحداث التغيير الفعال بما يسمح بالتأقلم مع المحيط الإقتصادي التنافسي والمتغيرات الديناميكية التي تحد من الإنطلاقة الفعلية لهذه المؤسسات.

3- المشاكل المتعلقة بالمواد الخام:

ارتفاع أسعار المواد الأولية بحكم الإنخفاض القوي للعملة الوطنية خاصة مع لجوء بعض فروع الصناعة إلى الإعتماد على السوق الأجنبية في استيراد بعض من المواد الخام.⁴⁰⁶

ثالثا: مراحل تطور القطاع الصناعي

عمدت الجزائر منذ الإستقلال إلى بناء قاعدة صناعية تهدف إلى تطوير الإقتصاد الوطني وتحقيق الإستقلالية والتقليل من التبعية للخارج، ومن أجل فهم الواقع الحالي لهذا القطاع لابد من التطرق لأهم مراحل تطوره منذ الإستقلال ومرورا بالسبعينات حيث تم تخصيص نسبة هامة من الإستثمارات لهذا القطاع بفضل توظيف عائدات المحروقات والقروض الخارجية، إلى مرحلة الإنفتاح على الأسواق العالمية وتحرير التجارة إلى يومنا هذا.

1. المرحلة الأولى:

دامت هذه المرحلة خلال سنوات الستينيات من القرن الماضي، أين ورثت الجزائر عن الإستعمار الفرنسي بعد استقلالها كثيرا من معالم التخلف في الإقتصاد بصفة عامة كسيطرة القطاع الفلاحي على النشاط الإقتصادي الذي يوضح عدم التوازن والتكامل بين القطاعات الإقتصادية، والقطاع الصناعي بصفة خاصة. ففرنسا منذ سنوات الإحتلال لم تسمح بقيام صناعة وطنية متطورة، بل عملت على إبقاء الصناعة في الجزائر مصدرا للمواد الخام لتلبية احتياجاتها واحتياجات الدول المتقدمة، حيث اهتمت بالمناجم واستخراج الموارد الجوفية، وبعض النشاطات الصناعية الضرورية لعملهم كتوليد الطاقة وتحويل المنتجات الزراعية وبعض المصانع لمواد البناء.⁴⁰⁷

2. المرحلة الثانية:

ما إن باشرت الجزائر نضالها لأجل التنمية الإقتصادية والإجتماعية حتى اصطدمت بإحتكارات الشركات الأجنبية التي كانت تعيق الجهود المبذولة من طرف الدولة وتسعى إلى تحييدها عن مسارها الصحيح وذلك عبر شبكات تغلغلها المختلفة، ومن هنا بدا جليا استحالة نجاح أية مبادرة تستهدف التنمية الاقتصادية

⁴⁰⁵ ساعو باية، القطاع الصناعي الجزائري-المشاكل والحلول، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، الجزائر، 2017، ص 85.

⁴⁰⁶ علي سماي، قاضي عمر، مرجع سابق، ص 6.

⁴⁰⁷ ناصر لبني، القطاع الصناعي الجزائري منذ الإستقلال وسبل تطويره، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر،

دون السيطرة على موارد البلاد وأدوات هذه التنمية، وفي ظل هذه الظروف بادرت الدولة الجزائرية بمشروع إصلاحي في قطاع الصناعة، أطلق عليه اسم الثورة الصناعية وذلك ضمن مخطط يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل في النقاط التالية:⁴⁰⁸

- استرداد الموارد الطبيعية واستغلالها.
- التحرر من التبعية للخارج عن طريق تشييد صناعة معدات ومنتجات أساسية للصناعة والزراعة.
- خلق فرص عمل وتحقيق الرقي الاجتماعي للعمال.
- تحقيق التوازن الجهوي.

تعتبر المرحلة الثانية من أهم المراحل المميزة للقطاع الصناعي الجزائري، والتي امتدت خلال سنوات السبعينيات، حيث يرى الكثير من الملاحظين أن هذه الفترة هي فترة ذهبية لتطور الإقتصاد الجزائري، بالطبع في سياقه التاريخي، ومن أهم ما ميز تلك المرحلة الإستقرار السياسي، والأمن الإجتماعي، وتوفير موارد مالية كبيرة للدولة بسبب التأميمات الكبرى، والتي مكنت بدورها من تأسيس قاعدة صناعية قوية واقتناء عناصر الإنتاج لتجهيز المركبات الصناعية الكبرى، ورغم النقائص الملحوظة، فإن سياسة التصنيع هذه أعطت نتائج إيجابية حيث أصبحت الجزائر تمتلك نسيجاً صناعياً هاماً وجهازاً إنتاجياً عصبياً بأيادي عاملة كفؤة.

3. المرحلة الثالثة:

بعد انهيار أسعار البترول سنة 1986 والتي أدت إلى انخفاض معدلات الدخل، باعتبار الجزائر آنذاك بلداً اشتراكياً يسعى لتطوير البنية الصناعية من خلال الإيرادات النفطية، انعكس ذلك بأثر عميق على قدرة الدولة على المواصلة في الثورة الصناعية التي بدأتها خاصة مع الحراك الشعبي (أحداث أكتوبر 1988) وانهيار القطب الإشتراكي بعد انتهاء الحرب الباردة، إضافة لتردي الوضع الإقتصادي، كل هذا عجل بظهور بوادر الخصخصة والإنتقال لمرحلة أخرى من مراحل هيكلية القطاع الصناعي.

إن هذا التغيير والتحول إلى الليبرالية الإقتصادية مس الوضعية القانونية للمؤسسات العمومية رافقته ترتيبات مست الإطار التأسيسي الذي يهتم المؤسسات وخاصة فيما يخص النقاط التالية:⁴⁰⁹

- إصلاح منظومة الأسعار.

- إصلاح المنظومة الجبائية مع إدخال الرسم على القيمة المضافة.

⁴⁰⁸ نبذة تاريخية عن قطاع الصناعة، وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، تم الإطلاع عليه يوم 2023/11/25، رابط الموقع:

[.https://www.industrie.gov.dz/presentation-ministere](https://www.industrie.gov.dz/presentation-ministere)

⁴⁰⁹ نبذة تاريخية عن قطاع الصناعة، وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، تم الإطلاع عليه يوم 2023/11/25، رابط الموقع:

[.https://www.industrie.gov.dz/presentation-ministere](https://www.industrie.gov.dz/presentation-ministere)

- إصلاح احتكار الدولة للتجارة الخارجية.

- مراجعة القانون التجاري.

ورغم كل هذه الإجراءات فإن المؤسسة الصناعية بقيت تعاني من بعض الضغوطات التي قلصت من جهود تحسين الأداء

4. المرحلة الرابعة:

يمكن وصف هذه المرحلة أنها امتدت من سنوات 2000 إلى يومنا هذا، فكان الشغل الشاغل للحكومة بعد أن اجتازت المراحل السابقة، أن تعمل على تهيئة المناخ الملائم لعالم الخوصصة والشراكة والإنتفاخ على السوق، فبات من الضروري إعادة توجيه الإستراتيجية الصناعية لأخذ المعطى العالمي الجديد بعين الإعتبار، للسماح للصناعة الجزائرية بأن تترسخ في هذا العالم الجديد الذي يتميز بالمنافسة الشرسة⁴¹⁰، فكان لا بد أن تلتزم السلطات العمومية، بمرافقة ودعم القطاع على مدى عملية تحول الخارطة الإقتصادية، من خلال التشريعات والسياسات النقدية، وتعديل التعريفات الجمركية وإصلاح مؤسسات الإئتمان، والإصلاح الضريبي، وتسهيل الإجراءات الإدارية من خلال اعتماد الرقمنة.

رابعا: استراتيجية تنمية القطاع الصناعي في الجزائر:

بحسب موقع وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني⁴¹¹ شرعت الجزائر في وضع استراتيجية قطاعية للتأهيل الصناعي منذ عام 2020، من خلال تنفيذ مجموعة واسعة من تدابير الدعم لتطوير الإنتاج المحلي والنهوض به، وأسفرت هذه التدابير عن اعتماد برامج دعم تهدف إلى تشجيع الإنتاج المحلي وتعزيزه، ومنح المستثمرين المحليين والأجانب مزايا ضريبية وإدارية مختلفة.

تهدف وزارة الصناعة في إطار المهام المسندة إليها إلى ترقية واثمين الإنتاج الوطني من خلال زيادة الإدماج المحلي والإرتقاء في سلسلة القيم للشعب الصناعية، والذي يسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للسلطات العمومية والمتمثلة في:

- تخفيض الواردات بصفة معتبرة، والتوجه نحو القطاعات التي تساهم في التنمية الصناعية.
- ترقية المنتج المحلي وإحلال الواردات.
- ترقية تنافسية المؤسسات من خلال اعتماد النوعية من أجل السماح لها بولوج الأسواق الخارجية.

⁴¹⁰ نبذة تاريخية عن قطاع الصناعة، وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، تم الإطلاع عليه يوم 2023/11/27، رابط الموقع:

<https://www.industrie.gov.dz/presentation-ministere>

⁴¹¹ التنمية الصناعية، وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، تم الإطلاع عليه يوم 2023/11/25، رابط الموقع:

<https://www.industrie.gov.dz/dev-indust/#sous-traitants>

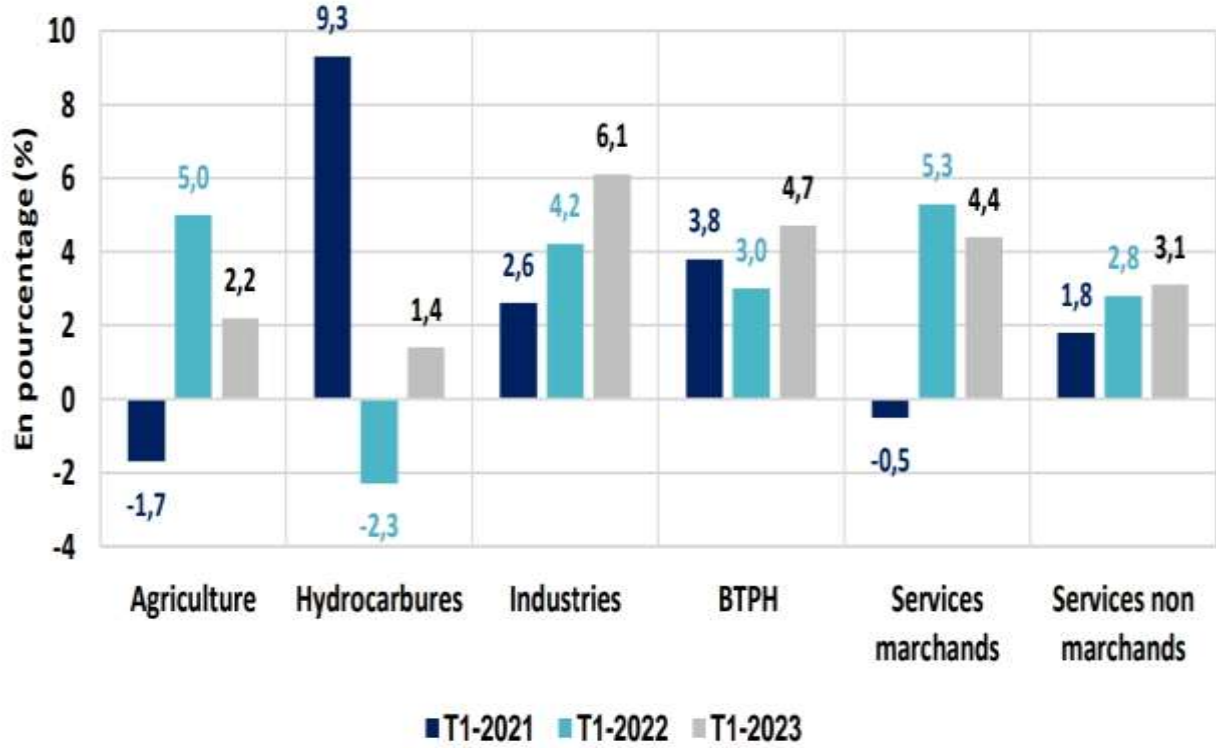
كما يتعلق الأمر بتنمية الأقاليم لاسيما من خلال شبكة من هياكل دعم النشاط الصناعي، والمتمثلة في المراكز التقنية الصناعية واتحادات التصدير وتكتلات المؤسسات، مما يسمح بتقوية أداة الإنتاج وتنوع منتوجات مختلف الشعب الصناعية.

ويمكن القول أن إستراتيجية الإدارة السياسية بخصوص إصلاح أو ترقية القطاع الصناعي بدأت تتضح نتائجها من خلال الأرقام الإقتصادية المحققة في الربع الأول من سنة 2023 مقارنة بالربع الأول من سنتي 2022 و 2021، حيث ارتفع النشاط الإقتصادي الوطني بنسبة 3% في الربع الأول من عام 2023، أي مكسب قدره 0,6 نقطة مئوية مقارنة بنفس الربع من عام 2022 (2.4%) مدفوعا بنمو جميع قطاعات النشاط الإقتصادي بما فيها قطاع المحروقات الذي ارتفع بنسبة 1.4% مقابل تباطؤ قدره 2.3% في نفس الربع من عام 2022، وباستثناء المواد الهيدروكربونية، واصل الناتج المحلي الإجمالي نموه للعام الثاني تواليا في الربع الأول من عام 2023 بنمو كبير بنسبة 4% مقارنة بـ 3.9% في العام السابق، ويعزى هذا النمو إلى حد كبير إلى ديناميكية قطاعات "الصناعة" و"البناء والأشغال العامة والهيدروليكيكا" وقطاع "خدمات السوق".⁴¹²

وعلى المستوى القطاعي، فإن القطاع الذي سجل أقوى تقدم من حيث النشاط الإقتصادي في الربع الأول من عام 2023 هو قطاع "الصناعة" بنمو 6.1% مقارنة بـ 4.2% قبل عام، الأمر الذي يوضح أهمية هذا القطاع بالنسبة لخارطة التنمية الإقتصادية المتبعة والشكل البياني الموالي يعطي بعض التوضيح لتطور القطاعات الرئيسية للإقتصاد.

⁴¹² Tendances Monétaires et Financières en Algérie, Bank of Algeria, Janvier 2024, Retrived From: <https://www.bank-of-algeria.dz/>

شكل رقم 31: تطور النشاط الإقتصادي في القطاعات الرئيسية



المصدر: Tendances Monétaires et Financières en Algérie, Bank of Algeria, Janvier 2024, Retrived From: <https://www.bank-of-algeria.dz/>

المطلب الثاني: تقديم مجمع حسناوي

تأسست مجموعة شركات حسناوي Groupe des Sociétés Hasnaoui والذي يرمز له اختصارا (G.S.H) في عام 1974 من قبل الإخوة حسناوي وأصبح اليوم رائد أساسي في السوق الجزائرية في قطاعي البناء والزراعة، وهي المكانة التي تم الحصول عليها بفضل ثقافة المقاولاتية القائمة على روح الإبتكار المستمر، والجودة والصرامة⁴¹³، ويتمتع المجمع GSH بقدرات تنفيذية وإنتاجية كبيرة مدمجة تماما في أعماله الأساسية، استنادا إلى إستراتيجية تعتمد على تطوير الشراكات الدولية التي سمحت للمجمع على مر السنين بإكتساب المعرفة التي تمنحها هذه الإمكانيات الفريدة في الجزائر لدمج باستمرار الأنظمة والعمليات الجديدة باستخدام أحدث التقنيات.⁴¹⁴

⁴¹³ مجبر أمين، تأثير أسلوب القيادة في إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2019، ص 82.
⁴¹⁴ Retrived 27/11/2023 From: www.groupe-hasnaoui.com

تسعى مجموعة شركات حسناوي، زيادة على الحفاظ على تقاليدھا في تدعيم نشاطھا الأساسي في مجال التطوير العقاري، إلى تنوع أنشطتها والمساهمة بأكثر فاعلية في الإقتصاد الوطني وهي المساهمة التي تتطلب المزيد من المسؤولية، واللجوء إلى الإستعانة النوعية بأخر التكنولوجيات المتقدمة الدقيقة.⁴¹⁵

وبلغة الأرقام يضم المجمع أكثر من 18 شركة تعمل في ثلاثة قطاعات رئيسية هي البناء والزراعة والصناعة، وتوظف اليوم أكثر من 3500 موظف منتشرين في جميع أنحاء البلاد، مع إنشاء 6 شركات أجنبية، ويشغل المجمع ما يربو عن 100 هكتار من مرافق الإنتاج الصناعي، وقد قام المجمع حتى الآن بتقديم 300 بنية تحتية عامة، ويمكنه إنجاز 6000 مسكن سنويا.⁴¹⁶

أولا: تاريخ مجمع حسناوي

تعتبر بداية مجمع حسناوي وظروف إنشاء أول شركة له على شكل مؤسسة مصغرة بمبلغ لم يتجاوز 50 ألف دينار جزائري خلال حقبة السبعينيات عبارة عن قصة طموح حقيقية وتحدي للواقع، حيث يروي ذلك الرئيس المدير العام السيد "ابراهيم حسناوي" في أحد اللقاءات مع الإذاعة الوطنية⁴¹⁷ ليؤكد أن "الإستثمار في القطاع الخاص لم يكن أمرا يسيرا غداة الاستقلال، حيث انتهجت الجزائر آنذاك الإقتصاد الإشتراكي المبني على مؤسسات خاضعة في تسييرها لمركزية الدولة، ورغم ذلك كان علينا تحدي الصعاب لكي نفرض أنفسنا، فعلى سبيل المثال كان من المستحيل لمقاوله من القطاع الخاص اقتناء شاحنة، مما اضطرنا إلى اقتناء آليات مستعملة تفوق قيمتها 3 إلى 4 أضعاف قيمة العتاد الجديد وبدون فاتورة باعتبارها فائدة تخضع للضريبة، ليضيف السيد الرئيس المدير العام أن هذه الظروف التعجيزية هي التي أعطتنا القوة لكي نثبت أنفسنا، ونقاوم أي ظرف لتصبح قيمة من قيم الشركة، وبعد بداية الإفتتاح كنا جاهزين أساسا وهو ما جعلنا ننمو بسرعة، ونظرا لطبيعة نشاطنا الرئيسي المتعلق بالبناء، وجدنا عائق كبير يتمثل في ندرة مواد البناء، وهو ما دفعنا لفكرة أول مشروع تمثل في إنشاء محجرة، ثم تلا ذلك عدة مشاريع أخرى أوجدتها أيضا الحاجة، وهو ما سمح لنا بإنشاء شركات يكمل بعضها بعضا وتمون المجمع بما يحتاجه، لتتلو ذلك مرحلة لاحقة أصبحت هذه الشركات تمون السوق الوطنية وتطمح للتصدير".

ويمكن اختصار المحطات الرئيسية لتاريخ المجمع في ثلاث محطات رئيسية هي:⁴¹⁸

⁴¹⁵ مجبر أمين، مرجع سابق، ص 83.

⁴¹⁶ Retrived 27/11/2023 From: www.groupe-hasnaoui.com

⁴¹⁷ الإذاعة الجزائرية، ركن (نبض الجزائر): القطاع الخاص معركة الوجود وتحدي الإستمرارية، لقاء خاص مع السيد ابراهيم حسناوي، <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/21581> رابط الموقع: 2023/02/12

⁴¹⁸ Retrived 29/11/2023 From: www.groupe-hasnaoui.com

1. مرحلة الإنشاء (1974-1983):

أسست أول مؤسسة لمجمع حسناوي و المتمثلة في شركة الإنجازات العمومية، سنة 1974 و مع الخبرة المكتسبة من خلال إنجاز أكثر من 5000 مسكن والعديد من الأشغال العمومية في منطقة سيدي بلعباس، فقد قاده تدريجيا إلى إنشاء شركات أخرى مما سمح بتعزيز المجمع مع مر السنين.

2. مرحلة النمو والتوسع (1983-2008):

مرحلة النمو وتوسع النشاط للحصول على الإستقلال وتلبية احتياجات مواد البناء للمواقع المختلفة للشركة، حيث تم إنشاء وحدات جديدة خاصة بمواد البناء وشركات متخصصة في مختلف الهياكل الأساسية (إنشاء ورشة عمل الحديد وأول وحدة إنتاج الخرسانة الجاهزة ووحدة إنتاج مواد البناء لدعم تنفيذ المشاريع)

3. مرحلة إعادة التنظيم و التطوير (منذ عام 2008)

تحول المجمع GSH من بداية يناير 2008 إلى مجمع شركات ذات أسهم والتي كانت قبل سنة 2008 شركات ذات مسؤولية محدودة، مع إنشاء العديد من المشاريع المشتركة مع شركاء أجنب و إنشاء شركة النقل و دخول مجال الإتصال.

ثانيا: مساهمات وإنجازات المجمع

يعتبر مجمع شركات حسناوي الذي يتواجد مقره بسيدي بلعباس فاعلا إقليميا ووطنيا رئيسيا، ولا يقتصر وجوده على غرب البلاد، فهو يواصل تطوره وتعزيز وجوده، لاسيما في وسط وشرق البلاد، حيث تحصل على عقدين للبناء و هذا من خلال شركته BTPH الأول في الجزائر العاصمة، والثاني ببومرداس لبناء 100 مساكن متنوعة و وحدات سكنية شبه فردية، حيث ستحمل هذه المشاريع لمسة المجمع، لاسيما من حيث الإتزام بالمواعيد وجودة العمل، دون أن ننسى دخول الوحدة الإنتاجية Grupopuma لإنتاج الإسمنت الممزوج و اللاصق التابعة لمجمع حسناوي حيز النشاط في ولاية البويرة.⁴¹⁹

يساهم مجمع شركات حسناوي في تنمية البلاد من خلال تعزيز الصادرات خارج المحروقات، والعديد من منتجات المجموعة مرشحة للتصدير، على سبيل المثال لا للحصر، أنواع مختلفة من الأبواب الخشبية المصنعة من قبل الشركة التابعة MDM ونجارة الألومنيوم التابعة لشركة Strugal، ألواح الرخام والجرانيت المستخرجة من مناجم سيدي علي بن يوب وتمنراست من قبل شركة Tamstones التابعة له،

⁴¹⁹ موقع radio.m، تم الإطلاع عليه يوم: 2023/11/29، على الرابط <https://radio-m.net/category/actualite>

والإسمنت والمواد اللاصقة والملاط من قبل الشركة التابعة Grupopuma الجزائر، فيما يعد مجمع شركات حسناوي أيضا فاعلا ملتزما فيما يتعلق بكفاءة الطاقوية واحترام البيئة⁴²⁰. ومن أهم الإنجازات المسجلة بإسم المجمع GSH يمكن أن نذكر مشروع تطوير عقاري يضم 1807 مسكنا تبلغ مساحته الإجمالية 450.00 مترا مربعا يحمل اسم "إقامة الرياض" وقد صممت كمقاطعة جديدة للمنطقة الشرقية من مدينة وهران، وتميزت بقلّة كثافة المباني، بحيث توفر للمشتريين في المستقبل أفضل الظروف المعيشية، وفاز المشروع بالمنجز بكفاءة بجائزة (الطاقة المعتدلة المناخية الوطنية) في إطار مسابقة "البناء الأخضر 2016"⁴²¹، إضافة إلى ذلك نذكر إنجاز مركز مكافحة السرطان بولاية سيدي بلعباس الذي يعتبر الأول من نوعه في إفريقيا مع العديد من إنجازات المشاريع العمومية، وهو الذي وضع المجمع كفاعل وشريك استراتيجي للدولة في تنفيذ المشاريع الهامة وذات الطابع السيادي كان آخرها تسليم استكمال البنى التحتية من أجل إنجاز "ألعاب البحر المتوسط وهران 2022" والتي أكد الملاحظون الدوليون والمحليون على مدى نجاحها.

خامسا: الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي:

بما أن مجمع شركات حسناوي هو بمثابة شركة عائلية مملوكة بصفة أساسية لأفراد عائلة حسناوي وتدار من قبلهم، ومن جهة أخرى يعتبر المجمع "شركة قابضة"⁴²² تملك غالبية أسهم الشركات التابعة وتسيطر عليها، فإن تنظيم المجمع يخضع لتسلسل مركزي في صنع القرار، حيث يحتكر المجمع سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد التوجهات الكبرى لشركاته التابعة، بينما تترك القرارات ذات الصبغة التنفيذية أو الإجرائية لمجالس إدارة هذه الشركات.

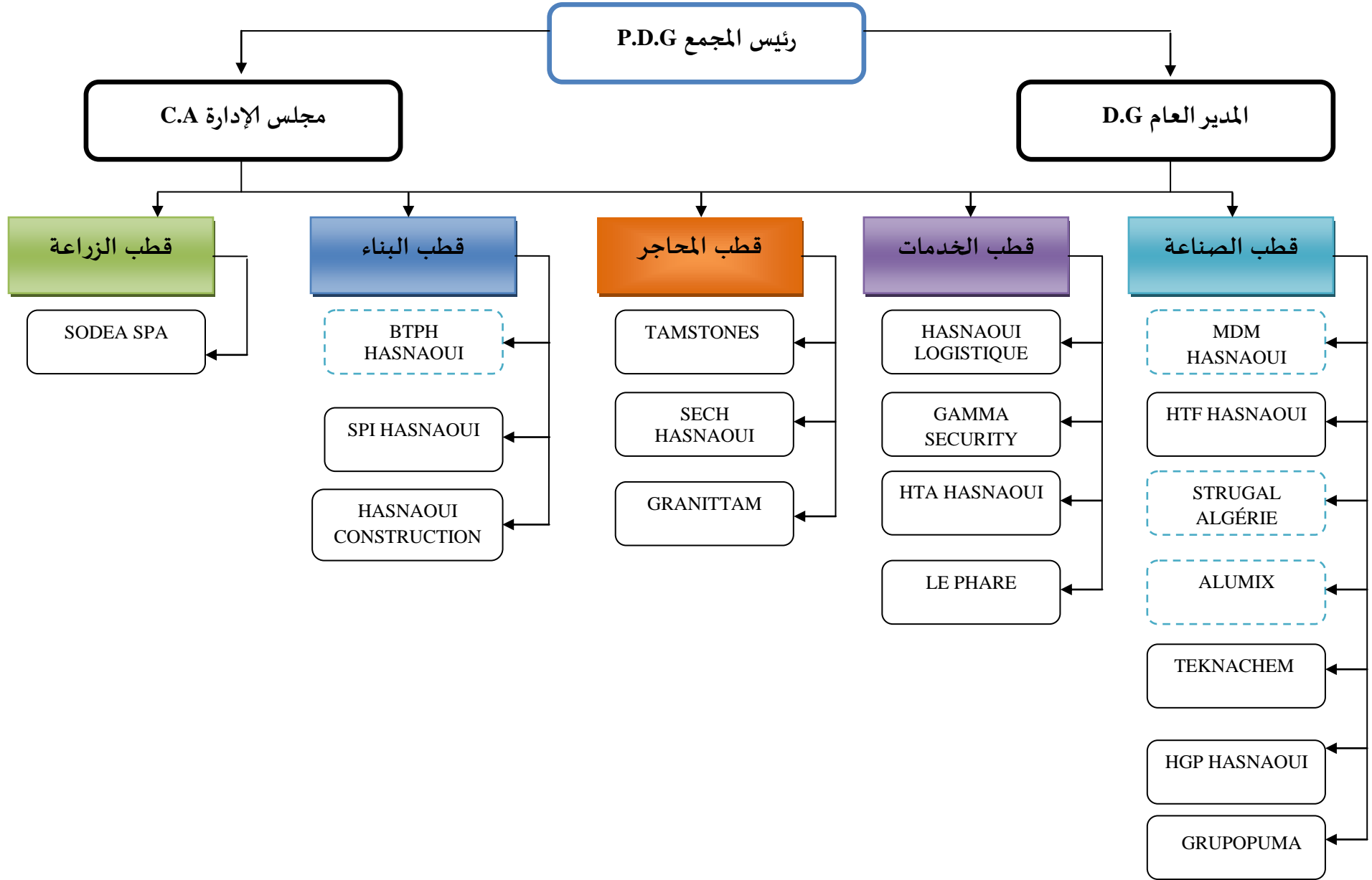
⁴²⁰ موقع radio.m، مرجع سابق.

⁴²¹ سمير بن عبد الله، مجمع حسناوي - من شعار الحل الشامل إلى النجاح المتكامل-، موقع الجزائر اليوم، تم الإطلاع عليه يوم

2023/11/29، رابط الموقع: <https://www.aljazairalyoum.dz>

⁴²² هي الشركة أو المؤسسة التي تمتلك الأسهم المتداولة لشركات أخرى، وغالبا ما يشير المصطلح بشكل أساسي إلى الشركة التي لا تنتج السلع أو الخدمات بنفسها، وإنما الغرض منها فقط تملك أسهم الشركات الأخرى، وتمتلك الشركة القابضة عادة أغلبية الأسهم في الشركات التابعة.

الشكل رقم 32: الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي



المطلب الثالث: مجالات نشاط المجمع وتقديم الشركات المختارة للدراسة

سنحاول في هذا المطلب التطرق لمجالات نشاط مجمع حسناوي من خلال الشركات المنتمية له مع تقديم الشركات الصناعية التابعة للمجمع والتي تم اختيارها لإتمام لدراسة.

أولاً: مجالات نشاط المجمع

عرف مجمع شركات حسناوي مع نموه عدة تفرعات كانت في البداية لسد حاجة القطب الرئيسي للمجمع المتعلق بالبناء من أجل تحقيق الاندماج في العمليات وتحقيق السرعة في الإنجاز، ثم في مرحلة لاحقة تطور التوجه الإستراتيجي للمجمع ليشمل أقطاب أخرى خارج قطب البناء كقطب الزراعة والخدمات وفيما يلي سنذكر بإيجاز هذه الأقطاب الخمسة:⁴²³

1. قطب البناء Pôle Construction

يعتبر التطوير العقاري هو العمل الأساسي للمجمع، حيث تسعى الأخيرة إلى تعزيز المشاريع عالية الجودة من خلال استهداف التميز في تحسين التصميم المعماري ومنذ إنشاء أول شركة للمجموعة في عام 1974، واصل قسم البناء النمو من خلال دمج المهن الجديدة والإبتكار في مواد وتقنيات البناء، مما يسمح له بتقديم الخدمات والمنتجات ذات الجودة اليوم من خلال شركاته التابعة المختلفة التي تسمح بتربط الأنشطة والتكامل الكبير لمكونات البناء بالإضافة إلى التحقق من صحة الشهادات وفقاً للمعايير الدولية وهو ما يمنح المجموعة:

-القناعة في فن البناء.

-الإستقلالية في تولي مسؤولية المشاريع المختلفة.

- إتقان إدارة المشاريع، وبالتالي ضمان مركز تنافسي لا جدال فيه وحصص أفضل في السوق.

2. قطب الصناعة Pôle Industrie

تصنيع مواد البناء هو هدف مجمع شركات حسناوي حيث تم إنشاء العديد من البنى التحتية الصناعية، المصممة لتلبية احتياجات السوق الجزائرية بالتعاون مع العديد من الشركاء الأجانب، مما يسمح للمجمع بتوفير منتجات تلي المعايير الأوروبية مثل الملاط الجاهز للإستعمال والدهانات، والنجارة، والألمنيوم، والمضافات الخرسانية.

3. قطب التنمية الفلاحية Pôle D'agriculture

يندرج القسم الفلاحي بمجمع شركات حسناوي ضمن قطب التنمية الفلاحية التي تدخل في التطوير

⁴²³ Retrived 5/12/2023 From: www.groupe-hasnaoui.com

الفلاحي والتحويل البيئي من خلال استخدام التقنيات الحديثة لإستغلال الموارد المائية وتنفيذ عمليات تساهم في زيادة المحصول في مجال الفلاحة، مع إنشاء شبكات التقطير والخدمات الزراعية وتوريد المواد والمعدات التي تتيح حولا متكاملة للمزارعين.

4. قطب الخدمات Pôle Services

يعتبر دخول المجمع لمجال الخدمات استثمار منطقي يتناسب مع متغيرات الواقع ونمو هذا القطاع الذي يدر الكثير من الأرباح فبعد أكثر من 50 عاما من الخبرة المكتسبة في مجال البناء والزراعة، يوفر المجمع اليوم للسوق المحلية خدمات في مجال تقنيات المعلومات والإتصالات الجديدة والتدريب والخدمات اللوجستية.

5. قطب المحاجر Pôle Pierre

بما أن المحاجر هي مجال مهم لمجمع شركات حسناوي ، فإن قسم الحجر يهدف إلى أن يكون متخصصا في مشتقات الحجارة، ويسعى دائما إلى الحصول على مواد محلية عالية الجودة يتم معالجتها بأحدث آلات الجيل وفقا للمعايير الدولية ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لهذا القطب على النحو التالي:

- تلبية الإحتياجات الوطنية من الجرانيت والرخام.
- إنشاء سوق جديدة بالإنتاج المحلي وعلامة جودة جديدة (صنع في الجزائر) مع عرض أفضل للجودة والسعر.

- خلق ديناميكية اقتصادية في الجنوب بفضل شركة GRANITTAM Spa .

ثانيا: تقديم الشركات المختارة للدراسة

بما أن ميدان دراستنا يتعلق أساسا بمؤسسات القطاع الصناعي ويهدف تحليل أثر متغيرات الدراسة التي تؤثر على أداء مؤسسات هذا القطاع، ونظرا لإستحالة حصر الدراسة لكل مكونات هذا القطاع، قمنا باختيار أحد المكونات الفاعلة والمتميزة في هذا القطاع وهي مجمع شركات حسناوي والذي يعتبر واحدا من أكبر المجمعات الصناعية في الجزائر، وتمت دراستنا بالتحديد على 4 شركات من هذا المجمع تنتمي 3 منها لقطب الصناعة في حين تنتمي الأخرى لقطب البناء الذي يعتبر القطب الأساسي للمجمع.

1. شركة MDM Hasnaoui Spa

شركة نجارة المكورة (Menuiserie De Mekerra) والتي يرمز لها اختصارا MDM هي شركة تصنيع وتسويق وتركيب الأبواب والخزائن والمطابخ وأغطية الجدران (الكسوة الخشبية)، بالإعتماد على الخبرة الطويلة للشركاء الدوليين والتركيبات والآلات ذات التقنية العالية، وتقدم الشركة للسوق منتجات عالية الجودة بتكاليف مخفضة من أجل تلبية احتياجات العملاء الأكثر تطلبا.

قامت شركة MDM بتوسيع نطاق منتجاتها الداخلية من خلال إنتاج أبواب ممرات أنبوبية جديدة ومطابخ جديدة مصممة خصيصا على الطلب، وبالتالي تقدم شركة MDM نماذج جزائرية عالية الجودة بفضل المواد الخام الإسبانية، مع الحفاظ على نسبة أسعار جذابة، وهذا من خلال الاستفادة من المعرفة المثبتة من خلال التعاون مع الشركاء الدوليين، استخدام معدات صناعية حديثة، وبالطبع تأهيل الموظفين تأهيلا عاليا يسمح بطرح مجموعة واسعة من المنتجات الخشبية في السوق الجزائرية.⁴²⁴

2. شركة Strugal Algérie

شركة Strugal Algérie هي نتاج شراكة بين Strugal Aluminium الإسبانية ومجمع شركات حسناوي، يقدم المصنع ومرافق الإنتاج التابع للشركة نتيجة لسنوات من الخبرة والإبتكار في خدمة البناء والصناعة خدمة شاملة للزبون عن طريق التحكم في جميع مراحل عملية التصنيع حتى وقت التسليم ويشمل العمليات المختلفة لطلاء الجوانب، والأكسدة، والقطع، وتسويق الملحقات حتى التوزيع اللاحق للمنتجات من خلال شبكات التوزيع الخاصة، وتتمثل أهم منتجات الشركة في الأبواب والنوافذ الألمنيومية مع تضمين أنظمة الإنزلاق Systèmes Coulissants، مقاطع الألمنيوم الخام والجاهزة للتركيب، واجهات المباني، الألواح المركبة والقابلة للإزالة.⁴²⁵

3. شركة Alumix

Alumix هي شركة مختلطة جزائرية- إسبانية مقرها في بلدية تلموني بسيدي بلعباس، توفر أنظمة من الألمنيوم خاصة بالهندسة المعمارية ويوجد بها ورش لنجارة الألمنيوم والزجاج، ومع ما يزيد على 35 عاما من الخبرة في قطاع الواجهة الزجاجية، تقدم الشركة حلولاً مبتكرة تلبي المتطلبات الجمالية والتقنية للمهندسين المعماريين، يتم الحصول على جميع العناصر التي يتم تركيبها للعميل داخل ورشات الشركة، مما يضمن جودة أفضل من خلال الأنظمة المتاحة لدى الشركة، وذلك من خلال جميع مراحل التصنيع والتجميع، وتتمثل أهم منتجات الشركة في الأبواب التجارية، الزجاج المورق والزجاج المزدوج إضافة إلى اللوحات الخفيفة والواجهات المركبة.⁴²⁶

4. شركة البناء والأشغال العامة والهيدروليك Btph Hasnaoui spa

شركة البناء والأشغال العامة والهيدروليك Btph Hasnaoui، ذات كفاءة عالية في تشييد المباني والهندسة المدنية، لديها القدرة على بناء 1500 وحدة سكنية سنويا وهي مسؤولة عن تنفيذ برامج البناء المدنية والصناعية المختلفة لديها هياكل فنية ومجموعات متخصصة وبفضل خبرتها ومعرفتها بجودة الخرسانة،

⁴²⁴ Retrived 5/12/2023 From: www.groupe-hasnaoui.com

⁴²⁵ Retrived 6/12/2023 From: www.groupe-hasnaoui.com

⁴²⁶ Retrived 6/12/2023 From: www.groupe-hasnaoui.com

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

تنتج BTPH أيضا مجموعة كاملة من الخرسانة الجاهزة في غرب الجزائر، وبشكل أكثر تحديدا في ولايتي وهران وسيدي بلعباس.⁴²⁷

وفيما يلي البطاقة الفنية للشركات محل الدراسة:

الجدول رقم 07: البطاقة الفنية للشركات محل الدراسة

إسم الشركة	نشاط الشركة	مساحة مقر الشركة	القدرة الإنتاجية	سنة الإنشاء	عدد الموظفين	المقر الإجمالي
MDM	إنتاج مطابخ و أبواب وتغطية بالخشب	15 000 m ²	400 الأبواب / يوم 2000المطبخ / شهر	2015	177	المنطقة الصناعية بلعباس
STRUGAL	سحب وإنتاج الألمنيوم	16 000 m ²	20 طن في اليوم	2012	123	المنطقة الصناعية بلعباس
ALUMIX	نجارة الألمنيوم والزجاج	4 000 m ²	200 البوابات والنوافذ / يوم	2012	123	تموني- بلعباس
BTPH	تنفيذ المشاريع العقارية وإنتاج الخرسانة الجاهزة	10 000 m ²	2000 إقامة سنويا	1974	1869	المنطقة الصناعية بلعباس

المصدر: www.groupe-hasnaoui.com

المطلب الرابع: مظاهر الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري ومؤشرات تميز الأداء في مجمع شركات حسناوي

إن تنوع النشاطات وخلق مؤسسات جديدة، بالشراكة مع الأجانب، يفرض متطلبات جديدة للتنظيم و التسيير و عليه، أنشأ المجمع سنة 2011 إدارة عامة مهمتها قيادة وإعادة التنظيم و إدارة محاور التطوير الجديدة كما جهزت مجموعة حسناوي نفسها بأدوات تسييرية متطورة للحفاظ على مكانتها التي اكتسبتها بفضل خبرتها الطويلة في مجال البناء و كذلك خلق ميزة تنافسية للنشاطات الأخرى في ظل الإنفتاح الاقتصادي الذي تشهده البلاد و احتمالية دخول منافسين جدد⁴²⁸، ويمكن القول أن التعديلات الهيكلية

⁴²⁷ Catalogue Btph Hasnaoui spa 2023-2024.

⁴²⁸ مجبر أمين، مرجع سابق، ص 92.

المحدثة سمحت بتقوية المجمع وتعزيز روابطه من خلال ثقافة تنظيمية واضحة وقيم مشتركة تحمل في جوهرها الإلتزام بالإبداع والجودة.

أولاً: مظاهر الثقافة التنظيمية في مجمع شركات حسناوي

تظهر الثقافة التنظيمية وكأنها جبل جليدي لا يظهر منه إلا الجزء القليل (المكون المادي) بينما الجزء الأكبر منه (المكون المعنوي) لا يظهر للعيان، لكن ما يشار إليه أن هذا (المكون المادي) هو الذي يسمح بالتعرف على عمق العناصر المعنوية للثقافة التنظيمية من خلال ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا، من رموز عادات، سلوكيات وغيرها من الأشياء الأخرى، وتتمثل هذه المكونات عادة في كل من الظواهر المادية للثقافة.

تتضمن هذه الإشارات طبيعة الهندسة المعمارية المميزة وكذا أساليب التهيئة، من نوع الطلاء وطبيعة بنية المادة المستخدمة في البناء وكذا وجود للحدائق والمساحات الخضراء وكيفية تشييد الطرق والمرافق والمساحات والمستودعات واللافتات وحظائر توقف السيارات، تزويد الشركة بالإضاءة والتهوية والتدفئة والتكييف وكيفية استخدام الطاقة والإقتصاد فيها، كلها تعتبر إشارات مادية تعكس ثقافة معينة، إضافة إلى ما يعلن عنه من قيم وتوجهات من خلال رسالة الشركة والتي تعتبر الدستور المرجعي للثقافة التنظيمية.

1. رسالة وقيم مجمع شركات حسناوي

مثلما أشرنا إليه سابقاً بتاريخ إنشاء المجمع GSH ونجاحه وتطوره على مدار 50 سنة يحمل في طياته العديد من القيم، الإلهام والإرث وذلك ما نجد مختصره في رسالة المجمع على لسان المؤسس والرئيس المدير العام (ابراهيم حسناوي) والذي نصه كالآتي:⁴²⁹

"لا يمكن تصور نمونا واستدامتنا دون مشاركة تراث مشترك من القيم والأخلاق والمبادئ، التي يجب أن تلهم وتوجه العمل اليومي لجميع النساء والرجال في المجموعة وهذا أساس أساسي لنجاح شركة متكاملة مثل شركتنا، ومن هنا السبب وراء قواعد السلوك لدينا ثلاث قيم رئيسية تشكل أساس إلتزامنا الأخلاقي:

✓ الإحترام، ضمان الثقة والإستدامة في أنشطتنا وتبادلنا

✓ المسؤولية سواء اتخذت شكل التضامن أو الإحتراف

✓ المثالية التي تضمن المصداقية الداخلية والخارجية

لكي يكون لهذه القيم الأخلاقية معنى، يجب التعبير عنها في عدد معين من مبادئ العمل التي تؤثر على مجال نشاطنا: الإحترام المستمر لحقوق الإنسان، والإهتمام الدائم بالسلامة وحماية البيئة، واحترام كل

⁴²⁹ Retrived 10/12/2023 From: www.groupe-hasnaoui.com

شخص ممن يتم التفاعل معهم، النزاهة فيما يتعلق بالشركة وفي علاقاتنا التجارية، وعلى هذه الأسس الأساسية سنكون قادرين على بناء طموحنا لتحقيق نمو صحي ومستدام، لصالح الجميع"

2. بعض المظاهر المادية التي تعكس الثقافة التنظيمية للمجمع:

خلال إجرائنا للدراسة الميدانية وجمعنا للمعلومات حول المجمع بصفة عامة وضمن الشركات محل الدراسة بصفة خاصة إتقنا بعض المظاهر والسلوكيات التي تعكس نمط معين للقيم الثقافية نذكر بعض أهمها:

1.2 كثرة الإندماج والتكامل في أنشطة المجمع:

من بين المظاهر الملاحظة داخل مجمع شركات حسناوي الذي يقع مقره في المنطقة الصناعية لسيدي بلعباس والذي يضم جل الشركات الفروع، التكامل الكبير في الأنشطة الصناعية، فمثلا داخل المجمع يوجد محطة وقود خاصة وورشة كبيرة لتصليح العتاد الصناعي والمركبات،⁴³⁰ أيضا جل المواد الأولية المستخدمة في النشاط الرئيسي للمجمع والمتمثل في البناء يتم إنتاجها من خلال الشركات التابعة وهو ما يعبر عن قيمة السرعة في الإنجاز.

2.2 أساليب التهيئة Les Modes D'amenagement

نظرا لكبر مساحة المجمع وحجم عدد العمال والزائرين يوميا، يخضع المجمع لتنظيم محكم من خلال الإرشاد والتوجيه الذي يقوم به أعوان الأمن والإستقبال من جهة، ومن جهة أخرى كيفية تموقع الطرق واللافتات وحظائر توقف السيارات، بالإضافة إلى الإهتمام بتهيئة المساحات الخضراء.⁴³¹

3.2 تهيئة وتنظيم المصانع في المجمع:

يوجد على مستوى مجمع شركات حسناوي مخازن ومستودعات كبيرة يتم ترتيب وتنظيم المواد والعتاد فيها بطريقة مناسبة تسهل من استعمالها وتوفرها عند الحاجة بسلاسة كما أن طريقة ترتيب خطوط الإنتاج تسهل التكامل في تقسيم العمل وانسيابية المواد والمنتجات، إضافة إلى تهيئة طرق خاصة لتنقل العتاد الكبير وهو ما يشير إلى قيم الانضباط التنظيمي.⁴³²

4.2 توفير الصحة والسلامة وظروف العمل:

يوفر المجمع للعمال أساسيات شروط السلامة كالملابس الصناعية الواقية، وتهيئة المطافئ وأنظمة الإنذار ومخارج النجدة والحرص على تقديم تكوينات دورية حول شروط السلامة، إضافة إلى توفير النقل بشكل

⁴³⁰ أنظر في الملاحق: الصورة رقم 01، 02.

⁴³¹ أنظر في الملاحق: الصورة رقم 03، 04.

⁴³² أنظر في الملاحق: الصورة رقم 05، 06.

منتظم، أما في منتجاته فهو يساهم نوعا ما في السلامة البيئية من خلال إنجاز المباني الخضراء الصديقة للبيئة.⁴³³

5.2 القيم الإجتماعية للمجمع (المسؤولية الإجتماعية)

من خلال الملاحظة المبدئية تظهر لنا بعض مظاهر إلترام مجمع شركات حسناوي بالدور الإجتماعي ومراعاته للبيئة التي ينشط فيها من خلال مناصب العمل التي يوفرها لأكثر من 3500 عامل وما يتبع ذلك من منح وتأمينات السلامة والتقاعد، أيضا يمنح المجمع لشريحة الزبائن منتجات وخدمات ذات جودة إبداعية، كذلك المبادرات التي يقدمها المجمع لصالح المجتمع كراعية البرنامج التلفزيوني الشهير "اليد في اليد" لبناء المساكن للفئات الهشة، ودعم المعارض الوطنية للإبتكار، إضافة إلى عروض التكوين والتربصات السنوية التي يقدمها المجمع مجانا لصالح طلبة الجامعات والمعاهد ومتربصي مراكز التكوين.

ثانيا: مظاهر الإبداع الإداري

يمكن استخلاص بعض مظاهر الإبداع الإداري في مجمع حسناوي من خلال السياسات المتعلقة بالموارد البشري ومكانته وكيفية الإستثمار فيه من خلال التكوين والتمكين لتحسين جودة المنتجات وزيادة رضا العملاء وهو ما يعبر عنه بصراحة في شعار المجمع "الحل الشامل".

1. سياسة الموارد البشرية:

نظرا لقوة العمل الكبيرة التي يعتمد عليها المجمع في تطوره وتميزه والتي تتجاوز 3000 عامل، فإن لسياسة إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى كشريك إستراتيجي في تحقيق أهداف المجمع، وترتكز سياسة الموارد البشرية ضمن مجموعة شركات حسناوي على مجموعة من القيم المشتركة التي تتلاقى نحو تطوير المهارات، وتهدف سياسة الموارد البشرية هذه إلى دعم تطوير المجمع، لا سيما من خلال سياسة التوظيف النشطة، التي تفضل التنقل الداخلي والتدريب من أجل تقديم أفضل الفرص الوظيفية داخل المجمع وتجدر الإشارة إلى أن المجمع لديه مركز للتدريب خاص به.

يضمن المجمع مكافآت جذابة وفقا لجهود ومشاركة كل شخص، مع اتباع نهج فردي لتحقيق الأهداف، وتوسع سياسة الموارد البشرية أيضا إلى تسليط الضوء على قيم المجمع، مع مبادئ الأخلاق والحكم الرشيد، وتعزيز التنوع بين الفرق، والرفاهية في العمل والإنسجام بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، ونظرا لأن عمل المجمع الرئيسي هو البناء، فإن سياسة الموارد البشرية تعتمد بالكامل على سياسة الوقاية والسلامة مع التدريب على التوعية، كما فتحت المجمع من خلال تنوع أنشطته، الطريق أمام قطاعات

⁴³³ أنظر في الملاحق: الصرورة رقم 07، 08

أخرى للتشغيل، لا سيما مواد البناء الجديدة والزراعة.⁴³⁴

2. سياسة التكوين:

اعتمد المجمع منهج التكوين كعامل أساسي من عوامل النجاح، من خلال تعبئة مركز التكوين LE PHARE الذي تبلغ قدرته تقديم 10 تكوينات مختلفة خلال الشهر، الهدف هو السماح لوكلاء المجموعة بالاستفادة، في نفس الوقت وفي الموقع، من الدورات التدريبية من خلال التنشيط الداخلي والخارجي والسماح لمركز التدريب بالتطور إلى هيئة خدمية متعددة التخصصات.

علاوة على ذلك، يعمل المجمع على إقامة روابط شراكة مربحة لإكتساب التقنيات والخبرات الحديثة القادرة على تعزيز الأداء، وقد أثبتت شراكة المجمع مع المديرين التنفيذيين الجزائريين الذين أثبتوا أنفسهم في بلدان أخرى والذين يحرصون على وضع مهاراتهم في خدمة البلاد، أنها مفيدة لكلا الطرفين ويستفيد المجمع من مهارات هؤلاء المسؤولين التنفيذيين والتي تفتح آفاق جديدة للمجمع، وتعطي الفرصة لهم للعمل من أجل بلدهم.⁴³⁵

3. مشروع إنشاء جامعة خاصة:

يسعى مجمع شركات حسناوي إلى افتتاح جامعة خاصة تخضع للمعايير الدولية مثلما أشار إليه المدير العام للمجمع في مجلة المجمع⁴³⁶ حيث أكد أن المجمع باشر الخطوات اللازمة للحصول على الإعتماد القانوني من أجل فتح جامعة خاصة في مدينة سيدي بلعباس تقترح تخصصات عالية الجودة مماثلة لتلك التي تقدمها الجامعات الكبرى وأضاف أن المشروع لا يهدف إلى الإستثمار المالي أساسا، إنما يتمثل هدفه في الإستثمار في المعرفة والبحث العلمي، وهو ما من شأنه أن يفتح المجال للإبداع وتحقيق ابتكارات جديدة تؤدي إلى تنمية وازدهار المجمع.

ثالثا: مؤشرات تميز الأداء في مجمع شركات حسناوي

تظهر مؤشرات تميز أداء مجمع شركات حسناوي من خلال الصورة والمكانة التي يتميز بها المجمع لدى العملاء والشركاء من خلال الحصة السوقية التي يحظى بها محليا واقتحامه لأسواق إقليمية كان آخرها موريطانيا، ليبيا، وفيما يلي سنذكر بعض أهم المؤشرات الغير مالية لتمييز المجمع.

1. الشراكة الدولية كاختيار إستراتيجي للتمييز:

لتعدي عائق المنافسة الغير متكافئة مع المؤسسات الأجنبية قرر مجمع حسناوي الدخول في شراكات إستراتيجية مع أفضل الشركات الدولية الأمر الذي خلق له ميزة تنافسية وسمح له بالتطور بفضل

⁴³⁴ Retrived 10/12/2023 From: www.groupe-hasnaoui.com

⁴³⁵ Retrived 11/12/2023 From: www.groupe-hasnaoui.com

⁴³⁶ مجلة مجموعة شركات حسناوي، العدد 32، ماي 2021

التكنولوجيا المتطورة و الخبرة الأجنبية والمواد الأولية ذات الجودة في العديد من النشاطات المهمة خاصة تلك المتعلقة بمجال البناء.⁴³⁷

2. الإلتزام بالمواعيد:

من مظاهر ومؤشرات تميز الأداء بمجمع شركات حسناوي إلتزامه المحكم بمواعيد تسليم المشاريع سواء ما تعلق بمشاريع البناء والترقية العقارية، أو ما تعلق بالمنتجات الصناعية وهو ما يكسب المجمع سمعة حسنة لدى الزبون، من بعض مظاهرها تفوق الطلب على شقق إقامة الرياض وهران الذي فاق العرض وهو ما لا يحدث عادة في المشاريع المماثلة.

3. شهادات المعايير الوطنية والعالمية للجودة:

إدراكا منه للبيئة التنافسية المحيطة بالنشاط وأن قوة أي شركة تكمن في أساليب إدارتها، قرر مجمع شركات حسناوي إتباع نهج الجودة من أجل الإستفادة وإضفاء الطابع الرسمي على الخبرة المتراكمة على مدى خمسين عاما من النشاط، ومن هذا المنطلق يلتزم المجمع بتنفيذ والحفاظ على نهج عالي لتحسين الجودة واحترام البيئة والتنمية المستدامة والصحة والسلامة وهذا من خلال شهادات الجودة التي حققها المجمع وفقا لإصدار " ISO 9001 " لعام 2015 وإصدار "ISO 14001" لعام 2015 و معايير OHSAS 18001 إصدار 2007 ، وعلامة "بصمة جزائرية" لمنتجات المجمع (الخرسانة الجاهزة والمضافات والملاط) سنة 2016 ويعني هذا الإلتزام تغييرا عميقا في جميع مجالات نشاط المجمع لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة⁴³⁸.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعتبر منهجية الدراسة بمثابة الإستراتيجية التي يسلكها الباحث في إعداد بحثه للخروج بنتائج مقبولة من الناحية الفكرية والمنطقية، بعيدا عن الطرق العشوائية، وفي هذا المبحث سنحاول تقديم عرض موجز للطرق المنهجية المتبعة لإنجاز هذه الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الدراسة Study Design

يعد تصميم البحث مهما لأنه بمثابة مخطط لتحقيق أهداف البحث المحددة، علاوة على ذلك فهو يساعد الباحثين على الوصول إلى إجابة لأسئلة البحث مع التحكم بشكل فعال في التباين الموجود، من خلال المنطق العلمي الذي يربط البيانات بشكل ممنهج، ويسمح باتخاذ القرارات العقلانية.

⁴³⁷ مجبر أمين، مرجع سابق، ص 94.

⁴³⁸ Retrired 13/12/2023 From: www.groupe-hasnaoui.com

أولاً: منهج الدراسة:

منهج البحث هو عملية فكرية يحددها موضوع البحث وأهدافه وليس للبحوث الإجتماعية منهج علمي واحد حيث يمكن للدراسة الواحدة أن تحتاج إلى أكثر من منهج لدراسة الظاهرة الإجتماعية وذلك يتوقف على طبيعة تلك الظاهرة وأهدافها وتساؤلاتها⁴³⁹

و بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة ومن أجل اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة كان لابد من إتباع منهج بحث معين، وهو ما دفعنا للإعتماد على منهجين أساسيين في البحوث الإجتماعية هما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي

- المنهج الوصفي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا لاستخلاص دلالاتها و الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، وللمنهج الوصفي عدة أقسام أهمها الدراسات الإرتباطية التي تميز المنهج الوصفي الحديث عن المنهج الوصفي الكلاسيكي وتعتبر أكثر المناهج اتباعاً في الدراسات الإجتماعية الحديثة خاصة في بحوث السلوك و الإدارة و الإقتصاد، حيث تستخدم بغرض قياس حجم و نوع العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة و التابعة، واكتشاف حقيقة العلاقة و هل هي سالبة أم موجبة، وصولاً للتنبؤ بمستويات محددة من خلال الدلالة الإحصائية التي تظهر بشكل رقمي.⁴⁴⁰

- أما المنهج التحليلي فيعتبر منهج رئيسي من مناهج البحث العلمي ينبني على شرح المعلومات شرحاً وافياً للوصول إلى النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، ويكون هذا الشرح شامل على التجزئة و التفسير للدلالات و الحثيات المراد معرفة طبيعة تكوينها و ما ترمي إليه، فهو يعتمد على جمع المعلومات و تحليلها، لتحقيق أهداف البحث و الإجابة على تساؤلاته من خلال الإطار التحليلي المقترح للبحث، و من ثم التوصل إلى نتائج موضوعية حول الظاهرة المدروسة و في دراستنا هذه قمنا بتقسيمها إلى جانبين نظري و تطبيقي معتمدين على المصادر التالية:

■ في الجانب النظري: تم الإعتماد على المسح المكتبي من خلال مراجعة المراجع العربية و الأجنبية بخصوص موضوع الدراسة، من خلال جملة من المقالات و المجلات العلمية، و الأطروحات و الكتب و الندوات العلمية بالإضافة إلى المسح الإلكتروني عن طريق شبكة الإنترنت و الذي يوفر جملة واسعة و متنوعة من المراجع ذات الصلة بالموضوع.

⁴³⁹ القاسم ميادة، مناهج البحث الاجتماعي و تطبيقاتها في علم الاجتماع، المجلة العربية للنشر و التوزيع، العدد 31، الأردن، 2021، ص 531.

⁴⁴⁰ الرشدي بشير صالح، مباحث البحث التربوي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.

■ في الجانب التطبيقي تم الإعتماد بشكل أساسي على أداة الإستبيان من أجل تحصيل ثم تحليل البيانات من خلال دراسة ميدانية شملت عددا من شركات مجمع حسناوي التابعة للقطاع الصناعي.

ثانيا: حدود الدراسة

تعتبر حدود الدراسة المعالم التي يلتزم بها الباحث والحواجز التي يقف عندها لكي يتجنب التوسع خارج الموضوع والهدف الأساسي للبحث ولا يشتمل جهوده في اتجاهات عشوائية وتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة الحالية في جانبها الموضوعي على إبراز دور وأهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كمحددات لتميز الأداء في المؤسسات الاقتصادية التابعة لنسيج القطاع الصناعي الجزائري.

2. الحدود المكانية:

اقتصر إجراء هذه الدراسة مكانيا على شركات (MDM, STRUGAL, ALUMIX, BTPH) التي تقع في ولاية سيدي بلعباس، والتابعة لمجمع حسناوي الذي ينتمي للقطاع الصناعي الجزائري، ويتواجد المقر الإجتماعي الرئيسي لإدارة المجمع أيضا في ولاية سيدي بلعباس.

3. الحدود الزمانية:

تمثلت الفترة الزمنية للدراسة كاملة منذ التسجيل الأول في الدكتوراه سنة 2021 إلى غاية إنهاؤها مطلع سنة 2024، وامتدت الدراسة الميدانية في ظروف زمنية قدرت ابتداءا من 2023/08/05 إلى غاية 2023/12/13.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة المجموعة الأوسع من العناصر أو الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث التي ينوي الباحث تعميم نتائج دراسته، حيث أن اختيار عينة الدراسة هو عملية اختيار منهجية للحالات (المشاهدات)، والتي تكون أكثر قابلية للإدارة وفعالة من حيث التكلفة للعمل معها مقارنة بمجموعة من جميع الحالات (المسح الشامل)، ويخفف أخذ العينات التكاليف، ويجمع البيانات المستهدفة بسرعة، ويعتبر مرجع أخذ العينات هو وحدة التحليل (مجتمع الدراسة) وفي هذه الدراسة، وحدة أخذ العينات (مجتمع الدراسة) هي مجمع شركات حسناوي الذي يعد عنصرا من عناصر مؤسسات القطاع الصناعي الجزائري.

ويرجع الغرض في اختيار مجمع شركات حسناوي لإجراء الدراسة الميدانية لأسباب وجيهة أبرزها:

- انتماء مجمع حسناوي للقطاع الصناعي على الرغم من استثماره مؤخرا في قطاعات أخرى كالزراعة والخدمات، إلا أن نشاطه الرئيسي لا يزال مرتبط بالقطاع الصناعي وهو ما يجعله مجتمع دراسة مناسب لموضوع دراستنا.

- وجود مجمع حسناوي في النشاط الإقتصادي منذ أكثر من نصف قرن وتطوره عبر محطات مختلفة، وارتباطه الرمزي بالعائلة المالكة (عائلة حسناوي) التي لا تزال تديره إلى غاية اليوم، جعل من السهل الافتراض ولو مبدئيا بوجود قيم لثقافة تنظيمية انتقلت وتطورت من جيل إلى جيل.

- الإنجازات الإقتصادية التي حققها مجمع حسناوي، وجوائز الجودة التي تحصل عليها، إضافة إلى التوسع في الإستثمار الذي يعرفه مؤخرا، يوحي بتميز الأداء الذي تستهدف هذه الدراسة التنبؤ به من خلال الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

2. تحديد عينة الدراسة:

بما أن توصيات حجم العينة في نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM تعتمد أساسا على خصائص تحليل انحدار المربعات الصغرى، فإنه يمكن بذلك للباحث الإعتماد على القواعد المتعلقة بها كتلك التي قدمها (Cohen 1992) في تحليلات القوة الإحصائية لنماذج الإنحدار المتعدد والتي تظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم 33: متطلبات الحد الأدنى لحجم العينة اللازمة

Maximum Number of Arrows Pointing at a Construct	Significance Level											
	1%				5%				10%			
	Minimum R ²				Minimum R ²				Minimum R ²			
	0.10	0.25	0.50	0.75	0.10	0.25	0.50	0.75	0.10	0.25	0.50	0.75
2	158	75	47	38	110	52	33	26	88	41	26	21
3	176	84	53	42	124	59	38	30	100	48	30	25
4	191	91	58	46	137	65	42	33	111	53	34	27
5	205	98	62	50	147	70	45	36	120	58	37	30
6	217	103	66	53	157	75	48	39	128	62	40	32
7	228	109	69	56	166	80	51	41	136	66	42	35
8	238	114	73	59	174	84	54	44	143	69	45	37
9	247	119	76	62	181	88	57	46	150	73	47	39
10	256	123	79	64	189	91	59	48	156	76	49	41

المصدر: Dhaval Mahita, Calculation of Sample Size in Smart PLS-4, 07/08/2023, Retrived 20/02/2024 From

<https://www.youtube.com/watch?v=gp0jxj5e0aE>

يبين الجدول السابق متطلبات الحد الأدنى لحجم العينة اللازمة للكشف عن قيم R² الدنيا بقيم 0.10 و 0.25 و 0.50 و 0.75 في أي من المباني الداخلية في النموذج الهيكلي لمستويات دلالة قدرها 1% و 5% و 10% وعلى افتراض المستوى الشائع للقوة الإحصائية المقدر ب 80% وبمستوى معين من تعقيدية نموذج مسار PLS، أي العدد الأقصى للأسهم التي تشير إلى مبنى من مباني نموذج المسار، فإذا كان الحد الأقصى لعدد المتغيرات المستقلة في النموذج القياسي والهيكلية خمسة متغيرات، فإننا نحتاج إلى 45 عينة من أجل تحقيق قوة إحصائية قدرها 80% للكشف عن قيم R² بقيمة 0.25 على الأقل وباحتمال نسبة خطأ يقدر بنسبة 5%.⁴⁴¹

وبالنظر إلى نموذج الدراسة المفاهيمي الذي سنأتي عليه بشيء من التفصيل لاحقاً، والذي يضم متغيرين مستقلين من الترتيب الأول الثقافة التنظيمية والذي يتكون من 4 متغيرات كامنة والإبداع الإداري الذي

⁴⁴¹ جوزيف هار، توماس هالت وآخرون، الأساس في النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى SEM-PLS، ترجمة زكرياء بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020، ص 51.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

يتكون من 5 متغيرات كامنة، ما يمثل في المجموع 9 متغيرات كامنة، تساهم مجتمعة في تحديد التغير R^2 في المتغير التابع (تميز الأداء)، إذا وفقا لقاعدة (Cohen 1992) فحجم العينة لهذه الدراسة هو 181 إذا افترضنا أن المسارات تستطيع أن تكشف على الأقل معامل تحديد R^2 بقيمة 0.10 وباحتمال نسبة خطأ يقدر بنسبة 5%، أما إذا افترضنا أن المسارات تستطيع أن تكشف على الأقل معامل تحديد R^2 بقيمة 0.25 فسيكون حجم العينة هو 88.

ويقترح في نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM كمبدأ توجيهي أن يكون الحد الأدنى لحجم العينة 200 بغض النظر عن حجم تعقيد النموذج، هذه القاعدة أكثر تحفظا وتوفر مخزنا لمشكلات تقدير النموذج المحتملة⁴⁴²، لذلك قمنا بتوزيع الإستبيان على العمال باختلاف رتبهم في مجمع شركات حسناوي GSH الصناعي من خلال أربع شركات هي (MDM, STRUGAL, ALUMIX, BTPH) وباستخدام عينة عشوائية بسيطة، بحيث تم توزيع 200 استبيان في هذه الشركات استرجع منها 165 وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي يساوي 158 استبيان، أي 79% من مجموع الإستبيانات الموزعة، والجدول التالي يبين ما سبق.

الجدول رقم 08: عدد الإستمارات الصالحة للتحليل

إسم الشركة	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	عدد الإستمارات المستبعدة	عدد الإستمارات الصالحة للتحليل
BTPH	71	61	2	59
ALUMIX	60	55	5	50
MDM	46	27	1	26
STRUGAL	23	23	0	23
المجموع	200	166	8	158

المصدر: من إعداد الباحث.

⁴⁴² Dhaval Mahita, Op.Cit.

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سنتناول في هذا المطلب أهم الأدوات التي تم الإستعانة بها في إتمام هذه الدراسة، إضافة لأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المسترجعة عبر أداة الدراسة الرئيسية (الإستبيان).

أولاً: أدوات الدراسة

من أجل تحصيل البيانات والمعلومات اللازمة من أجل إتمام الدراسة، لابد على الباحث من الإعتماد على الأدوات المناسبة لهذا الغرض، من أجل ذلك اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الأدوات التالية:

1. الملاحظة:

هي إحدى أدوات البحث العلمي والتي استخدمها الإنسان منذ القدم، لذلك تعتبر من أقدم طرق البحث العلمي وهي عبارة عن جهد حسي وعقلي يقوم به الباحث لمراقبة سلوك ما أو ظاهرة معينة، وقد اعتمدنا على الملاحظة من أجل أن نقف بأنفسنا على المظاهر والسلوكيات التي تفسر كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ونوعية الأداء.

كما تعتبر الملاحظة أحد أهم أدوات البحث العلمي فهي تعتمد إلى مراقبة سلوك أو ظاهرة محددة لدراستها للحصول على معلومات دقيقة تسهم في تشخيص الظاهرة والسلوك، كما تعد الملاحظة من الأدوات التي يقوم الباحثين بتطويرها لجمع البيانات، حيث يقوم الباحث العلمي باستخدام الملاحظة كطريقة لجمع البيانات من خلال تسجيل المعلومات التي يراها ويلاحظها كما تحصل على أرض الواقع، كما تساهم بشكل كبير في دراسة السلوك الحقيقي للظاهرة التي هي محل الدراسة.⁴⁴³

2. المقابلة:

تعتبر المقابلة من أدوات جمع المعلومات والبيانات من الأفراد والجماعات، والمقابلة بتعريفها الإجرائي هي محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها، وهي محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو الإستعانة بها على التوجيه والتشخيص.⁴⁴⁴

⁴⁴³ يحيى سعيد، الملاحظة كطريقة لجمع البيانات، موقع دراسة للإستشارات، 2022/06/08، تم الإطلاع عليه 2023/12/10 على الرابط:

<https://drasah.com/Description.aspx?id=3043#:~:text=%D8%AA%D9%87%D8%AF%D9%81%20%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B8%D8%A9%20%D8%A5%D9%84%D9%89%20%D8%AA%D8%B3%D8%AC%D9%8A%D9%84,%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D8%AB%20%D8%AB%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D9%85%20%D8%A8%D8%AA%D8%B3%D8%AC%D9%8A%D9%84%D9%87%D8%8C%20%D9%83%D9%85%D8%A7>

⁴⁴⁴ غواظي مليكة، المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2021، ص ص 179-

اعتمدنا على أداة المقابلة الشفوية مع بعض مسؤولي قسم إدارة الموارد البشرية وبعض العمال، من أجل الحصول على معلومات خاصة بالشركات محل الدراسة وإجراءاتها خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية، فالمعلومات التي تحصلنا عليها من المقابلة ساهمت في تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الإستبيان.

3. استمارة الإستبيان:

هو عبارة عن أسئلة يقوم الباحث بالإجابة عنها عن طريق المبحوثين، أثناء إجراء الدراسة العلمية بمنهج علمي محدد، وقد يفضل الكثير من الباحثين استخدام أداة الإستبيان لعدة أسباب هامة، منها أنها لا تحتاج للكثير من الإجراءات، كما أنها توفر الوقت والجهد، ويمكن جمع معلومات دقيقة وشاملة من خلالها،⁴⁴⁵ حيث يعد الإستبيان أكثر الأدوات كفاءة في جمع البيانات، وقد قمنا بإعداد استمارة الإستبيان لاستعمالها كوسيلة أساسية للبحث الميداني، وقد تم تصميم الاستمارة على أساس الجوانب المختلفة التي تضمنها البحث.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v.22) وبرنامج (Smart Pls v.4) لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمرعبات الصغرى الجزئية، كما ننوه أن مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في الدراسة هو $\alpha \leq 0.05$ ، ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة نذكر:

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في برنامج Spss v.22 :

1.1 مقاييس الإحصاء الوصفي:

- النسب المئوية والتكرارات: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاه إدراك أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة وبعد من محاور الدراسة.

- الإنحرافات المعيارية: لمعرفة مدى تشتت البيانات عن المتوسط الحسابي.

2.1 مقاييس الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ alpha cronbach : لمعرفة مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

⁴⁴⁵ موقع محاسب ديليفري، بدون تاريخ النشر، تم الإطلاع عليه 2023/12/10، على الرابط:

<https://mohaseb.net/%D8%A3%D8%B3%D8%B3-%D8%AA%D8%B5%D9%85%D9%8A%D9%85-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86>

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في برنامج smart pls v.4 :

تم تقييم نموذج قياس الدراسة واختبار الفرضيات وفق الخطوات المنهجية في تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى PLS-SEM والتي تنقسم لمرحلتين أساسيتين الأولى لتقييم نموذج القياس والتي تنقسم بدورها لجزئين (تقييم الصدق التقاربي) و(تقييم الصدق التمييزي) والمرحلة الثانية لتقييم النموذج الهيكلي، وفيما يلي سنذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1.2 تقييم نموذج القياس: Assessment Of Measurement Model

1.1.2 الصدق التقاربي Convergent Validity

- معامل التحميل Factor Loading
- الموثوقية المركبة Composite Reliability
- متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted -AVE

2.1.2 الصدق التمييزي Discriminant Validity

- التباين بين الأسئلة Cross Loading
- تداخل الأبعاد Variable Correlation- \sqrt{AVE}
- مصفوفة الارتباطات HTMT

2.2 تقييم النموذج الهيكلي: Assessment Of Structural Model

- معامل التحديد R-square
- تقييم حجم الأثر F-square
- جودة التنبؤ Q-square
- قدرة النموذج على التنبؤ (Gof) Goodness of Fit
- معاملات المسار Path Coefficient (لاختبار الفرضيات)

المطلب الثالث: تطوير أداة الدراسة

تم الإعتماد على الإستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات حول الدراسة الميدانية، ومن أجل تحصيل المعلومات المستهدفة بدقة ولكي تكون ذات دلالة علمية، تم إخضاع عملية تصميم الإستبيان لمجموعة من المراحل الهامة لكي ينتج عنها الإستبيان بصورته النهائية.

حيث يشير في هذا الصدد الباحثان Hardik Rameshbhai & Jeslyn Mary إلى خطوات منهجية يجب على

الباحث إتباعها من أجل تطوير الإستبيان في شكله النهائي مثلما يظهر في الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم 34: مخطط تصميم الإستبيان



المصدر:

Hardik Rameshbhai & Jeslyn Mary, Questionnaire Designing Process, Journal of Clinical Trials, Vol.6, N.02, 2016, p 2.

ويمكن إيجاز هذه المراحل بالنسبة لتصميم استبيان هذه الدراسة فيما يلي:

1. تحديد محتوى كل سؤال:

انطلاقاً من فرضيات الدراسة والجانب النظري تم تحديد الأهداف الأساسية للإستبيان وما يجب أن يحويه من محاور وفقرات، وبعد مطالعة أهم النظريات والنماذج المتعلقة بقياس متغيرات الدراسة تم اعتماد بعضها كنظريات قاعدية للدراسة كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 09: ملخص لأبرز نماذج قياس النظريات المعتمدة في الدراسة

اسم نموذج القياس	الباحث	مميزات النموذج
نموذج دينيسون الثقافة التنظيمية Denison Culture Model	Denison .Daniel R 1995	- تم تجربته كمقياس على عدد كبير من الشركات حول العالم وأثبت (مرونة وموثوقية عالية رغم اختلاف البيئات الثقافية والصناعية). واقعي: يتحدث لغة الأعمال - عملي، سهل التفسير، يضم 4 سمات ثقافية رئيسية تفسرها 12 أبعاد فرعية. - تمت ترجمته إلى 50 لغة. - تحديد مجالات القوة والضعف الثقافي. يربط بين نوع الثقافة التنظيمية تميز الأداء. - يوفر تقرير مرجعي للثقافة التنظيمية لأكثر من 1000 شركة ناجحة من خلال مؤسسة دينيسون الاستشارية.
النظرية العقلية (التحليل العاملي)	J.P. Guilford 1967	- يفرق بين الإبداع كذكاء عقلي عام وكعملية ذهنية ممنهجة. - يدمج بين شخصية المبدع وقدراته الإبداعية. - يسمح بتقييم إدراك المستجوب لقدراته الإبداعية.
بطاقة الأداء المتوازن BSC	Robert S. Kaplan, David P. Norton 1992	- نموذج قياس متكامل يدمج أبعاد مختلفة للأداء. - التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والمقاييس الخارجية والداخلية - يعكس تميز الأداء الفعلي.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ⁴⁴⁶، ⁴⁴⁷، ⁴⁴⁸

2. تحديد بنية الإستجابة:

لتحديد بنية الإجابة على كل سؤال هناك نوعان مختلفان من الإجابات (مفتوحة ومغلقة) في السؤال المفتوح، يطلب من المجيب أن يأتي بالإجابة بنفسه، تتمثل مزايا هذه الأنواع من الإستجابات في أنها مفيدة

⁴⁴⁶ Denison Consulting, Retrieved 10/12/2023, From : <https://denisonconsulting.com/about/>

⁴⁴⁷ ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، دمشق،

2016.

⁴⁴⁸ السعيد بريدش، نعيمة يحيوي، مرجع سابق.

للحصول على بيانات جيدة وتجنب إنشاء إجابات متحيزة فيما تتمثل بعض العيوب في أن المشاركين قد لا يعرفون مقدار ما يكتبونه أو المدة التي يقضونها في الإجابة، وقد يكون تحليل الأسئلة المفتوحة مهمة شاقة، أما الأسئلة المغلقة فتوفر للمستجيب عدة خيارات، وتوفر هذه الأنواع من الأسئلة هيكلًا أكبر من البيانات، مما يجعلها أسهل بكثير في التحليل والتفسير.⁴⁴⁹

وبعد عملية المراجعة الواسعة للدراسات السابقة المشابهة واستشارة الأستاذ المشرف تم الإتفاق على تصميم الإستبيان وفق نظام الأسئلة المغلقة وهو أسهل من الإستبيان المفتوح في عملية تحليل نتائجه والحصول على البيانات منها، حيث تم استخدام المقاييس الترتيبية وفق مقياس ليكرت الخماسي Scale Likert، التي يختار المستجوب أحدها للإجابة على الأسئلة، مع العلم أن كل الأسئلة تم صياغتها بطريقة موجبة لتعكس مدى درجة الموافقة أو عدم الموافقة.

3. تطوير صياغة كل سؤال:

بعد تحديد نماذج القياس المرجعية للدراسة، قمنا بمراجعة وفحص أهم الدراسات التي استخدمت هذه النماذج، أو أحد أبعادها، وبعد تحديد العبارات التي تقع تحت كل بعد تم تعديل العبارات لتناسب أهداف وظروف الدراسة الميدانية.

4. تحديد وتوزيع تسلسل الأسئلة:

تم تقسيم أسئلة الإستبيان لقسمين أحدها للمتغيرات الشخصية والآخر لمتغيرات الدراسة كما يلي:

1.4 القسم الأول:

خصص القسم الأول من الإستبيان للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 5 أسئلة بخيارات محددة حول (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، الخبرة المهنية).

2.4 القسم الثاني:

خصص هذا القسم والذي يعتبر الجانب الأهم من الإستبيان، لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وضم 75 عبارة قسمت على 3 محاور رئيسية، سنحاول التطرق إلى طرق قياسها بشئ من التفصيل:

✓ المحور الأول:

يحتوي على العبارات التي تقيس متغير الثقافة التنظيمية ويضم 4 أبعاد رئيسية ويحتوي كل بعد على 3 أبعاد فرعية، خصصت لهذا المحور 35 عبارة، وتم إعداد هذا المحور بناء على نموذج دينيسون بشكل أساسي، حيث يهدف هذا المحور إلى قياس الثقافة التنظيمية من خلال الممارسات الإدارية الأكثر ارتباطًا

⁴⁴⁹ Hardik Rameshbhai & Jeslyn Mary, op.cit, p 2.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

بالتفوق التنظيمي من خلال أربع عوامل رئيسية للأداء العالي هي (المشاركة التنظيمية، الإتساق، القدرة على التكيف، المهمة)، وتم توزيع العبارات على أبعاد المحور كالتالي:

جدول رقم 10: توزيع أبعاد وفقرات القياس على محور الثقافة التنظيمية

عدد العبارات	الأبعاد	المحور
9	المشاركة التنظيمية	الثقافة التنظيمية
9	الإتساق	
9	القدرة على التكيف	
8	المهمة	
35	4	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

✓ المحور الثاني:

يحتوي هذا المحور على العبارات التي تقيس متغير الإبداع الإداري ويضم 5 أبعاد رئيسية، خصصت لهذا المحور 20 عبارة، وتم إعداد هذا المحور لقياس تصورات الأفراد حول قدراتهم الإبداعية وفقا للأساس النظري لجيلفورد، الذي حدد التفكير الإبداعي من خلال الفرد وشخصيته وعمليات التفكير الممنهجة التي يتبعها في تحليل المشاكل، لذلك تم صياغة الأسئلة في هذا المحور بضمير المتكلم "أنا" لأن البيانات المستهدفة في هذا المحور تتعلق بالفرد، الذي من خلاله ينعكس مستوى الإبداع الإداري السائد في الشركة، وتم توزيع العبارات على أبعاد المحور كالتالي:

جدول رقم 11: توزيع أبعاد وفقرات القياس على محور الإبداع الإداري

عدد العبارات	الأبعاد	المحور
4	طلاقة التفكير	الإبداع الإداري
4	المرونة	
4	الأصالة	

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

4	الإحساس بالمشكلات	
4	المخاطرة	
20	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

✓ المحور الثالث:

يحتوي على العبارات التي تقيس متغير تميز الأداء ويضم 5 أبعاد رئيسية، خصصت لهذا المحور 20 عبارة، ويهدف المحور إلى تقييم الأداء من خلال أبعاد الأداء المتوازن المالية وغير المالية مع دمج بعد البيئة والمجتمع الذي يعبر عن المسؤولية الإجتماعية والتي تعتبر عنصر مهم من عناصر الأداء المستدام، وتم توزيع العبارات على أبعاد المحور كالآتي:

جدول رقم 12: توزيع أبعاد وفقرات القياس على محور تميز الأداء

عدد العبارات	الأبعاد	المحور
4	البعد المالي	تميز الأداء
4	العملاء	
4	العمليات الداخلية	
4	التعلم والنمو	
4	المجتمع والبيئة	
20	5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

5. الإختبارات الأولية والمراجعة:

في هذه المرحلة تم التأكد من الصياغة اللغوية السليمة والمنهجية لفقرات وأبعاد أداة الدراسة، ومدى وضوحها بالنسبة للمستجيبين من خلال النقاط التالية:

✓ عرض مسودة الإستبيان على الأستاذ المشرف لأخذ موافقته المبدئية.

✓ عرض مسودة الإستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين من الجامعات الجزائرية والعربية (أنظر الملحق رقم 9).

✓ استطلاع مدى وضوح وملائمة عبارات استمارة الإستبيان من خلال بعض المشرفين والعمال من عينة الدراسة.

6. مرحلة التصميم النهائي:

أخيرا وبعد الأخذ بعين الإعتبار الملاحظات والتحفظات المسجلة في المرحلة السابقة تم تعديل وتصميم الإستبيان في شكله النهائي كما يظهر في الملحق رقم 10 ، ثم طبعه في نسخ ورقية لتوزيعه على أفراد عينة الدراسة.

1.6 تقدير درجات الإستجابة:

مثلما سبق وأن أشرنا فقد كانت الإجابات على فقرات المحاور وفق مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 13: أوزان مقياس ليكرت الخماسي Likert

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن الترجيحي	1	2	3	4	5

المصدر: همامة بن عمومة، دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017، ص 149.

من أجل تفسير إجابات أفراد عينة الدراسة تم تصحيح الدرجات وفق سلم ليكرت الخماسي إلى ضعيف حتى مرتفع من خلال حساب طول المدى بين أصغر قيمة وأكبر قيمة (5- 1 = 4) ثم نقوم بتقسيمه على درجات المقياس ليصبح $0.8 = 5/4$ بعد ذلك نضيف 0.8 إلى الدرجة الدنيا لتحديد مجال كل درجة ليصبح كالآتي:

- المتوسط الحسابي من (1 - 1.80) موافقة ضعيفة جدا
- المتوسط الحسابي من (1.81 - 2.60) موافقة ضعيفة
- المتوسط الحسابي من (2.61 - 3.40) موافقة متوسطة
- المتوسط الحسابي من (3.41 - 4.20) موافقة عالية
- المتوسط الحسابي من (4.21 - 5) موافقة عالية جدا

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة

بعد فحص الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال الاستطلاع والتحكيم والتأكد من مدى دقة ووضوح الأسئلة المطروحة ومدى سلامة الصياغة، وتعديلها وفقاً لذلك، يأتي الدور لفحص الصدق البنائي من خلال أحد أهم الطرق المستخدمة والشائعة لدى الباحثين لقياس الثبات ألفا كرونباخ (α alpha cronbach) والذي يعبر عن قدرة وثبات أداة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج في حالة تكرار القياس على نفس أفراد عينة الدراسة مرات عديدة في نفس الظروف، وتشير كثير من المراجع إلى أن قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت 0.60 مثلما يشير إليه الباحثان (Nunnally and Bernstein, 1994)⁴⁵⁰ وهو ما سنعتمد عليه في هذه الدراسة، وتكون جيدة وعالية الثبات كلما اقتربت من 1 الصحيح، وعليه قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل أبعاد ومحاور الدراسة بالإضافة لحساب المعامل لكل المقياس والتي كانت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم 14: نتائج اختبار ثبات أبعاد الاستبيان

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل α -cronbach	معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$
الثقافة التنظيمية	المشاركة التنظيمية	9	,797	,892
	الإتساق	9	,607	,779
	التكيف	9	,717	,846
	المهمة	8	,867	,931
	المعامل الكلي للمحور	35	,900	,948
الإبداع الإداري	طلاقة التفكير	4	,719	,847
	المرونة	4	,761	,872
	الأصالة	4	,736	,857

⁴⁵⁰ Khairul Azhar & Al, Validity and reliability of instrument to measure social media skills among small and medium entrepreneurs at Pengkalan Datu River, International Journal of Development and Sustainability, Vol.7, N.3, 2018, p 1030.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

,875	,767	4	الإحساس بالمشكلات	تميز الأداء
,830	,689	4	المخاطرة	
,948	,899	20	المعامل الكلي للمحور	
,803	,646	4	البعد المالي	
,863	,746	4	بعد العملاء	
,879	,773	4	العمليات الداخلية	
,841	,708	4	التعلم والنمو	
,783	,614	4	المجتمع والبيئة	
,938	,880	20	المعامل الكلي للمحور	
,969	,940	75	المعامل الكلي للمقياس	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ α cronbach لكل أبعاد الإستبيان يستوفي الشرط الأدنى المتمثل في 0.60 حيث تراوحت قيمه بين 0.607 و 0.867 بالنسبة للأبعاد، في حين كانت القيم الكلية للمحاور عالية الثبات 0.900 بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية، 0.899 بالنسبة لمتغير الإبداع الإداري، 0.880 بالنسبة لمتغير تميز الأداء، أما معامل الثبات للإستبيان ككل فبلغ 0.940 وهي نتيجة عالية تؤكد الدرجة العالية لثبات المقياس ومدى صلاحيته لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وحيث أن معامل الصدق يمثل الجذر التربيعي لألفا كرونباخ⁴⁵¹، يظهر من الجدول أن معامل الصدق لأبعاد الإستبيان تراوحت بين 0.779 و 0.931 والمعامل الكلي لصدق المقياس بلغ 0.969 وعليه يمكن القول أن الأداة صادقة فيما تقيسه.

⁴⁵¹ قروف صالح، دور تطبيق نظام الإدارة المتكامل في تحقيق التنمية المستدامة- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية،

أطروحة دكتوراه، جامعة العربي التبسي-تبسة، الجزائر، 2021، ص 106.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة (الوصف الإحصائي)

بعد ترميز بيانات الدراسة الميدانية وتبويبها في برنامج SPSS، سنقوم في هذا المبحث بعرض وتفسير النتائج ووصف خصائص عينة الدراسة من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي المناسبة، ومن خلال تقدير الأوزان النسبية للمتوسطات الحسابية سنقوم بتشخيص واقع ومستوى (الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، تميز الأداء) في مجمع حسناوي الصناعي وفق إجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

من خلال الوصف الإحصائي للجزء الأول من الإستبيان يمكننا التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، الخبرة المهنية) والتي سندرجها كالآتي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	105	66,5
أنثى	53	33,5
المجموع	158	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 35 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من خلال الجدول السابق والشكل البياني نلاحظ أن جنس الذكور هو ضعف جنس الإناث بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، وهو ما يفسره طبيعة النشاط الصناعي للشركات محل الدراسة الذي يتطلب قدرة جسمانية معينة والتنقل المتكرر خاصة بالنسبة لشركتي (ALLUMIX, BTPH) التي تتعامل مع كثير من المشاريع خارج وحدات التصنيع.

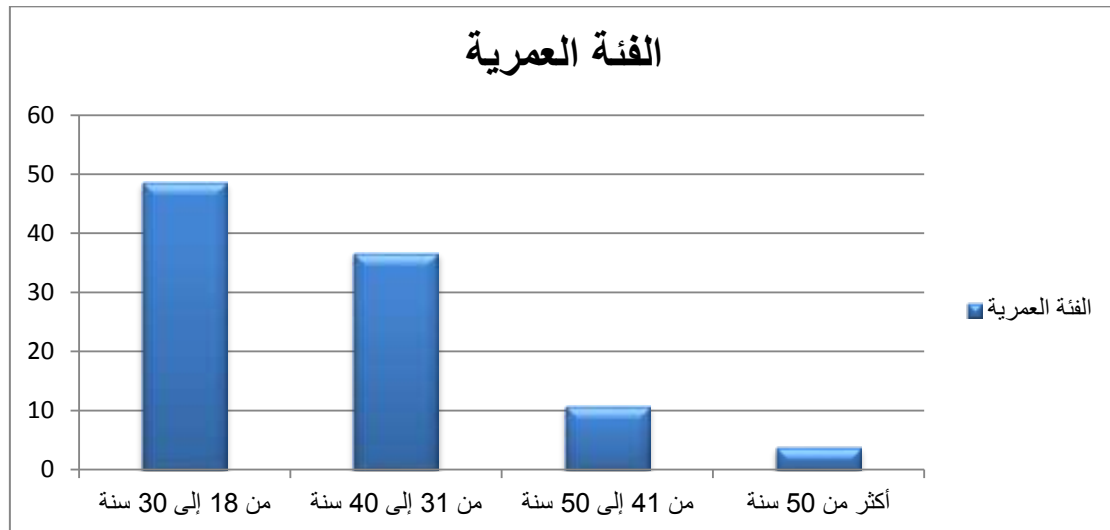
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
من 18 إلى 30 سنة	77	48,7
من 31 إلى 40 سنة	58	36,7
من 41 إلى 50 سنة	17	10,8
أكثر من 50 سنة	6	3,8
المجموع	158	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 36 : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يتضح جلياً من خلال الشكل البياني أن فئة الشباب هي الفئة الغالبة لأفراد عينة الدراسة حيث أن فئة الشباب دون 30 سنة يمثلها 48,7 % وفئة (من 31 إلى 40 سنة) يمثلها 36,7 % بمجموع 85,4 % وهو ما

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

يعكس اعتماد المجمع على الطاقات الشابة، خاصة مع إدماج التقنية والتكنولوجيا الحديثة في عملية الإنتاج والتي تستلزم قدرات بشرية مرنة ومنسجمة مع هذه التطورات وهو ما يتوفر في الكفاءات الشابة، في حين يمثل فئة الكهول (من 41 إلى 50 سنة) 10,8% بينما تعتبر فئة أكثر من 50 سنة الأقل تمثيلا بنسبة 3,8% وهي الفئة التي تعكس غالبا الكوادر القيادية والإشرافية ذات المعرفة والخبرة المهنية الواسعة.

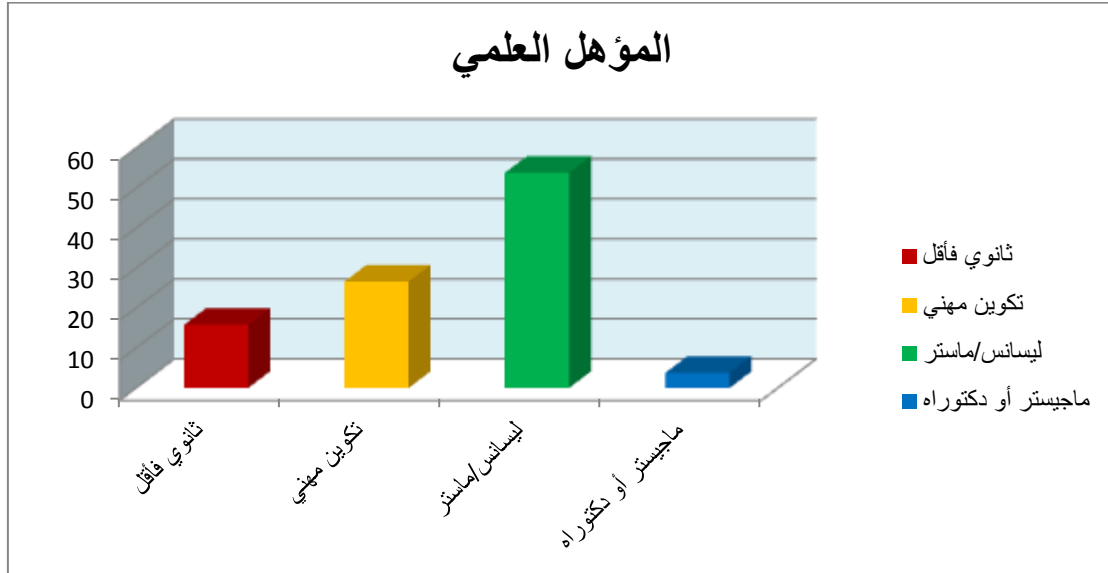
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي فأقل	25	15,8
تكوين مهني	42	26,6
ليسانس/ماجستير	85	53,8
ماجستير أو دكتوراه	6	3,8
المجموع	158	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 37 : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يتبين من الجدول والشكل السابق أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي جامعي (ليسانس/ماجستير) 53,8% الأمر الذي يؤشر لإهتمام المجمع باستقطاب الكفاءات البشرية ذات التأهيل

الأكاديمي من جهة، ومن جهة أخرى غياب التوازن بين العرض الهائل للمتخرجين سنويا والطلب عليهم في سوق العمل، أدى إلى تشعب المؤسسات الاقتصادية بهذه الفئة، يأتي ثانيا فئة التكوين المهني أصحاب الشهادات المهنية 26,6% وهي الفئة المستقطبة عادة للوظائف التي تستلزم مستوى جيد من التحكم المهني كمهنة البناء واللحام والنجار، يليه فئة الثانوي فأقل 15,8% وهي نتيجة تظهر احتواء عينة الدراسة على فئة معتبرة من العمال من دون شهادة أكاديمية أو مهنية، والذين يمكن أن يكونوا قد خضعوا لتكوينات موضعية خاصة، علما أن المجمع لديه مركز تكوين خاص، أما الفئة الأقل تمثيلا فهي لحملة الماجستير والدكتوراه ب 3,8% وهي الفئة التي ترتبط عادة بالمناصب الإشرافية العليا مما يجعل قلة تمثيلها منطقيا.

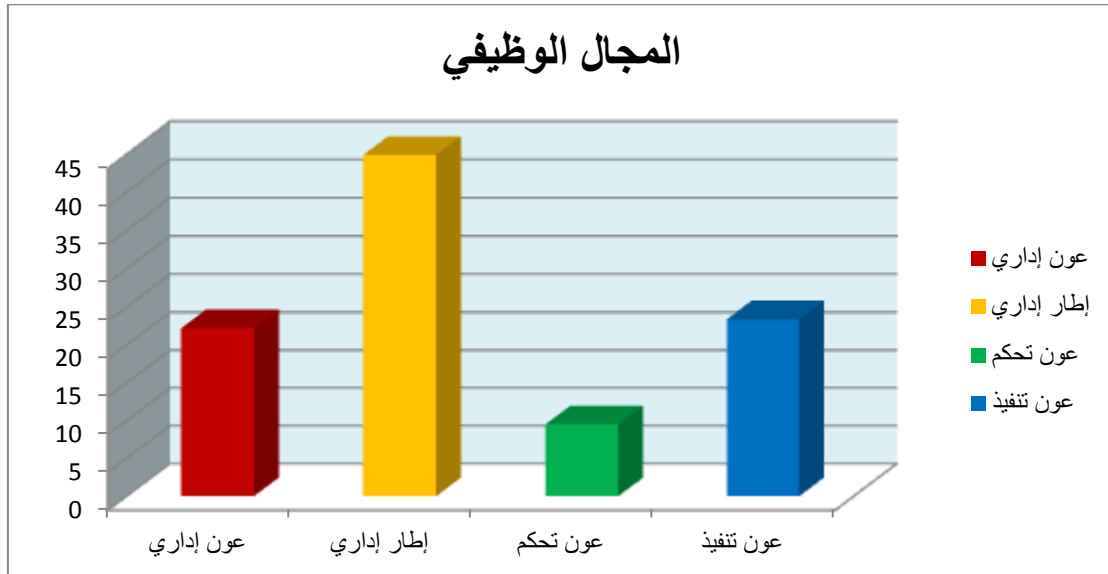
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي

الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المجال الوظيفي
22,2	35	عون إداري
44,9	71	إطار إداري
9,5	15	عون تحكم
23,4	37	عون تنفيذ
%100	158	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 38: توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

وفق الجدول والشكل البياني أعلاه يظهر لنا تمثيل أفراد عينة الدراسة لكافة المستويات الإدارية وبنسب مختلفة، يتقدمها الأطر الإداريين بنسبة 44,9% ثم أعوان الإدارة بنسبة 22,2%، وهذا راجع إلى استقرار نشاط أفراد هذه الفئة في مقر الإدارات التابعة للشركات محل الدراسة وإبدائهم التجاوب في الرد على الإستبيان، وهو ما نرى أنه جيد لنوعية البيانات نظرا لإحاطة هذه الفئة من الإداريين لعمق محاور الدراسة، أما أعوان التنفيذ وأعوان التحكم فجاء تمثيلهم بنسب 23,4% و 9,5% تواليا، ويرجع انخفاض تمثيل هذه الفئة نسبيا إلى كثرة تنقلهم لإنجاز أعمال ومشاريع خارج الوحدات الرئيسية مثلما أخبرنا به مسؤولي إدارة الموارد البشرية، خاصة بالنسبة لشركات (MDM, ALUMIX, BTPH)، كما أن بعض العمال من هذه الفئة لم يبدوا استعدادا للإجابة عن الإستبيان نظرا لإنشغالهم أو لأسباب أخرى.

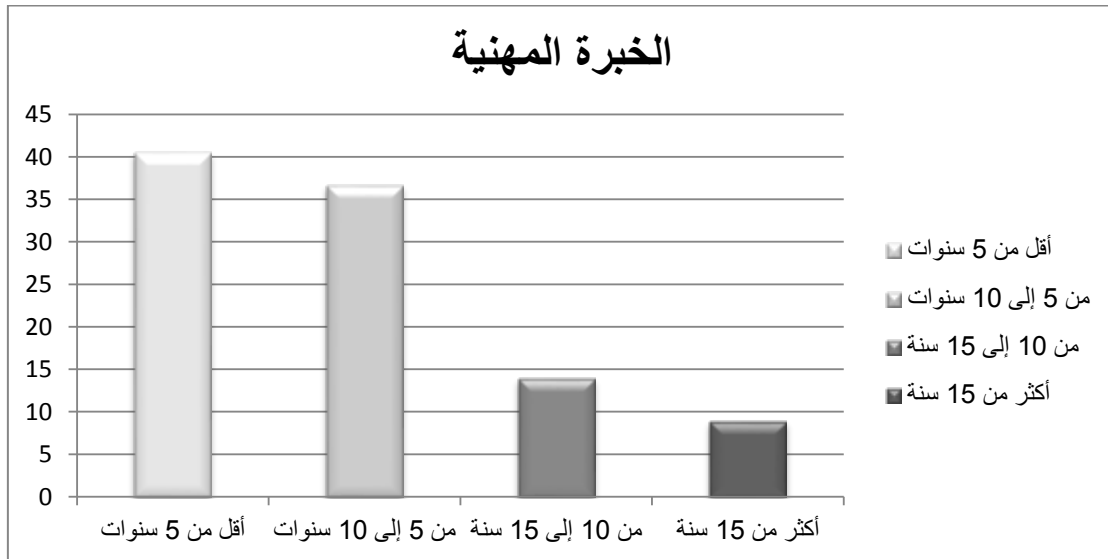
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	64	40,5
من 5 إلى 10 سنوات	58	36,7
من 10 إلى 15 سنة	22	13,9
أكثر من 15 سنة	14	8,9
المجموع	158	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 39 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

مثلما تشير إليه نتائج الجدول والشكل البياني أعلاه، فالفئة البارزة للخبرة المهنية لأفراد العينة تعود للفئة الأقل خبرة وهي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 40,5%، تليها مباشرة فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 36,7، وهو مؤشر لما ذكرناه سابقا فيما يخص الفئات العمرية التي يوظفها المجمع بصفة أكبر والتي هي فئة الشباب دون 40 و30 سنة أصحاب الخبرة الأقل مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، وبالنسبة للفئة ذات الخبرة من 10 إلى 15 سنة فبلغت 13,9% تليها الفئة ذات الخبرة الأكبر والأقل تمثيلا وهي فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 8,9%، ولاشك أن هذه الفئتين لهما دور أساسي في نقل الخبرة التراكمية للشباب وتسهيل اندماجهم وتطورهم داخل المجمع.

المطلب الثاني: تحليل نتائج عبارات متغير الثقافة التنظيمية

لتشخيص واقع مستوى الثقافة التنظيمية في مجمع شركات حسناوي من وجهة نظر أفراد العينة، ووفقا لمقياس ليكرت الخماسي سنقوم بتحديد وتحليل درجة الموافقة من خلال المتوسط الحسابي المرجح لكل عبارة وبعد، مع العلم أن مقياس دينيسون للثقافة التنظيمية يقسم الثقافة إلى أربع سمات رئيسية (أبعاد) يتم تقييمها من خلال ثلاث مؤشرات رئيسية (أبعاد فرعية) لكل سمة، ويسمح بتحديد السمة الثقافية الأبرز والتوجه الإستراتيجي للشركة من خلال درجات الأبعاد الرئيسية والفرعية للمحور والتي قسمت كما يأتي:

● المشاركة التنظيمية: وتقاس بثلاث أبعاد فرعية من العبارة (1 إلى 9)

- التمكين: من العبارة (1 إلى 3)

- توجيه الفريق: (4 إلى 6)

- تنمية القدرات: (7 إلى 9)

● الإتساق: وتقاس بثلاث أبعاد فرعية من العبارة (10 إلى 18)

- القيم الجوهرية: من العبارة (10 إلى 12)

- الإتفاق: من العبارة (13 إلى 15)

- التنسيق والتكامل: من العبارة (16 إلى 18)

● التكيف: وتقاس بثلاث أبعاد فرعية من العبارة (19 إلى 27)

- التغيير الخلاق: من العبارة (19 إلى 21)

- التركيز على العملاء: من العبارة (22 إلى 24)

- التعلم التنظيمي: من العبارة (25 إلى 27)

• المهمة: وتقاس بثلاث أبعاد فرعية من العبارة (28 إلى 35)

- التوجه والقصد الإستراتيجي: من العبارة (28 إلى 29)

- الأهداف والغايات: من العبارة (30 إلى 32)

- الرؤية: من العبارة (33 إلى 35)

أولاً: تحليل نتائج بعد المشاركة التنظيمية Involvement

يهدف هذا البعد إلى تقييم مدى انخراط القدرات البشرية بشكل كامل في السعي لتحقيق النجاح التنظيمي، ولذلك فإن هذا الجانب من الإستطلاع يبحث في ما إذا كان الموظفون منسجمين ومشاركين بما يكفي للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية، والجدول رقم 20 يبين ذلك:

الجدول رقم 20: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد المشاركة التنظيمية

ترتيب العبارة	درجة الموافقة	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	البعد الفرعي
2	عالية جدا	0,654	4,22	يشعر الموظفون بالاطلاع والمشاركة في العمل الذي يقومون به	1	التمكين
4	عالية	0,715	4,10	يشعر الموظفون أنه يمكن أن يكون لهم تأثير إيجابي على المنظمة	2	
9	عالية	0,843	3,77	تخطيط الأعمال مستمر ويشرك الجميع في العملية إلى حد ما	3	
6	عالية	0,788	3,95	يتم تشجيع التعاون عبر أجزاء مختلفة من المنظمة بصورة نشطة.	4	توجيه الفريق
1	عالية جدا	0,771	4,24	يعمل العمال وكأنهم جزء من فريق	5	
3	عالية	0,790	4,13	يتم تنظيم العمل بحيث يتمكن كل فرد من رؤية العلاقة بين وظيفته وأهداف المنظمة	6	
8	عالية	0,960	3,56	يتم تفويض السلطة حتى يتمكن الأفراد من التصرف بمفردهم	7	تنمية القدرات
5	عالية	0,757	4,01	هناك استثمار مستمر في مهارات الموظفين	8	
7	عالية	0,832	3,80	ينظر إلى قدرات الأفراد على أنها مصدر مهم للميزة التنافسية	9	

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

-	-	0,490	3,98	بعد المشاركة التنظيمية
---	---	-------	------	------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول رقم 20 أن قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد كلها أعلى من المتوسط السلمي 3.41 مما يعني أن اتجاهات الأفراد كانت ضمن الموافقة، حيث جاءت العبارة (رقم 5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,24 وانحراف معياري قدره 0,771 وبدرجة موافقة عالية جدا وهو ما يعني أن العمال في مجمع حسناوي مستعدون ومنسجمون للعمل الجماعي فهم يرون أنهم يعملون كجزء من فريق، وحلت العبارة (رقم 1) ثانيا بمتوسط حسابي 4,22 وانحراف معياري 0,654 بدرجة موافقة عالية جدا والتي مفادها شعور الموظفين بالإطلاع والمشاركة في تصميم وتنفيذ عملهم وهو عنصر مهم لنجاح التمكين، أما العبارة رقم (6) فحلت ثالثا بمتوسط حسابي 4,13 وانحراف معياري 0,790 بدرجة موافقة عالية أي أن جل أفراد عينة الدراسة متفوقون على أن طريقة تنظيم العمل تسمح لكل فرد من رؤية العلاقة بين وظيفته وأهداف المنظمة، باقي العبارات كلها كانت في درجة الموافقة العالية، ولها انحرافات معيارية مقبولة عدا العبارة رقم (7) المتعلقة بتفويض السلطة التي بلغ انحرافها المعياري 0,960، وهو ما يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة، الأمر الذي نفسره بالتفاوت الموجود في خبرة الأفراد ومهاراتهم والتنظيم الذي ينتمون له.

وعموما يمكن القول أن سمة ثقافة المشاركة التنظيمية لها درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 3,98 وبانحراف معياري 0,490 مما يدل على انخفاض تباين إجابات أفراد الدراسة حول عبارات هذا المحور بشكل عام، وهذا يعني انخراط القدرات البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية لمجمع شركات حسناوي من خلال الممارسات الإدارية التي تشكل سمة المشاركة التنظيمية.

ثانيا: تحليل نتائج بعد الإتساق Consistency

الإتساق هو سمة ضرورية لأي منظمة تنشط في بيئة تنافسية، يتضمن الإتساق في ظل نموذج الثقافة التنظيمية لدينيسون القيم والعمليات والأنظمة المحددة التي تشكل ثقافة المنظمة والسؤال المهم الذي يجب طرحه هنا هو ما إذا كان النظام الحالي للمنظمة يخلق الإنسجام في الأداء؟ والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 21: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الإتساق

الترتيب العبارة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	البعد الفرعي
4	عالية	0,740	4,01	هناك مجموعة واضحة ومتسقة من القيم التي تحكم الطريقة التي نؤدي بها أعمالنا	1	القيم الجوهرية
1	عالية جدا	0,721	4,31	تجاهل القيم الأساسية للشركة سوف يوقعك في المشاكل	2	
5	عالية	0,855	4,00	هناك مدونة أخلاقية توجه سلوكنا وتخيرنا بالصواب من الخطأ	3	
2	عالية	0,765	4,08	عندما تحدث خلافات، فإننا نعمل بجد لتحقيق حلول مربحة للجانبين	4	الإتفاق
3	عالية	0,805	4,03	لدى الشركة ثقافة محددة وواضحة	5	
9	عالية	0,807	3,58	يتفاسم الأشخاص من مختلف أجزاء المنظمة وجهة نظر مشتركة.	6	
8	عالية	0,795	3,69	من السهل تنسيق المشاريع عبر أجزاء مختلفة من المنظمة	7	التنسيق والتكامل
7	عالية	0,924	3,79	إن العمل مع شخص من قسم آخر في هذه الشركة لا يشبه العمل مع شخص من شركة مختلفة	8	
6	عالية	0,732	3,86	هناك توافق جيد للأهداف عبر المستويات المختلفة في الشركة	9	
-	عالية	0,391	3,93	بعد الإتساق		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارات بعد الإتساق كانت مقابلة لدرجة موافقة عالية، حيث جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,31 وانحراف معياري 0,721 وبدرجة موافقة عالية جدا، وهو ما يشير إلى مدى عمق القيم الجوهرية في مجمع حسناوي من وجهة نظر المستجوبين، وجاءت العبارة رقم (4)، رقم (5) في المرتبة الثانية والثالثة تواليا بمتوسط حسابي 4,03، 4,08 وانحراف معياري 0,765، 0,805 وبدرجة عالية، حيث تشير ردود المستجوبين إلى اعتماد

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

المجمع وموارده البشرية على علاقة راجح راجح في تسوية الخلافات، إضافة لوضوح ثقافة الشركة وهو ما يدل على وجود درجة اتفاق وتكامل معتبرة بين الطرفين، وجاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، ورغم ذلك فهي تقع في مجال الموافقة العالية.

بصفة عامة أظهر التحليل لعبارات بعد الإتساق مستوى جيد لإدراك أفراد العينة حول القيم الجوهرية والأنظمة والعمليات التي تتقاسمها مع المجمع، والتي تدعم تحقيق مهمة العمل وأهدافه، حيث سجل بعد الإتساق متوسط حسابي كلي قدره 3,93 وبإنحراف معياري ضعيف قدره 0,391 يعكس تقارب مختلف آراء المبحوثين، وهو ما يدفعنا للقول بأن النظام الحالي لمجمع حسناوي يخلق انسجام معتبر في الأداء.

ثالثاً: تحليل نتائج بعد التكيف *Adaptability*

يشير بعد التكيف إلى الدرجة التي تفهم بها الشركات احتياجات العملاء المتغيرة باستمرار خاصة في ظل اشتداد المنافسة وتعدد الخيارات، وهو ما يجعل من الضروري تعلم مهارات وتقنيات جديدة بنظرة تركز على العملاء والتغيير الخلاق لدعم تميز الأعمال، وجاءت نتائج بعد التكيف كما يظهر في الجدول رقم 22:

الجدول رقم 22: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التكيف

الترتيب العبارة	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	البعد الفرعي
3	عالية	0,704	4,00	تستجيب الشركة بشكل جيد للمنافسين والتغيرات الأخرى في بيئة الأعمال	1	التغيير الخلاق
9	عالية	0,870	3,56	ناذرا ما تواجه محاولات إحداث التغيير مقاومة	2	
7	عالية	0,871	3,72	غالبا ما تتعاون أجزاء مختلفة من المنظمة لإحداث التغيير	3	
4	عالية	0,840	3,96	غالبا ما تؤدي تعليقات الزبائن وتوصياتهم إلى تغييرات مهمة	4	التركيز على العملاء
6	عالية	0,837	3,79	يتمتع جميع الأعضاء بفهم عميق لرغبات الزبائن واحتياجاتهم	5	
5	عالية	0,853	3,82	تشجع الإدارة الاتصال المباشر مع الزبائن من قبل الموظفين	6	
2	عالية	0,923	4,08	نحن ننظر إلى الفشل باعتباره فرصة للتعلم والتحسين	7	التعليم التنظيمي

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

8	عالية	1,015	3,72	يتم تشجيع ومكافأة الابتكار والمخاطرة	8
1	عالية جدا	0,790	4,31	التعلم هو هدف مهم في عملنا اليومي	9
-	عالية	0,475	3,88	بعد التكيف	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن المتوسطات الحسابية لعبرات بعد التكيف جاءت كلها مقابلة لدرجة موافقة عالية باستثناء العبارة رقم (9) التي لها درجة موافقة عالية جدا بمتوسط حسابي قدره 4,31 وانحراف معياري 0,790، هذه العبارة تعكس الأهمية النسبية للتعليم كهدف مهم وقيمة جوهرية يتبناها أفراد الدارسة في مجمع حسناوي خاصة إذا علمنا أن أفراد العينة جلهم من حملة الشهادات الجامعية والتطبيقية وهو ما يسهل تبنيهم لهذه القيمة، تأتي العبارة رقم (7) ثانيا من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4,08 وانحراف معياري 0,923 وبدرجة موافقة عالية، وتشير العبارة إلى قيمة جوهرية أخرى مهمة ضمن التعليم التنظيمي حيث أن جل المستجوبين يرون الفشل باعتباره فرصة للتعلم والتحسين، لكن الإنحراف المعياري يدل على تباين في آراء المستجوبين قد يرجع إلى التباين في نقص الخبرة أو نقص التحفيز والتشجيع من قبل بعض المشرفين، وتأتي العبارة رقم (1) في المركز الثالث بمتوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري 0,704 وبدرجة موافقة عالية، وتشير العبارة إلى مدى تكيف المجمع مع المنافسين والتغيرات الأخرى في بيئة الأعمال، هذه القيمة تعتبر راسخة في مجمع حسناوي نظرا للمتغيرات المختلفة التي صاحبت إنشائه وتطوره كتغير النظام الإقتصادي والسياسي في الدولة، وتكيفه مع كل ذلك. بشكل عام حقق بعد التكيف متوسط حسابي 3,88 مقابل لدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري منخفض 0,475 يعكس تقارب مختلف آراء المبحوثين ويجسد فعالية ممارسات إدارة التغير القائم على رغبات الزبائن من خلال التعلم والتحسين المستمر في مجمع حسناوي.

ربعا: تحليل نتائج بعد المهمة Mission

يشير بعد المهمة إلى الدرجة التي تكون بها المنظمة واضحة تماما بشأن اتجاه أعمالها، وكيف يساهم العمل اليومي للموارد البشرية في تحقيق الأهداف والنتائج المشتركة، وجاءت نتائج بعد المهمة كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم 23: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد المهمة

الترتيب العبارة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	البعد الفرعي
5	عالية	0,849	3,89	هناك إستراتيجية واضحة للمستقبل	1	التوجه والقصد الإستراتيجي
6	عالية	0,858	3,85	إن توجهنا الاستراتيجي واضح بالنسبة لي	2	
4	عالية	0,843	3,90	يضع القادة أهدافا طموحة، ولكنها واقعية	3	
2	عالية	0,855	3,99	نحن نتتبع باستمرار التقدم الذي نحزره تجاه أهدافنا المعلنة	4	الأهداف والغايات
1	عالية	0,729	4,20	نحن نفهم ما يجب علينا فعله لتحقيق النجاح على المدى الطويل	5	الرؤية
8	عالية	0,925	3,82	لدينا رؤية مشتركة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل	6	
3	عالية	0,885	3,99	القادة لديهم وجهة نظر طويلة المدى	7	
7	عالية	0,863	3,84	نادراً ما يؤثر التفكير قصير المدى على رؤيتنا طويلة المدى	8	
-	عالية	0,614	3,93	بعد المهمة		

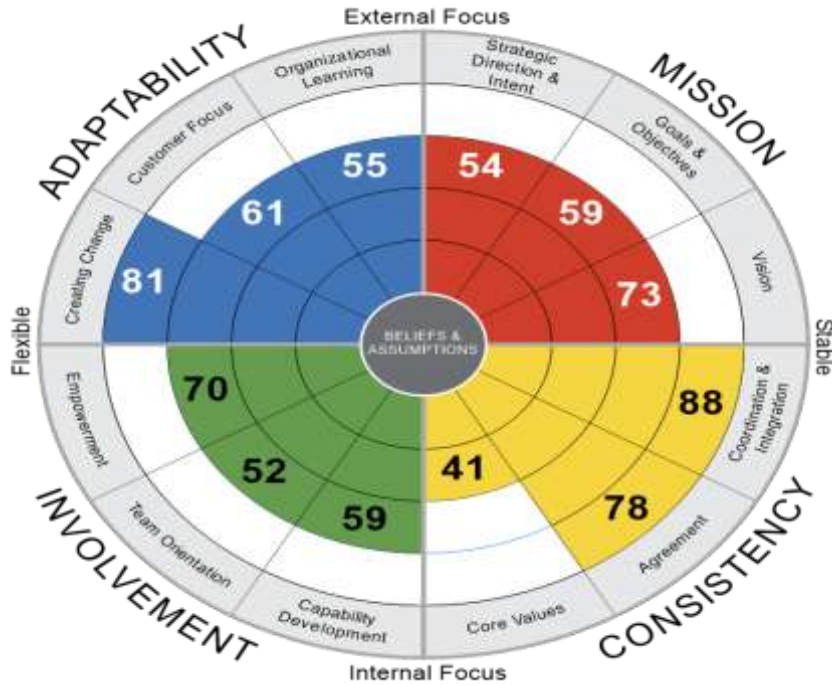
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد المهمة متوسطات حسابية من (3.41 - 4.21) تندرج كلها ضمن درجة الموافقة العالية، إذ حلت العبارة رقم (5)، رقم (4) في المرتبة الأولى والثانية تالياً، بمتوسط حسابي 4,20، 3,99 وانحراف معياري 0,729، 0,855 حيث تنتهي هاته العبارتين إلى البعد الفرعي "الأهداف والغايات" الأمر الذي يشير إلى وضوح الأهداف المعلنة من قبل الإدارة ومدى إدراك العمال ما يجب عليهم وما يتطلبه تحقيق هذه الأهداف على المدى البعيد، وتأتي العبارة رقم (7) في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي 3,99 وانحراف معياري 0,885 والتي مفادها إدراك أفراد العينة لوجود رؤية مستقبلية طويلة المدى من قبل قادة المجمع. عموماً أظهرت باقي العبارات متوسطات حسابية متقاربة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 3,93 وانحراف معياري 0,614 وبدرجة موافقة عالية، وهو ما يعبر عن وضوح التوجه الإستراتيجي والرؤية لمجمع حسناوي ومدى واقعية الأهداف المعلنة والتي عبر أفراد الدراسة عن مدى إدراكها وإدراك ما يلزم لإنجازها.

❖ تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي:

بعد إتمام التحليل الوصفي لجميع عبارات وأبعاد الثقافة التنظيمية، سنقوم في ضوء النتائج بتحديد الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي وفق أفراد عينة الدراسة. قمنا بمقارنة النتائج مع معايير دينيسون الدولية، حسب الموضوع المقارن بالنسب المئوية لدرجة التوافر، وبناء على ذلك فإن كل مؤشر فرعي للبعد يوضح كيفية أداء الشركة مقارنة بالشركات الأخرى، ويحتوي تقرير دينيسون على أكثر من ألف شركة ناجحة من صناعات وأحجام ودول متعددة، وفق آخر تحديث لقاعدة البيانات سنة 2022 كما يوضح ذلك الشكل رقم 40:

الشكل رقم 40 : نموذج دينيسون Denison's model of Organizational Culture



المصدر: <https://denisonconsulting.com>

كما نلاحظ من الشكل أعلاه فالثقافة التنظيمية الناجحة هي التي تسعى لتحقيق التوازن بين المهمة والإتساق والمشاركة والقدرة على التكيف، من أجل جعل الشركة عالية الأداء وضمان النمو التنظيمي الصحي، وهذا يتطلب التركيز الخارجي والداخلي على حد سواء، كما هو موضح في المحور العمودي. يشير كل توازن بين أحد الأرباع الملونة (السمات ثقافية) المبينة في الشكل رقم 40 إلى توجه إستراتيجي معين للثقافة التنظيمية كما يأتي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

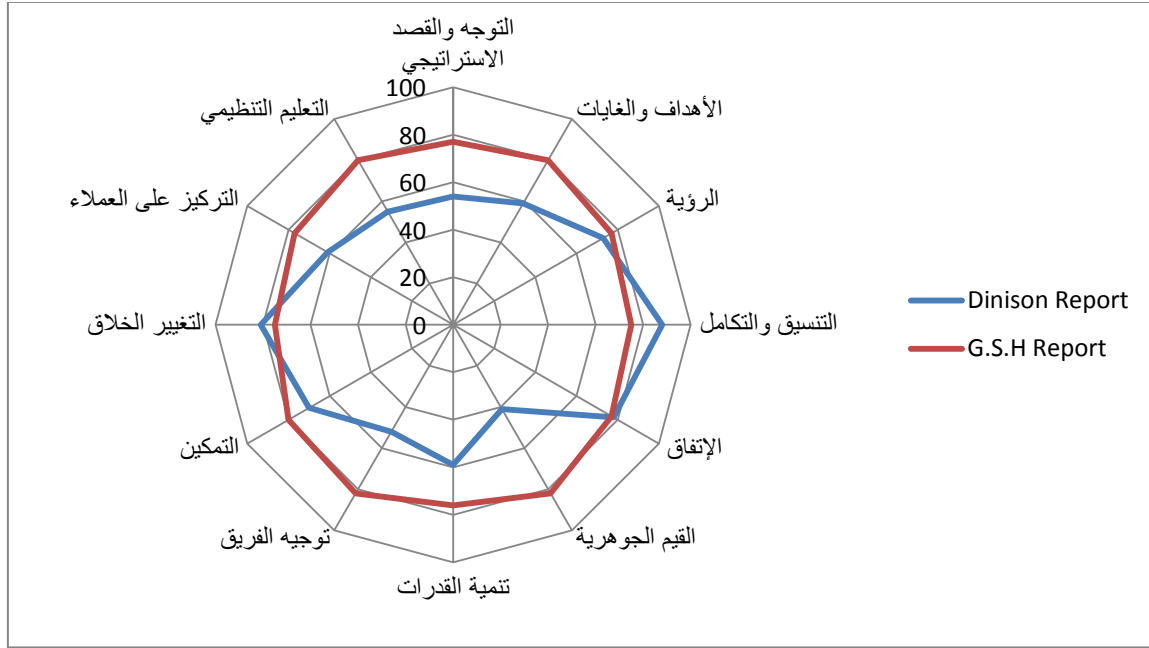
1. المهمة + القدرة على التكيف = تركيز خارجي (الإبتكار، النمو التنظيمي)
 2. المشاركة التنظيمية + الاتساق = تركيز داخلي (أداء تشغيلي فعال: رضا الموظفين، جودة المخرجات)
 3. القدرة على التكيف + المشاركة = مرونة (الإبداع، رضا العملاء)
 4. المهمة + الاتساق = الإستقرار (زيادة الكفاءة والربحية)
- يوضح الجدول رقم 24 والشكل رقم 41 المقارنة القياسية بين تقرير دينيسون للثقافة التنظيمية المعيارية Dinison Report وتقرير الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي G.S.H Report من خلال نتائج الدراسة:

الجدول رقم 24: المقارنة القياسية بين تقرير دينيسون وتقرير مجمع حسناوي الصناعي للثقافة التنظيمية.

الأبعاد الفرعية (الممارسات الإدارية)	تقرير مجمع حسناوي G.S.H Report %	تقرير دينيسون Dinison Report %
التوجه والقصد الإستراتيجي	77	54
الأهداف والغايات	80	59
الرؤية	77	73
التنسيق والتكامل	75	88
الإتفاق	77	78
القيم الجوهرية	82	41
تنمية القدرات	76	59
توجيه الفريق	82	52
التمكين	80	70
التغيير الخلاق	75	81
التركيز على العملاء	77	61
التعليم التنظيمي	80	55

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم 41 : المقارنة القياسية بين تقرير دينيسون وتقرير مجمع حسناوي الصناعي للثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم 24 والشكل البياني رقم 41 التقرير النهائي لدرجة توافر الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الفرعية، والمتمثلة في الممارسات الإدارية المرتبطة بالنجاح التنظيمي في مجمع حسناوي الصناعي مقارنة بالتقرير المعياري لسنة 2022 الذي تصدره مؤسسة دينيسون الإستشارية، حيث تظهر النتائج النهائية تفوق واضح لتقرير مجمع حسناوي الصناعي على حساب تقرير دينيسون المعياري، مع ظهور توازن فعال للإتجاهات الإستراتيجية الأربعة للثقافة التنظيمية.

يرى دينيسون أن الثقافة التنظيمية المثالية تعكس التركيز الداخلي والخارجي المتوازن الذي قد يؤدي إلى إستراتيجية عمل وأداء فعال⁴⁵²، وهو ما يبدو جليا في الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي الصناعي فالنتائج الجيدة لبعدي الإتساق والمشاركة التنظيمية تعكس تركيز داخلي أساسه تمكين الموارد البشرية واستثمار مهاراتهم وتنمية قدراتهم من خلال العمل الجماعي والتوجيه المحكم وضبطه وفق القيم الجوهرية مع توفير المناخ الإجماعي والمادي الملائم وتحقيق اتفاق وجهات النظر لتعزيز التنسيق والتكامل، وهو ما يقود في النهاية إلى أداء تشغيلي فعال للمدخلات نتيجته جودة المخرجات.

بالنسبة للتركيز الخارجي والذي يمثله التوازن بين بعدي المهمة والقدرة على التكيف فالقيم الجيدة للأبعاد الفرعية التي يظهرها الجدول أعلاه تشير إلى مدى واقعية ووضوح التوجه الإستراتيجي للمجمع من خلال

⁴⁵² Sri Handari, Achmad Sudiro, Op.Cit, 2019.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

الأهداف المحددة بدقة وتوحيد الرؤى المستقبلية للمجمع وأفراده، ويتم تكييف المهمة مع مستجدات ومتغيرات البيئة التنافسية من خلال الفهم العميق للعملاء واحتياجاتهم وإحداث التغيير الفعال القائم على التعلم والتحسين المستمر مع تشجيع ومكافأة الإبتكار والمخاطرة.

مما سبق يتضح لنا أن مجمع شركات حسناوي الصناعي ليس له سمة ثقافية واحدة بارزة أو توجه إستراتيجي محدد للثقافة التنظيمية، بل يوازن بين كل السمات والتوجهات من خلال الممارسات الإدارية الأكثر ارتباطا بفعالية الأداء، هذا ما يدفعنا للقول أن الثقافة التنظيمية في مجمع حسناوي هي ثقافة أداء عالي متكاملة مستقرة ومرنة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج عبارات متغير الإبداع الإداري

من أجل تشخيص واقع الإبداع الإداري في مجمع شركات حسناوي الصناعي تم إجراء تحليل إحصائي وصفي لإجابات عينة الدراسة حول عبارات الأبعاد الخمسة المكونة للمتغير (طلاقة التفكير، المرونة، الأصالة، الإحساس بالمشكلات، المخاطرة) وكانت النتائج موضحة في الجداول التالية:

أولاً: تحليل نتائج بعد طلاقة التفكير

الجدول رقم 25: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد طلاقة التفكير

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	لدي القدرة على توليد الأفكار الخلاقة لمواجهة مشكلات العمل.	4,19	0,662	عالية	2
2	أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل.	4,23	0,659	عالية جدا	1
3	أحرص في عملي على الاستفادة من الرأي المخالف لرأيي	4,18	0,703	عالية	3
4	أتمتع بمهارات النقاش و الحوار بخصوص العمل.	4,17	0,715	عالية	4
-	بعد طلاقة التفكير	4,19	0,505	عالية	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وفق البيانات المسجلة في الجدول أعلاه يظهر لنا أن العبارة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للتوافر بمتوسط حسابي 4,23 وانحراف معياري 0,659 وبدرجة موافقة "عالية جدا" تظهر أن العمال المستهدفين في الدراسة منفتحون بشأن تقديم أفكار وحلول جديدة لتطوير أساليب العمل، باقي العبارات كلها تندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي الموافقة لدرجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 4,19 بدرجة موافقة "عالية" تكاد تقترب من درجة "عالية

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

جدا" وبانحراف معياري منخفض 0,505 يعكس تقارب مختلف آراء أفراد العينة ويدل على قدرة واستعداد العمال في مجمع حسناوي على توليد أكبر عدد من الأفكار المتنوعة لحل مشكلات العمل المختلفة.

ثانيا: تحليل نتائج بعد المرونة

الجدول رقم 26: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد المرونة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	أثناء تأدية عملي أنظر إلى الأمور من عدة زوايا	4,24	0,737	عالية جدا	1
2	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	4,18	0,649	عالية	3
3	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	4,18	0,850	عالية	4
4	بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل.	4,19	0,752	عالية	2
-	بعد المرونة	4,20	0,573	عالية	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 26 المستوى العالي للمرونة الذهنية لدى أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات بين (4,18 - 4,24)، وجاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,24 وانحراف معياري 0,737 بدرجة موافقة عالية جدا تؤكد حرص أفراد عينة الدراسة على مرونة وتنوع التفكير استجابة للمواقف المختلفة، باقي العبارات تندرج ضمن درجة الموافقة العالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 4,20 بدرجة موافقة "عالية" تكاد تقترب من درجة "عالية جدا" وبانحراف معياري منخفض 0,573 وهو ما يبين تحلي عمال مجمع حسناوي بدرجة عالية من المرونة الذهنية وابتعادهم عن التعصب والنمطية في التفكير، الأمر الذي يساعد في القدرة على التكيف مع المواقف المتجددة وتطوير العمل.

ثالثاً: تحليل نتائج بعد الأصالة

الجدول رقم 27: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الأصالة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	لدي طريقتي الخاصة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل	4,19	0,708	عالية	2
2	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة.	4,20	0,658	عالية	1
3	لا أتسرع في قبول أو رفض الأفكار الجديدة	4,14	0,595	عالية	3
4	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد	4,03	0,847	عالية	4
بعد الأصالة					
-		4,14	0,529	عالية	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 27 نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الأصالة والتي أتت كلها ضمن خانة درجة الموافقة العالية، تتقدمها العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي 4,19 وانحراف معياري 0,708 وتشير العبارة لنقطة مهمة من نقاط الإبداع والمتعلقة بالوصول لحلول غير تقليدية أو ما يعرف ب (التفكير خارج الصندوق) وهي ميزة مهمة لتنشيط التفكير الإبداعي، وبلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 4,14 بدرجة موافقة عالية وبانحراف معياري منخفض 0,529، وهذا يعني أن العمال في مجمع حسناوي لديهم إدراك ومستوى عالي من الأصالة الفكرية، بحيث تكون الأفكار المستنتجة غير مألوفة، فالأصالة لا تشير إلى كم الأفكار بل إلى قيمتها وجودتها.

رابعاً: تحليل نتائج بعد الإحساس بالمشكلات

الجدول رقم 28: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الإحساس بالمشكلات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	عادة ما أتوقع مشاكل العمل قبل حدوثها	3,96	0,880	عالية	3
2	أستطيع توضيح مدى صعوبة المشكلة بدقة	3,93	0,782	عالية	4
3	أقوم باستثمار الأفكار الإبداعية في معالجة المشاكل التي تواجهني في العمل.	4,01	0,769	عالية	2
4	أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكلة	4,28	0,714	عالية جداً	1
بعد الإحساس بالمشكلات					
-		4,04	0,605	عالية	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

من خلال الجدول الذي يظهر أعلاه يتبين لنا درجات الموافقة العالية لعبارات البعد، لتأتي العبارة رقم (4) في المركز الأول من حيث الأهمية النسبية للتوافر وفق نظر المستجوبين حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4,28 بدرجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0,714 وهو ما يبين اعتبار المستجوبين للمشكلات التي تواجههم كحافز مستفز لإيجاد حل مناسب، وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 4,04 بدرجة موافقة عالية وبانحراف معياري منخفض 0,605 وهو ما يدل على امتلاك عمال مجمع حسناوي لقدرة عالية لتحسس المشكلات وإدراكها قبل حدوثها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها.

خامسا: تحليل نتائج بعد المخاطرة

الجدول رقم 29: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد روح المخاطرة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	روح المخاطرة لدي تثير حماسي لتقديم أفكار جديدة ومبدعة	3,86	0,798	عالية	4
2	أفضل العمل في فريق تسوده روح المخاطرة	3,94	0,991	عالية	3
3	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	4,16	0,828	عالية	2
4	أرغب دائما في تجربة أعمال جديدة وتجنب الأساليب الروتينية قدر الإمكان.	4,27	0,710	عالية جدا	1
-	بعد روح المخاطرة	4,06	0,603	عالية	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم 29 إتجاه إجابات أفراد الدراسة والتي كانت في اتجاه درجة الموافقة "عالية" عدا العبارة رقم (4) التي جاءت بدرجة موافقة عالية جدا بمتوسط حسابي قدره 4,27 وبانحراف معياري 0,710 وهو ما يدل على الرغبة الدائمة لأفراد الدراسة واستعدادهم لمغامرة تجريب أعمال جديدة وتجنب الأساليب الروتينية، وأظهر المتوسط الحسابي العام للبعد درجة موافقة "عالية" بمتوسط حسابي قدره 4,06 وبانحراف معياري منخفض 0,603 يعكس تقارب آراء المبحوثين، وهو ما يدل على امتلاك عمال مجمع حسناوي لنزعة المخاطرة التي تحمل الحلول والأفكار المبدعة والخلاقة، التي تعتبر حتمية في بيئة أعمال ديناميكية التغير كبيئة مجمع حسناوي الصناعي.

❖ تحليل النتائج النهائية لأبعاد متغير الإبداع الإداري في مجمع حسناوي:

لمعرفة المستوى الكلي للإبداع الإداري في مجمع حسناوي الصناعي، يمكننا تلخيص أبعاد المتغير اعتمادا على النتائج سابقة الذكر كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 30: النتائج النهائية لأبعاد متغير الإبداع الإداري

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
طلاقة التفكير	4,19	0,505	عالية	2
مرونة التفكير	4,20	0,573	عالية	1
الأصالة	4,14	0,529	عالية	3
الإحساس بالمشكلات	4,04	0,605	عالية	5
روح المخاطرة	4,06	0,603	عالية	4
متغير الإبداع الإداري	4,12	0,438	عالية	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 أن مستوى الإبداع الإداري في مجمع حسناوي الصناعي مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الإبداع الإداري 4,12 وهو ما يقابل درجة توافر عالية وفقا لسلم ليكرت الخماسي، الأمر الذي نراه منطقيا بل نعدده قيمة متجذرة في المجمع إذا أخذنا في الحسبان التحديات الكبرى التي مر بها المجمع وتجاوزها بحلول غير تقليدية وهو ما يعبر عنه بوضوح شعار المجمع "الحل الشامل" ، وبالحديث عن الممارسات الإدارية التي تشجع وتثري للإبداع كالتمكن، وتنمية القدرات، التعليم التنظيمي فقد سبق وأن عبر أفراد الدراسة عن مدى توافرها، ويتضح أيضا من الجدول قيم الانحراف المعياري المنخفضة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري العام لمتغير الإبداع الإداري 0,438 وهو ما يعكس تقارب وجهات النظر حول مستوى الإبداع الإداري.

المطلب الرابع: تحليل نتائج عبارات متغير تميز الأداء

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تقييم للأداء غير تقليدية تجمع بين المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية بهدف توفير رؤية شاملة لعناصر الأداء المستدام، اعتمدنا عليها في دراستنا كأداة تقييم مستوى أداء مجمع حسناوي الصناعي، من خلال إجراء إحصاء وصفي للأبعاد الخمسة المكونة للمتغير (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد المجتمع والبيئة) وكانت النتائج موضحة في الجداول التالية:

أولاً: تحليل نتائج البعد المالي

الجدول رقم 31: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات البعد المالي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	تعمل الشركة على زيادة حجم المبيعات من خلال استحداث منتجات جديدة.	4,33	0,728	عالية جدا	1
2	تعمل الشركة على توفير الموارد المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	4,17	0,691	عالية	3
3	تحرص الشركة على تطبيق نظام رقابي صارم يهدف إلى ضبط التكاليف.	4,06	0,678	عالية	4
4	تعد النتائج المالية التي تحققتها الشركة نتيجة أداء عمالها المتميز.	4,25	0,697	عالية جدا	2
-	البعد المالي	4,21	0,486	عالية جدا	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 31 أن أفراد الدراسة قد أظهروا اتجاه عام نحو درجة الموافقة على عبارات البعد "عالية جدا"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 4,21 وانحراف معياري منخفض 0,486 يعكس تقارب الآراء، وهو ما يدل على مكانة المؤشر المالي في تميز أداء مجمع حسناوي الصناعي فهو يعتبر قاطرة الأداء لإرتباطه ببقاء ونمو أي مؤسسة ذات هدف اقتصادي، ويظهر من الجدول أن أكثر العبارات توافر من حيث الأهمية النسبية هي العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي 4,33 وانحراف معياري 0,728 وبدرجة موافقة عالية جدا، تشير إلى سعي الشركة لزيادة حجم المبيعات من خلال استحداث منتجات جديدة، الأمر الذي يؤكد رقم الأعمال الكبير الذي حققه المجمع في ظل تراجع الأعمال عالميا بسبب تفشي وباء كورونا بين سنتي 2020 و 2019 قدر حسب السيد الرئيس المدير العام للمجمع P.D.G "الحاج ابراهيم حسناوي" بحوالي 35 مليار دينار جزائري⁴⁵³ ، وبصفة عامة يمكن القول أن كل عبارات أو لنقل مؤشرات الأداء المالي تعكس تميز الأداء الإقتصادي للمجمع من خلال كفاءة الأداء التشغيلي للموارد المالية الذي يرجع بصورة أساسية لكفاءة الموارد البشرية.

⁴⁵³ تاداماسا نيوز (جريدة الكترونية)، "تأسيس مجمع حسناوي، الاستثمار، رقم الأعمال، التصدير"، مقابلة صحفية (الحاج ابراهيم

حسناوي)، 2022/01/04، رابط المقال: <https://tadamsanews.dz>

ثانيا: تحليل نتائج بعد العملاء

الجدول رقم 32: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العملاء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	تحقق الشركة ولاء عاليًا من زبائننا	4,18	0,666	عالية	2
2	تقوم الشركة بتسليم المنتج للزبائن في الوقت المحدد	4,00	0,757	عالية	3
3	تعرف الشركة انخفاض في شكاوي الزبائن	3,90	0,827	عالية	4
4	تسعى الشركة دوما لجذب الزبائن الجدد والإحتفاظ بهم	4,25	0,688	عالية جدا	1
-	بعد العملاء	4,08	0,555	عالية	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول الظاهر أعلاه أن درجة التوافق لعبارات البعد تقابل درجة "عالية"، عدا العبارة رقم (4) التي احتلت المرتبة الأولى بدرجة توافق "عالية جدا" بمتوسط حسابي 4,25 وانحراف معياري 0,688 وتشير العبارة إلى السعي الدائم لجذب العملاء والمحافظة عليهم، وهو ما يتوافق مع أحد القيم الثقافية في مجمع حسناوي التي حققت نتائج عالية سبق وأن ذكرناها في المطلب الثاني وهي قيمة "التركيز على العملاء"، وبوجه عام سجل البعد درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي 4,08 وانحراف معياري منخفض 0,555، يعكس تقارب آراء المستجوبين حول المستوى المرتفع لمؤشر الأداء "العملاء" والذي يدل على حرص المجمع الدائم لجذب وخدمة العميل وتحقيق رضاه وولائه باعتباره أصل مهم من أصول المجمع.

ثالثا: تحليل نتائج بعد العمليات الداخلية

الجدول رقم 33: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد العمليات الداخلية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	حققت الشركة تزايد مستمر في الإنتاجية	4,10	0,807	عالية	3
2	تسعى الشركة لتخفيض معدل عيوب المنتج باستمرار	4,18	0,828	عالية	2
3	تسعى الشركة بصورة مستمرة إلى تصريف المنتجات بسرعة من أجل تجنب بقائها في المخزون لفترة طويلة.	4,04	0,751	عالية	4
4	تقوم إدارة الشركة بربط عديد العمليات بتكنولوجيا المعلومات لتقليل الجهد والوقت في أداء المهام	4,20	0,729	عالية	1
-	بعد العمليات الداخلية	4,13	0,601	عالية	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وفقا للجدول رقم 33 يبدو واضحا النتائج الإيجابية التي حققها البعد، إذ جاءت درجة التوافر لكل عبارات البعد مقابلة لدرجة موافقة "عالية"، تتقدمها العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي قدره 4,20 يكاد يقابل درجة الموافقة "عالية جدا" وبانحراف معياري 0,729 حيث تشير العبارة إلى سعي المجمع لدمج تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام لتصبح أكثر كفاءة، وقد ساعده في ذلك خاصة الشراكات الإستراتيجية التي قام بها في السنوات الأخيرة مع شركات عالمية رائدة كشركة strugal الإسبانية الرائدة في صناعة الألمنيوم، والتي جلبت معها التكنولوجيات المتطورة للشريك الجزائري، كما يتضح أيضا من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام للبعد بلغ 4,13 بإنحراف معياري 0,601 ودرجة موافقة عالية تعكس مستوى مرتفع لمؤشر أداء العمليات الداخلية وهو ما يعني تركيز مجمع حسناوي على العمليات الداخلية الأكثر تميز التي إذا ما تم تنفيذها بمستوى جيد من الأداء سيقود ذلك إلى النجاح في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، وأهداف العملاء على حد سواء.

رابعاً: تحليل نتائج بعد التعلم والنمو

الجدول رقم 34: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التعلم والنمو

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف التي تريد الشركة تحقيقها	3,98	0,789	عالية	3
2	تحرص الشركة على جعل مستوى الأجور عادلاً ومرضياً لجميع العمال	3,29	1,141	متوسطة	4
3	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات العاملين	4,04	0,768	عالية	2
4	تهيئ إدارة الشركة ظروف العمل الآمنة والملائمة لأداء العمل	4,09	0,812	عالية	1
-	بعد التعلم والنمو	3,85	0,650	عالية	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول رقم 34 يظهر لنا أن العبارة رقم (4) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,09 يقابل درجة الموافقة "عالية" وبانحراف معياري 0,812، وتشير العبارة إلى مدى تهيئة ظروف العمل الآمنة في المجمع والتي عبر المستجوبون عن توافرها، وهو ما كان متوقفاً نظراً لسياسة المجمع الصارمة اتجاه السلامة الصحية والبيئية والنظافة H.S.E (Hygiène, Sécurité, Environnement) والتي يوفر لها وظيفة إدارية قائمة بحد ذاتها، وسجلت العبارة رقم (2) أدنى متوسط حسابي قدره 3,29 مقابل لدرجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري كبير قدره 1,141 يعكس تباين آراء المستجوبين، حيث كانت العبارة حول ما إذا كان مستوى الأجور عادلاً ومرضياً لجميع العمال، انخفاض درجة الموافقة وتباين الآراء حول هذه العبارة يعتبر مؤشر حساس خاصة وأن موضوع الأجر له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي وكذلك الرضا الوظيفي له تأثير مباشر على الأداء، لذلك فمن المستحسن مراجعة الأجور وتكييفها خاصة مع الظروف الراهنة التي تتسم بمعدلات قياسية للتضخم، وبصفة عامة سجل بعد التعلم والنمو درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي 3,85 وانحراف معياري منخفض 0,650، الأمر الذي يعني حرص المجمع لبناء القاعدة الأساسية للأداء من خلال الإستثمار في كفاءات الموارد البشرية التي تعتبر همزة الوصل بين كل مؤشرات الأداء.

خامسا: تحليل نتائج بعد المجتمع والبيئة

الجدول رقم 35: نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بعد المجتمع والبيئة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	تقوم الشركة بتصريف مخلفات الإنتاج بطريقة غير مؤذية للبيئة والمجتمع.	3,87	0,787	عالية	3
2	تحتفي إدارة الشركة على التقليل من استهلاك الطاقة (الغاز، الوقود، الكهرباء..)	3,49	0,922	عالية	4
3	توفر الشركة وسائل النقل والعلاج للعاملين.	4,34	0,667	عالية جدا	1
4	تخصص الشركة تبرعات لبعض المبادرات الخيرية والاجتماعية داخل المجتمع.	3,88	0,805	عالية	2
-	بعد المجتمع والبيئة	3,90	0,545	عالية	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن العبارة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره 4,34 وانحراف معياري 0,667 ودرجة موافقة "عالية جدا" وهو ما يدل على الخدمات الإجتماعية التي يقدمها مجمع حسناوي لعماله كتوفير وسائل النقل والعلاج الأمر الذي لاحظناه فعلا، كما أن العبارة رقم (2) التي تستجوب مدى حرص المجمع حث الأفراد على التقليل من استهلاك الطاقة بأنواعها، حققت أضعف متوسط حسابي في البعد يقدر ب 3,49 وبدرجة موافقة تندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي "عالية" وتقترب من الفئة الثالثة "متوسط" وانحراف معياري مرتفع 0,922 يعكس تشتت آراء المستجوبين حول العبارة، وعليه فمن الأفضل للمجمع زيادة التوعية بشأن ترشيد واستهلاك الطاقة بطريقة مستدامة، وعلى وجه عام حقق البعد الكلي للمجتمع والبيئة متوسط حسابي 3,90 وانحراف معياري منخفض 0,545 وبدرجة موافقة "عالية" تعكس تحلي مجمع حسناوي بمستوى من المسؤولية الإجتماعية.

❖ تحليل النتائج النهائية لمؤشرات الأداء المتوازن B.S.C في مجمع حسناوي:

لتشخيص المستوى الكلي للأداء المؤسسي في مجمع حسناوي الصناعي، يمكننا تلخيص أبعاد المتغير

اعتماد على النتائج سابقة الذكر كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 36: النتائج النهائية لمؤشرات الأداء المتوازن B.S.C في مجمع حسناوي

الترتيب العبارة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	عالية جدا	0,486	4,21	البعد المالي
3	عالية	0,555	4,08	بعد العملاء
2	عالية	0,601	4,13	بعد العمليات الداخلية
5	عالية	0,650	3,85	بعد التعلم والنمو
4	عالية	0,545	3,90	بعد المجتمع والبيئة
-	عالية	0,433	4,03	متغير تميز الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة نحو أبعاد متغير تميز الأداء تتجه نحو الموافقة بنسبة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 4,03 بانحراف معياري 0,433 ، كما تم تسجيل درجة توافر "عالية" لكل أبعاد تميز الأداء، وقد سجل البعد المالي الدرجة الأعلى للموافقة "عالية جدا" بمتوسط حسابي 4,21 وانحراف معياري 0,486 وهو ما يجعله قاطرة الأداء في المجمع، إذ لا يعتد بتحسين الأداء في المنظورات الأخرى إن لم يكن لهذا التحسن أثر ايجابي على الأداء المالي، فمن خلاله يمكن توسيع الإستثمارات والوفاء بالإلتزامات، باقي الأبعاد لم تكن أقل شأنًا فقد حققت درجات توافر عالية، وهو ما يدفعنا للقول أن الأداء الشامل لمجمع حسناوي الصناعي متكامل الأبعاد، فكل مؤشرات الخمسة لها أهمية نسبية ومتوازنة، وكل مؤشر يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تميز المؤشر الآخر، وذلك ما يفسر ويؤكد تميز الأداء في مجمع حسناوي.

المبحث الرابع: عرض النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS-SEM

لقد كان التحليل الإحصائي أداة أساسية لباحثي العلوم الإجتماعية لأكثر من قرن من الزمان، وقد توسعت تطبيقات المناهج الإحصائية بشكل كبير مع ظهور أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات، خصوصا في السنوات الأخيرة مع انتشار واسع النطاق للعديد من الطرق بسبب استعمال واجهات سهلة الإستخدام واعتماد التكنولوجيا أداة لإيصال المعرفة، وقد اعتمد الباحثون في البداية على التحليل الأحادي المتغير والثنائي المتغيرات لفهم البيانات والعلاقات، لكن العلاقات الأكثر تعقيدا والمرتبطة بالإتجاهات البحثية

الحالية في العلوم الإجتماعية جعلت من الضروري الإعتماد بشكل متزايد على أساليب أكثر تطورا في تحليل البيانات المتعددة المتغيرات كتلك التي يشار إليها بإسم نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM).⁴⁵⁴

المطلب الأول: تعريف النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM

تستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) أنواعا مختلفة من النماذج لتصوير العلاقات بين المتغيرات المرصودة، مع نفس الهدف الأساسي المتمثل في توفير اختبار كمي لنموذج نظري افترضه الباحث، وبشكل أكثر تحديدا، يمكن اختبار النماذج النظرية المختلفة في نماذج المعادلات الهيكلية التي تفترض كيف تحدد مجموعات المتغيرات التركيبات وكيف ترتبط هذه التركيبات ببعضها البعض.

أولا: ماهي النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM ؟

للتغلب على القيود التي يضعها الجيل الأول من التقنيات الإحصائية، يتجه الباحثون بشكل متزايد إلى تقنيات الجيل الثاني، والمعروفة بإسم نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، هذه الأساليب تمكن الباحثين من نمذجة وتقدير العلاقات المعقدة في وقت واحد بين المتغيرات المستقلة والتابعة المتعددة، وعادة ما تكون المفاهيم قيد النظر غير قابلة للملاحظة ويتم قياسها بشكل غير مباشر من خلال مؤشرات متعددة، في تقدير العلاقات، تفسر نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، خطأ القياس في المتغيرات المرصودة، ونتيجة لذلك تحصل الطريقة على قياس أكثر دقة للمفاهيم النظرية، حيث تهيمن طريقتان شائعتان على نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، في الممارسة العملية هما النمذجة القائمة على التباين (CB-SEM)، والنمذجة على أساس المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وتسمى أيضا نمذجة مسار PLS. تستخدم النمذجة القائمة على التباين CB-SEM في المقام الأول لتأكيد أو رفض النظريات والفرضيات الأساسية (أكثر توكيدية) من خلال تحديد مدى قرب النموذج النظري المقترح من إعادة إنتاج مصفوفة التباين لمجموعة بيانات عينة تمت ملاحظتها، في المقابل تعتبر النمذجة على أساس المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) كنهج تنبؤي سببي والذي يركز على شرح التباين في المتغيرات التابعة للنموذج (أكثر استكشافية).⁴⁵⁵

ومن المهم أن نلاحظ أن التمييز بين التوكيد والإستكشاف ليس واضح المعالم كما يبدو، ولا تكاد تخلو الدراسات العلمية من الجانبين، فعند القيام بتحليل الإنحدار مثلا، عادة ما يختار الباحثون المتغيرات التابعة والمستقلة بناء على نظريات ومفاهيم قائمة مسبقا، فيكون الهدف إذن من تحليل الإنحدار هو اختبار هذه النظريات والمفاهيم، لكن يمكن أيضا أن تستخدم هذه التقنية لإستكشاف ما إذا كانت

⁴⁵⁴ جوزيف هار، توماس هالت وآخرون، ترجمة زكرياء بلخامسة، مرجع سابق، ص 21.

⁴⁵⁵ Joseph Hair & Al, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R, Springer International Publishing, Nwe York, 2021, p 4.

إضافة متغيرات مستقلة في النظرية ستثبت قيمتها لتوسيع المفهوم الذي يجري اختباره وعادة ما تركز النتائج على:

- تحديد المتغيرات المستقلة التي ثبت إحصائيا أنها متنبئة بالمتغير التابع الوحيد (أكثر توكيدا).
- البحث في أي من المتغيرات المستقلة أفضل تنبئا بالمتغير التابع من غيرها (أكثر استكشافية). 456

ثانيا: هدف النمذجة بالمعادلات الهيكلية

إن الغرض من نمذجة المعادلات الهيكلية هو تحديد درجة تطابق النموذج النظري مع البيانات الميدانية، أي درجة تأكيد النموذج النظري من خلال بيانات العينة، فإذا كانت بيانات العينة تدعم النموذج النظري فمن الممكن لإفترض نموذج نظري أكثر تعقيدا للوضع، أما إذا كانت البيانات لا تدعم النموذج النظري، فإما يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره، أو تطوير نموذج نظري بديل واختباره.⁴⁵⁷

ثالثا: لماذا نقوم بإجراء النمذجة بالمعادلة الهيكلية؟

هناك أسباب رئيسية لتوجه الباحثين نحو النمذجة بالمعادلة الهيكلية، زيادة على فعاليتها المثبتة في الميدان ومرونتها في التعامل مع مواضيع معقدة ومتعددة المجالات، هناك سبب مهم ورئيسي يرجع إلى الحاجة إلى استخدام متغيرات متعددة ملحوظة لفهم مجال البحث العلمي بشكل أفضل، تستخدم الأساليب الإحصائية الأساسية فقط عددا محدودا من المتغيرات ولا يمكنها تقدير المتغيرات الكامنة، والتي لا تستطيع التعامل مع النظريات المعقدة التي يتم تطويرها، في المقابل تسمح النمذجة بالمعادلة الهيكلية للظواهر المعقدة بنمذجة إحصائية واختبارها، لذلك أصبحت تقنيات SEM الطريقة المفضلة لتأكيد (أو عدم تأكيد) النماذج النظرية بطريقة كمية.

رابعا: لماذا يتفوق النموذج عن الفرضيات؟

تعكس الفرضيات الجهد التنظيري للباحث، هذا الأخير يتوقع احتمال وجود علاقة بين متغيرين أو علاقات بين مجموعة من المتغيرات، كما يمكن أن يتوقع طبيعة تلك العلاقة، إذن تعكس الفرضية التوجه الذهني للباحث لأنه يميل إلى ترجيح وجود علاقة بين متغيرين من عدمها، وهي تقوم على أساس منطق متشابه، فالباحث لا يعرف عن الظاهرة أو الموقف ولكن لديه حدس أو إدراك لتشكيل أساس من الإفتراضات والتخمينات، ثم يختبر هذه الإفتراضات والتخمينات من خلال جمع المعطيات التي تمنحه القدرة لإستنتاج ما إذا كان حدسه صحيحا أم خاطئا، أما النموذج فينطوي في الغالب على عدد من العلاقات بين المتغيرات وبالتالي، فهو يتجاوز ببساطة الفرضية الفرقية والإرتباطية التي قد لا

⁴⁵⁶ جوزيف هار، توماس هالت وآخرون، ترجمة زكرياء بلخامسة، مرجع سابق، ص 23.

⁴⁵⁷ لهاشمي بعجاج، عبد السلام الشيباني، الحدود المنهجية للنمذجة البنائية في العلوم التسويقية- دراسة حالة شركة الهاتف أوريدو،

مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 15، العدد 1، 2023، ص 19.

تفي بحقيقة سلوك المتغيرات في الواقع، مستهدفا الإقتراب من واقع العلاقات بين المتغيرات المدروسة ومحاولا مضاهاة سلوك المتغيرات المستهدفة، ويعكس بقدر الإمكان شبكة العلاقات بين المتغيرات المدروسة التي غالبا ما تتعدى مجرد الفرق أو مجرد الإرتباط بين متغيرين، ويركز التنظير عن طريق الفرضيات الجزئية على الأبعاد الجزئية للعلاقات لا على تكاملها وتفاعلها، إذ في غياب تكامل العلاقات وتفاعلها تفقد العلاقات قدرا كبيرا من دلالتها النظرية الأصلية، وغالبا ما يعتمد الباحث ذكر عدد من الفرضيات البحثية في دراسته ويرصها بجانب بعضها بعضا لعل الموضوع يستوعبها، وفي نهاية المطاف يجد نفسه أمام كتلة من الفرضيات الجزئية التي تبدو أشبه بشيء من القطع الفسيفسائية المتراصة لكنها لا تشكل صورة ذات مغزى وعليه يتفوق النموذج على الفرضيات في:⁴⁵⁸

- رسم إطار متكامل تتحرك في مساحته العديد من الفرضيات الجزئية التي تستهدف عملية الوصف أو عملية التنبؤ أو تفسير مشكلة بحثية معينة، وبالتالي لا تبدو الفرضيات مشتتة، وإنما كلبينات أو وحدات تسبح في إطار علائقي.
- تتجلى قوة النموذج في قدرته على مضاهاة سلوك المتغيرات المتشعب والمتداخل والمتفاعل في الواقع، الأمر الذي تعجز دونه الفرضيات التي تتجه نحو التركيز في الغالب على علاقة معينة وتستقطعها من نسيج علاقاتها بمتغيرات أخرى.
- ينطوي النموذج على مرونة في التنظير، حيث تؤدي نفس المتغيرات أدوار مختلفة في النموذج، فقد تلعب دور المتغيرات المستقلة المؤثرة، وقد تمارس في الوقت ذاته دورا وسطيا بين متغيرات مستقلة مؤثرة ومتغيرات تابعة متأثرة.
- من جوانب قوة النموذج، يمكن للباحث من اختبار نسيج من العلاقات التي يتضمنها النموذج دفعة واحدة أي ككل.

المطلب الثاني: مبررات استخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية على أساس المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

لاشك أن الدافع من اختيار أي طريقة إحصائية لمعالجة موضوع دراسة علمي يستند لأسس منهجية وأسباب وجيهة تتعلق بموضوع الدراسة أساسا والظروف المحيطة به كمجتمع البحث وحجم العينة، ودرجة تعقيد نموذج الدراسة، من أجل ذلك يرجع اختيارنا للنمذجة بالمعادلات الهيكلية على أساس المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لعدة مبررات، سنحاول التطرق إليها في هذا المطلب من خلال

⁴⁵⁸ عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة، المجلد 15، العدد 01،

عرض بعض الإعتبارات المنطقية، والتوجيهات العلمية المنهجية التي وضعها الباحثون المتخصصون في هذا المجال.

أولاً: النمذجة بالمعادلة الهيكلية على أساس المربعات الصغرى الجزئية في تخصصات إدارة الأعمال من خلال مراجعة للدراسات السابقة التي استخدمت طريقة النمذجة بالمعادلة الهيكلية على أساس المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، توصل علماء أمثال " Hair & Ai " و " Peng & Lai " إلى أن الحجة المؤيدة لاستخدام النمذجة على أساس المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM كمنهجية قابلة للتطبيق في العديد من تخصصات الأعمال يرجع إلى ثلاث أسباب رئيسية، (توزيع البيانات، وحجم العينة واستخدام المؤشرات التكوينية) وبشكل عام، تشير نتائج هذه المراجعات إلى زيادة كبيرة في استخدام نمذجة PLS-SEM

في السنوات الأخيرة في تخصصات إدارة الأعمال،⁴⁵⁹ خاصة وأن البحوث المماثلة عادة ما تصطدم بمشاكل تتعلق تحديدا بالعينة وحجمها، ومدى جودة البيانات، إضافة لهاجس التوزيع الطبيعي للبيانات الذي يضع الباحث أمام قيود إحصائية.

ثانياً: لماذا (PLS-SEM) وليس (CB-SEM)؟

تعمل نماذج (PLS-SEM) بكفاءة مع العينات الصغيرة والنماذج المعقدة، كما أنها لا تتطلب أي افتراضات مسبقة حول البيانات المستعملة في الدراسة، وهي بذلك تختلف عن نمذجة (CB-SEM) التي تعتمد على الأرجحية العظمى وتتطلب التوزيع الطبيعي للبيانات وتحليل الانحدار باستخدام ناتج المجموع الذي يفترض التوزيع الطبيعي للبواقي، بينما لا تفترض نماذج PLS-SEM أي توزيع طبيعي للبيانات لأنها غير معلمية، ويمكنها أن تتعامل بسهولة مع نماذج قياس عاكسة وتكوينية أو مع مباني ذات عنصر واحد دون مشكل في التعرف عليها، مما يسهل تطبيقها في أنواع مختلفة من المجالات البحثية، ويستفيد الباحث أيضا في نمذجة PLS-SEM من الكفاءة العالية في تقدير المعاملات، والتي ينتج عنها قوة إحصائية Statistical Power أكبر مقارنة بنمذجة CB-SEM، فوجود قوة إحصائية أكبر يعني أن نمذجة PLS-SEM من شأنها تقديم علاقات محددة ذات دلالة إحصائية والتي تكون فعلا ذات دلالة إحصائية في مجتمع البحث، وينطبق الشيء ذاته على الانحدارات القائمة على ناتج المجموع والتي بدورها تتخلف عن نمذجة PLS SEM من حيث القوة الإحصائية.⁴⁶⁰

⁴⁵⁹ Joseph Hair & Marko Sarstedt & Ai, Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research, European Business Review, Vol.26, N.02, 2014, p 108.

⁴⁶⁰ جوزيف هار، توماس هالت وآخرون، ترجمة زكرياء بلخامسة، مرجع سابق، ص 41.

هنالك أيضا العديد من الإعتبارات المهمة التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند اتخاذ قرار بشأن تطبيق أو عدم تطبيق نمذجة PLS-SEM هذه الإعتبارات لها أيضا جذورها في خصائص الطريقة، كما أن الخصائص الإحصائية لخوارزمية نمذجة PLS-SEM لها ميزات هامة ترتبط بطبيعة البيانات والنموذج المستخدم، إضافة إلى أن خصائص منهجية PLS-SEM تؤثر أيضا على طريقة تقييم النتائج، وهناك أربع خصائص حاسمة مرتبطة بهذه النمذجة هي (البيانات، خصائص النموذج، خوارزمية نمذجة PLS-SEM، قضايا تتعلق بالنموذج) كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم 37: الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى

PLS-SEM

خصائص البيانات	
<ul style="list-style-type: none"> ● إشكالات صغر الحجم غير مطروحة. ● عادة ما يمكن الحصول على قوة إحصائية بعينة صغيرة. ● العينات ذات الأحجام الكبيرة تزيد في دقة تقديرات النمذجة كالإتساق. 	حجم العينة
<ul style="list-style-type: none"> ● لا تحتاج إلى افتراضات توزيع البيانات لأن نمذجة المعادلات الهيكلية القائم على المربعات الصغرى الجزئية هي طريقة غير معلمية. 	توزيع البيانات
<ul style="list-style-type: none"> ● النموذج يكون متينا جدا بشرط أن تكون القيم المفقودة لا تتعدى المستوى المقبول. 	القيم المفقودة
<ul style="list-style-type: none"> ● يعمل مع بيانات قياسية، شبه قياسية، (ترتيبية-رتبية) ● بعض القيود عن استخدام بيانات تصنيفية لقياس متغيرات داخلية كامنة 	سلم القياس
خصائص النموذج	
<ul style="list-style-type: none"> ● يعالج مباني متعددة العناصر أو أحادية العناصر (items). 	عدد العناصر في كل مبنى من مباني نموذج القياس
<ul style="list-style-type: none"> ● يقبل بإدراج متغيرات عاكسة أو تكوينية بسهولة في نماذج القياس. 	العلاقات بين المباني ومؤشراتها
<ul style="list-style-type: none"> ● يعالج نماذج معقدة بعدة متغيرات وعلاقات بينية. 	تعقيد النموذج

<ul style="list-style-type: none"> ● لا يعالج علاقات تحتوي على حلقات سببية أو دائرية في نماذج الهيكل. 	<p>إنشاء النموذج</p>
<p>خصائص خوارزمية النمذجة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● التقليل من التباين غير المفسر وتعظيم قيم (R2). 	<p>الهدف</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● يحصل تقارب النموذج بعد بضع تكرارات (حتى في الحالات ذات النماذج المعقدة أو التي تحتوي على مجموعات كبيرة من البيانات بسبب فعالية الخوارزمية 	<p>الفعالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● تؤخذ على أنها وكيلة للمفاهيم الكامنة قيد البحث ممثلة في المتغيرات المركبة. 	<p>طبيعة المباني</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● تقدر كمجموعات خطية لمؤشراتها. ● طبيعتها محددة. ● تستخدم لأغراض تنبؤية. ● يمكن استخدامها كمعطيات لتحليلات لاحقة. ● لا تتأثر بنقص البيانات. 	<p>ناتج مجموع المبنى</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● علاقات نموذج الهيكل أقل من تقديراتها المفترضة وعلاقات نموذج القياس أكبر من تقديراتها المفترضة عندما تقدر البيانات من نموذج العوامل المشتركة. ● متماسكة بشكل عام. ● تتميز بمستويات عالية من القوة الإحصائية. 	<p>تقدير العوامل</p>
<p>قضايا تتعلق بتقييم النتائج</p>	
<p>لا تتطلب مؤشرات جودة المطابقة.</p>	<p>التقييم الإجمالي للنموذج</p>
<p>نماذج القياس العاكسة: تقييم الموثوقية والمصدقية بواسطة معايير متعددة.</p> <p>نماذج القياس التكوينية تقييم المصدقية مستوى الدلالة الإحصائية، ملائمة وزن المؤشرات، التداخل الخطي بين المؤشرات.</p>	<p>تقييم نماذج القياس</p>

تقييم نموذج الهيكل	التداخل الخطي بين مجموعات المباني، مستوى دلالة معاملات المسار، معايير تقييم القدرات التنبؤية للنموذج.
تحليلات إضافية	تحليل مصفوفة الأثر والأداء. تأثيرات المتغيرات الوسيطة. نماذج المكونات الهرمية. تحليل متعدد المجموعات. كشف اللاتجانس غير الملحوظ ومعالجته. لاتباينية نموذج القياس. تأثيرات المتغيرات التفاعلية (المعدلة).

المصدر: جوزيف هار، توماس هالت وآخرون، ترجمة زكرياء بلخامسة، مرجع سابق، ص 21.

ثالثا: أهم مبررات استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS-SEM للدراسة الحالية بعد أن تطرقنا لأهم خصائص النمذجة بالمعادلات الهيكلية على أساس المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM والإعتبارات المنهجية والعلمية والتوجهات التي تدفع الباحثين لاختيار هذا النوع من الطرق الإحصائية، لمعالجة موضوع الدراسة، نذكر أهم المسببات التي دفعتنا لإختيار هذا النوع دون غيره والتي نوجزها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 38: مبررات استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) في الدراسة الحالية

السبب	الشرح
من حيث هدف الدراسة	تركز النمذجة بالمعادلة الهيكلية على أساس المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM على التنبؤ بمتغيرات التأثير، (أكثر استكشافي) انطلاقا من من دعم نظري ومنطقي للعلاقات، وإمكانية الوصول لعلاقات جديدة أو تفسيرات أفضل للعلاقات الموجودة، وهو ما هدفت إليه الدراسة الحالية باعتبارها مزيجا من (التوكيد/الإستكشاف) من خلال محاولة التنبؤ بأثر الثقافة التنظيمية على تميز الأداء بوجود الإبداع الإداري (توقع المبنى الهدف وتحديد المباني المؤثرة فيه)، خصوصا وأن المقياس المعتمد في تفسير الثقافة التنظيمية يعتبر عملي وغير تقليدي وترتبط المباني المكونة له مباشرة بالأداء العالي، وهو ما لم نجده في الدراسات التي طبقت في بيئة الأعمال الصناعية المحلية، إضافة إلى ذلك حاولت الدراسة الحالية

<p>التنبؤ بأي من المتغيرات الكامنة (الثقافة التنظيمية أو الإبداع الإداري) أفضل تنبؤًا بالتباين الذي يحصل في المتغير التابع (تميز الأداء).</p>	
<p>غالبا ما تكون درجة التعقيد محددة في نمذجة CB-SEM، بينما تدعم نمذجة PLS-SEM مستويات مرتفعة من درجة تعقيد النموذج، وعدد مرتفع من المتغيرات الكامنة الملاحظة، وهو ما يجعل نمذجة PLS-SEM الأنسب للدراسة الحالية التي يتكون نموذجه الهيكلي من 3 متغيرات كامنة من الترتيب الأول First order و 14 متغير كامن من الترتيب الثاني Second order و 75 متغير ملاحظ أو مقاس (Items) مع وجود علاقات وساطة (الإبداع الإداري) متغير وسيطي مستقل بالنسبة للمتغير التابع، وتابع بالنسبة للمتغير المستقل، كل ذلك جعل نمذجة PLS-SEM المفضلة للتحليل في هذه الدراسة.</p>	<p>من حيث تعقيد نموذج الدراسة</p>
<p>تعمل النمذجة بالمعادلة الهيكلية على أساس التباين CB-SEM مع عينات كبيرة، بينما تقل قيود العينة في النمذجة بالمعادلة الهيكلية على أساس المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، ويمكن تحقيق نتائج إحصائية جيدة مع عينات مماثلة لحجم عينة الدراسة الحالية.</p>	<p>اعتبارات حجم العينة</p>
<p>عادة ما تكون التوزيعات الطبيعية هي المرغوب فيها خاصة عند استعمال المعادلات الهيكلية القائمة على التباين المشترك CB-SEM وفي المقابل، فإن نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على أساس المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM لا تتطلب افتراضا مسبقا حول توزيع البيانات، وعليه ففي الدراسة الحالية وعند إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات عبر برنامج Spss تبين أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما جعل نمذجة PLS-SEM الأنسب للتحليل في هذه الدراسة.</p>	<p>من حيث توزيع البيانات</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

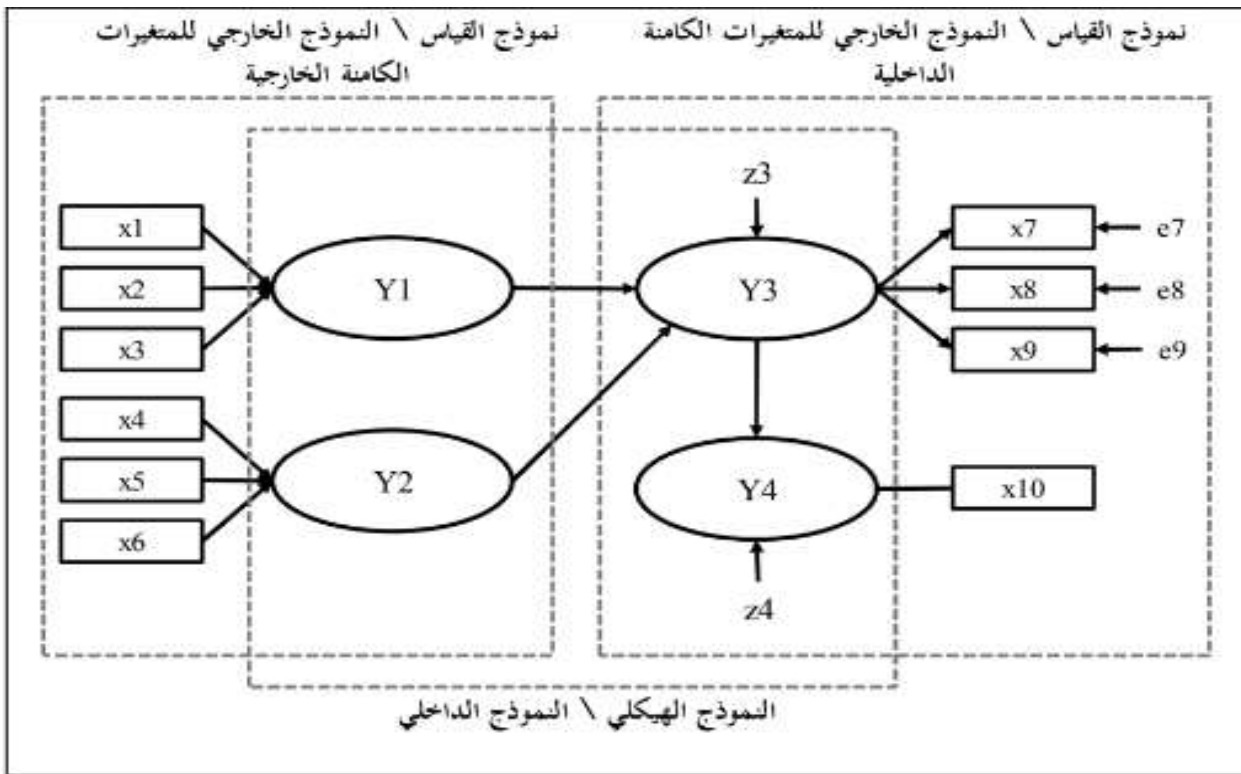
المطلب الثالث: مفهوم نماذج المسار Path Models

تحليل المسار هو تقنية تهدف لتحديد العلاقات بين المتغيرات وفهم تأثيرها على البيانات، تتم عملية تحليل المسار باستخدام نموذج، وهو عبارة عن تمثيل رياضي للبيانات يرسم العلاقات المفترضة والتأثيرات المباشرة والغير مباشرة في أشكال ورموز مختلفة، سنقوم بعرضها في هذا المطلب مع التطرق لأهم المصطلحات الشائعة الاستخدام في النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

أولاً: تعريف نماذج المسار Path Models

نماذج المسار Path Models هي مخططات بيانية تستخدم لعرض الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات المراد فحصها عند استعمال نمذجة المعادلات الهيكلية، ويتم تعريف نماذج مسار PLS رسمياً من خلال مجموعتين من المعادلات الخطية: النموذج الداخلي والنموذج الخارجي، حيث يحدد النموذج الداخلي العلاقات بين المتغيرات غير الملحوظة أو الكامنة، في حين يحدد النموذج الخارجي العلاقات بين المتغير الكامن ومتغيراته الملحوظة أو الواضحة، ولا تستخدم الأدبيات المختلفة دائماً نفس المصطلحات،⁴⁶¹ لذلك سوف نحاول من خلال الشكل البياني الآتي تحديد المصطلحات وشكل النماذج المتبعة خاصة في برنامج Smart-PLS والتي نجدها في كتاب البروفيسور جوزيف هير وزملائه Joseph Hair & Al الذي يعتبر المرجع الأساسي للبرنامج.

الشكل رقم 42 : مثال لنموذج مسار مبسط



المصدر: جوزيف هار، توماس هالت وآخرون ، ترجمة زكرياء بلخامسة، مرجع سابق، ص 33.

كما يظهر في الشكل البياني أعلاه يوجد نوعين رئيسيين من النماذج تمثلها أنواع من المتغيرات نشير إليها كما يأتي:

⁴⁶¹ Jorge Henseler, Christian Ringle , Rudolf Sinkovics, The Use Of Partial Leas Squares Path Modeling In International Marketing , New Challenges to International Marketing, Volume 20, England, 2009, p 284.

❖ أنواع النماذج الموجودة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

1. نموذج القياس **Measurement Model** :

يشار إليه أيضا بالنموذج الخارجي **Outer Model**، وتمثل نماذج القياس العلاقات بين المباني والمؤشرات المقابلة لها (Items) التي تظهر في الشكل البياني كمستطيلات (x_1, \dots, x_{10}) حيث أن اختبار الفرضيات المتضمنة في العلاقات الهيكلية بين المباني لن تكون موثوقة وذات مصداقية إلا إذا كانت نماذج القياس هي الأخرى موثوقة وذات مصداقية لأنها تشرح كيفية قياس تلك المباني.

2. النموذج الهيكلية **Structural Model**:

ويسمى أيضا النموذج الداخلي **Inner Model** ويمثل المباني المشار إليها بأشكال بيضاوية (y_1, \dots, y_4) ويعرض العلاقات (المسارات) بين المتغيرات الكامنة.

❖ أنواع المتغيرات الموجودة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

1. المتغيرات الكامنة **Latent Variables**:

وتسمى أيضا المباني **Constructs** وهي المتغيرات الغامضة التي يصعب قياسها مباشرة، فيتم قياسها من خلال مؤشرات أو متغيرات فرعية أخرى، وتنقسم المتغيرات الكامنة إلى متغيرات خارجية **Exogenous Variables** وهي المباني التي تفسر التركيبات الأخرى في النموذج بمعنى أنها المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغيرات الأخرى ولا تتأثر بأي متغير، أما القسم الثاني فتمثله المتغيرات الداخلية **Endogenous Variables** وهي تلك المباني التي يتم تفسيرها ضمن النموذج أي أنها تخضع لتأثيرات خارجية.

2. المتغيرات الملاحظة **Manifest Variables**:

هي مجموعة المتغيرات التي تقيس وتؤشر على المتغيرات الكامنة حيث تكون كمية (قابلة للقياس)، وتجدر الإشارة إلا أن هناك طريقتان لقياس المتغيرات الكامنة من خلال المتغيرات الملاحظة، وهما القياس العاكس والقياس التكويني، فمثلا المبنيان (y_1, y_2) في الشكل السابق تم تشكيلهم على أساس قياس تكويني **Formative Measurement** حيث تتجه الأسهم من المؤشرات نحو المبني مما يشير إلى علاقة سببية تنبؤية في ذلك الإتجاه، أما المبني (y_3) فقد شكل على أساس قياس عاكس **Reflective Measurement** فتتجه الأسهم في هذه الحالة من المبني نحو المؤشرات مما يدل على افتراض أن المبني هو المسبب لقياس مؤشراتته وهو ذاته نوع القياس المعتمد في الدراسة الحالية.

3. ترميز البيانات:

تم ترميز المتغيرات الظاهرة المكونة للمتغيرات الكامنة لغرض إدخال البيانات وتبسيط المعالجة الإحصائية والتي ستكون في هذه الدراسة كما يأتي:

الجدول رقم 39: ترميز بيانات الدراسة

متغيرات الدراسة	المتغيرات الكامنة	المتغيرات الظاهرة
الثقافة التنظيمية	المشاركة التنظيمية	Involv_01,02,03,04,05,0,07,08,09
	الإتساق	Consist_01,02,03,04,05,0,07,08,09
	التكيف	Adapt_01,02,03,04,05,0,07,08,09
	المهمة	Mission_01,02,03,04,05,0,07,08
الإبداع الإداري	طلاقة التفكير	Thinking_01,02,03,04
	المرونة	Flex_01,02,03,04
	الأصالة	Origin_01,02,03,04
	الإحساس بالمشكلات	Sens_prb_01,02,03,04
	روح المخاطرة	Spirit_risk_01,02,03,04
تميز الأداء	البعد المالي	Financial_01,02,03,04
	بعد العمليات الداخلية	Intern_op_01,02,03,04
	التعلم والنمو	Growth_01,02,03,04
	بعد العملاء	Customers_01,02,03,04
	المجتمع والبيئة	Soci_Envir_01,02,03,04
	N° 75 Items	

المصدر: من إعداد الباحث .

المطلب الرابع: تصميم النموذج المفاهيمي

تطور نماذج المسار الهيكلية على أساس النظريات، والنظرية (Theory) هي مجموعة من فرضيات مرتبطة فيما بينها أسست بناء على منهج علمي ويمكن استخدامها في شرح نتائج أبحاث أو التنبؤ بها، وعلى هذا فالفرضيات هي مجرد تخمينات فردية والنظريات هي فرضيات متعددة مرتبطة منطقياً ببعضها البعض يمكن اختبارها عملياً، وهناك نوعان من النظريات المطلوبة في تطوير نماذج المسار، وهما نظرية القياس ونظرية الهيكل، تفسر نظرية الهيكل كيفية ارتباط المباني ببعضها البعض في النموذج الهيكلي بينما تفسر نظرية القياس كيفية قياس كل مبنى من مباني النموذج⁴⁶².

تحدد نظرية الهيكل (Structural Theory) كيفية ارتباط المتغيرات الكامنة ببعضها البعض بحيث تظهر المباني وعلاقات المسار بينها في النموذج الهيكلي، هذه العلاقات تكون مستمدة من نظريات علمية أو تجارب الباحث ومعارفه التراكمية، وعند تطوير نماذج المسار، يكون التتابع في الرسم البياني من اليسار إلى اليمين بحيث تكون المتغيرات التي على الجانب الأيسر من نموذج المسار هي متغيرات مستقلة، بينما تكون المتغيرات التي ترسم على الجانب الأيمن متغيرات تابعة، كما أن المتغيرات المعروضة على اليسار تتقدم المتغيرات التي على اليمين وتتنبأ بها، وقد يكون المتغير أحياناً مستقلاً وتابعا في وقت واحد⁴⁶³.

لبناء النموذج المفاهيمي العام للبحث يستعين الباحث بالنماذج النظرية المعمول بها في ميدان الدراسة، يتكون النموذج النظري من مجموعة من العلاقات السببية المفسرة للظاهرة المدروسة، ضمن هذا النموذج الذي يسمى أيضاً بنموذج التحليل، تكون كل علاقة مدعومة بفرضية مرتكزة على إطار نظري أو ملاحظات قام بها الباحثون حول موضوع البحث، و تنتظر التأكد منها⁴⁶⁴، ومن خلال الإطار النظري وحدث الباحث يتم بناء نموذج العلاقات العام لتأكيد العلاقات السابقة أو استكشاف علاقات جديدة لم تكن لها أهمية معتبرة نظرياً، حيث يتكون النموذج المفاهيمي وفق المنطلق الإحصائي من نموذج القياس+ النموذج الهيكلي.

أولاً: الإطار المفاهيمي وأسئلة البحث

قدمت مراجعة الأدبيات التي تم عرضها في الجانب النظري المفاهيم الواسعة لمتغيرات الدراسة ومكوناتها الجزئية وما يحيط بها من خلفيات نظرية أخرى، وقد أثبتت مراجعة الأدبيات أن الأصول غير الملموسة كالثقافة التنظيمية تشكل أقوى المزايا التنافسية المستدامة التي يصعب تقليدها، حيث يشير في هذا الصدد الباحثان Jhon Kotter & James Heskett ، إلى أن ثقافة المنظمة لها تأثير حاسم على نتائجها

⁴⁶² جوزيف هار، توماس هالت وآخرون، ترجمة زكرياء بلخامسة، مرجع سابق، ص 35.

⁴⁶³ جوزيف هار، توماس هالت وآخرون، ترجمة زكرياء بلخامسة، مرجع سابق، ص 36.

⁴⁶⁴ جوبر محمد، دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعالة، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، 2021، ص 94.

الإقتصادية، وهو ما تؤيده الدراسة الشهيرة للباحثان Tom Peters & Robert Waterman في كتابهما الشهير "نحو البحث عن التميز" إلى أن سيطرة وتماسك الثقافة يعد بحق أحد المكونات الأساسية للمنظمات الناجحة، كما أن هناك علاقة مترابطة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تعتمد على منظور نظري واسع مع أدلة تجريبية حيث اعتبر الباحثون أمثال Kanter & Handy المتغير الثقافي عاملاً مهماً في وفرة أو ندرة الإبداع في المنظمة، وعلى وجه الخصوص تأثير القيم السائدة على كمية ونوع الإبداع⁴⁶⁵، حيث تسمح الثقافة التنظيمية الجيدة بتكوين بيئة مواتية وصحية للإبداع تسمح بتجريب الأفكار الجديدة وتشجع كل طريقة عمل مبتكرة مفيدة، وبدوره يؤثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز الأداء، خاصة في ظل الضغط المتزايد الذي تفرضه المنافسة الشرسة، والإتجاه السائد نحو تطوير طرق أداء وحلول أكثر كفاءة مع تقديم منتجات وخدمات متجددة للجمهور وهنا يكون الإبداع خير وسيلة لتحقيق ذلك.

من خلال استقراء الدراسات السابقة في مجال الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وتميز الأداء، تبدو الروابط الأساسية بين المتغيرات قوية ومدعومة من خلال أبحاث متراكمة، كعلاقة الثقافة التنظيمية بتميز الأداء وعلاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري، أو علاقة الإبداع الإداري بتميز الأداء، في حين أن دراسة الروابط بين المتغيرات سابقة الذكر مجتمعة في نموذج واحد يبدو مفقوداً أو ناقصاً، زيادة إلى التطرق للإبداع الإداري كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتميز الأداء، فالثقافة التنظيمية المتفوقة والمتسقة التي يتشارك الأفراد قيمها ويلتزمون بها، من شأنها أن تشجع على تنمية وتقدير السلوك الإبداعي وإشاعته داخل المنظمة، وبدوره يعتبر الإبداع مقدمة الابتكار، وتقديم منتجات متميزة وتحقيق نتائج أداء عالية، وبناء على هذه الحجج يمكن أن يتوسط الإبداع الإداري بين الثقافة و تميز الأداء، ومن أجل معالجة هذه الفجوات البحثية قمنا بصياغة الأسئلة التالية:

- هل هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة و تميز الأداء في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة؟

- هل هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة و الإبداع الإداري في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة؟

- هل هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية بين الإبداع الإداري و تميز الأداء في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة؟

⁴⁶⁵ عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 1999، ص

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية على تميز الأداء وفقا لمتغير الإبداع الإداري في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة؟

ثانيا: تطوير الفرضيات

للإجابة على أسئلة البحث تم تطوير الفرضيات في ضوء الأدبيات السابقة، مدعومة بمفهوم نظري واسع وأدلة تجريبية نناقشها في النقاط التالية:⁴⁶⁶

H1: الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على تميز الأداء في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة.

تشير الفرضية الأولى إلى العلاقة الإيجابية التي تجمع الثقافة التنظيمية بتميز الأداء، هذه الفرضية لها قاعدة نظرية قوية تطورت خاصة مع فترات الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، والتي يرجع مصدرها للتفوق الواضح للشركات اليابانية على نظيراتها الأمريكية آنذاك، مما دفع الباحثين لمحاولة فهم أسباب هذا التفوق وتوصلوا في النهاية إلى مجموعة من الأسباب كان أبرزها قوة الثقافة التنظيمية اليابانية، ومنذ ذلك الحين يتدعم الحقل المعرفي بدراسات واسعة تثبت هذه العلاقة، حيث قمنا بتصميم هذه الفرضية اعتمادا على بعض الدراسات السابقة كدراسة (زهرة مصطفى، 2017)،

(بلال البشيتي، 2021)، (Panagiota Xanthopoulou, Alexandros Sahinidis, 2023)، (Atik Syarifah,)،

(Faqih Nabhan, 2022)، (Raquel Sanz-Valle Daniel Jimenez, Julia Naranjo-Valencia, 2016)

ومن بين الدراسات الأكثر ارتباطا بتصميم هذه الفرضية دراسة (Vaughan Coffey, 2010) التي انطلقت من فرضية أساسية مفادها وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية القوية والأداء الفعال للمنظمة، واعتمدت الدراسة على نموذج دينيسون في تقييم الثقافة وتوصلت لتأكيد الفرضية.

H2: الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة.

تشير الفرضية الثانية إلى العلاقة الإيجابية التي تجمع الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري والتي تركز على كم نظري واسع، تدعمه دراسات سابقة كدراسة (باصور عقيلة، 2021)، كما توصلت دراسة (علي كريم، 2023) إلى العلاقة العكسية، أي تأثير السلوك الإبداعي على توافر الثقافة التنظيمية وهو ما يشير إلى العلاقة الترابطية بين المتغيرين، وتوصلت دراسة (Viktória Ali Taha & Michaela Sirkova & Martina) إلى أن توافق القيم الشخصية للموظفين مع القيم الثقافية للمنظمة يؤثر إيجابا على استعداد الموظفين للخروج بأفكار جديدة.

⁴⁶⁶ يمكن الإطلاع على الدراسات المذكورة في تطوير الفرضيات في الجزء التمهيدي للأطروحة (الدراسات السابقة)

H3: الإبداع الإداري له تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على تميز الأداء في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة.

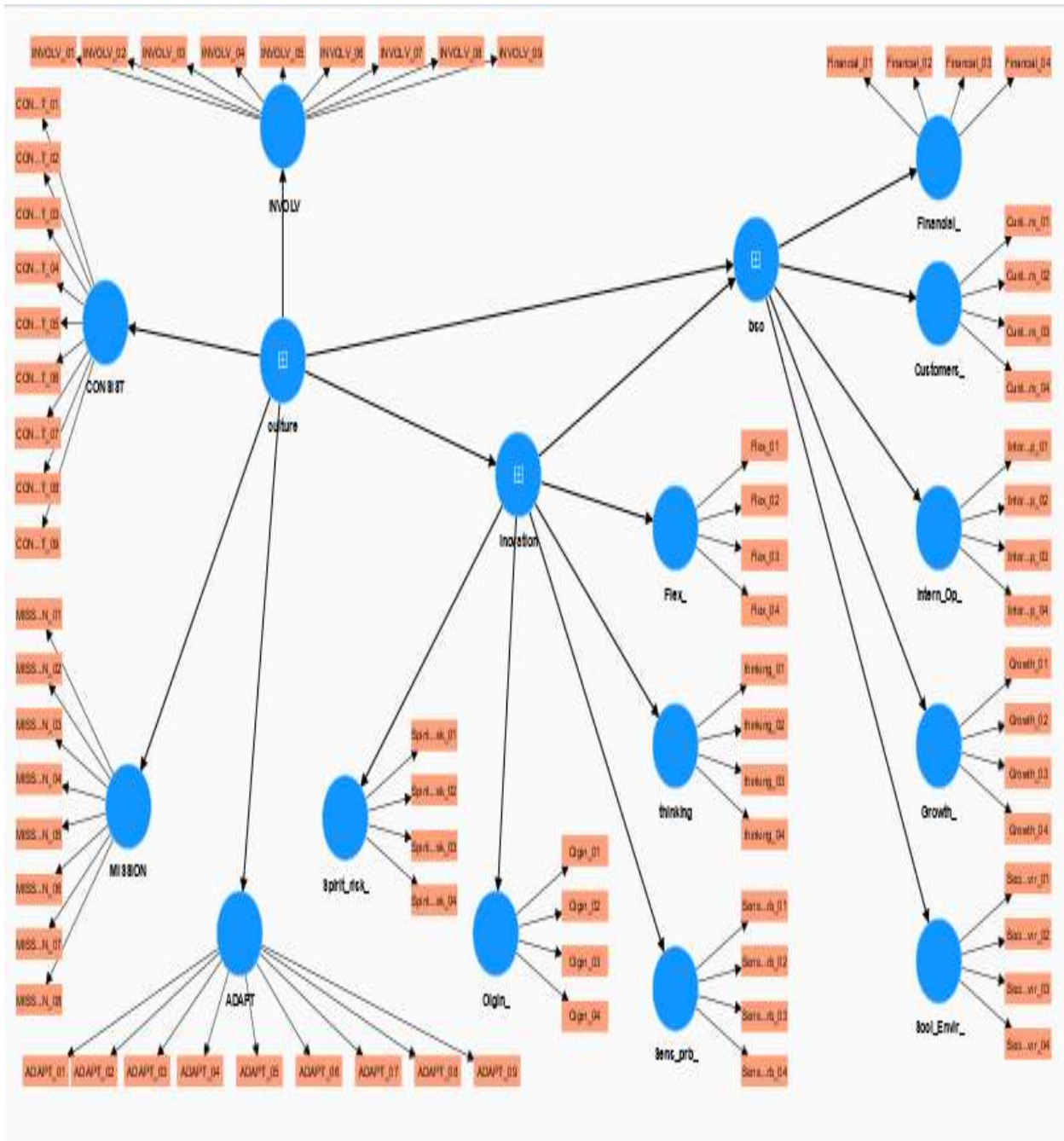
كما تشير المفاهيم النظرية فالإبداع الإداري يتضمن إيجاد تطوير في الأنظمة الإدارية بحيث تكون مختلفة عما كانت عليه، وتؤدي إلى نتائج إيجابية بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد تشمل ابتكار طرق تخزين جديدة، أو تطوير منتج أو خدمة، أو تحسين عملية إدارية، وهو ما يحدث من خلال دعم الأفراد العاملين وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، ليصبح أداء الأعمال أكثر كفاءة وفعالية، وتتدعم هذه الفرضية من خلال الدراسات التي توصلت للعلاقة الإيجابية بين الإبداع الإداري وتطور الأداء كدراسة (خالد علي، 2017)، (ميسون نظمي سعيد عطاري، 2018)، (Fawzieh Masa'd & Nader Mohammad Aljawarneh, 2020).

H4: الثقافة التنظيمية لها تأثير غير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على تميز الأداء من خلال الإبداع الإداري في مجمع حسناوي الصناعي محل الدراسة.

كما سبق وأن، أشرنا فدراسة متغيرات الدراسة مجتمعة في نموذج واحد يعتبر ناقصاً أو مفقوداً، عدا عن إدخال دور الوساطة للإبداع الإداري في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتميز الأداء، حيث تمثل هذه الفرضية الشق الإستكشافي من الدراسة، والتي يدعمها المنطق العلمي، فمن خلال ثقافة المنظمة التي تدعم الإبداع بشكل كبير والتي تتميز بأنها منفتحة على الإقتراحات الإبداعية وتحمل المخاطر، ستسمح بانتشار وتطبيق الأفكار الإبداعية وبالتالي يدعم الإبداع الإداري حصول مستويات أعلى من الأداء، وتتدعم هذه الفرضية عبر الدراسة الوحيدة التي وجدنا أنها طورت نموذج مفاهيمي مشابه لنموذج الدراسة الحالية من حيث توسط الإبداع الإداري العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وهي دراسة (Atik Syarifah, Faqih Nabhan, 2022).

انطلاقاً من النموذج المفاهيمي للدراسة، وبعد إدخال البيانات وترميزها من خلال برنامج Smart PLS.4 تم تصميم نموذج التحليل الذي يتكون من النموذج الهيكلي+نموذج القياس، والذي يظهر في الشكل الموالي:

شكل رقم 43: نموذج الدراسة المفاهيمي



المصدر: من مخرجات برنامج smart-pls v.4

المبحث الخامس: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة من خلال النمذجة بالمعادلات الهيكلية

من أجل اختبار النموذج للنظري للدراسة ومطابقته لبيانات العينة، بهدف الوصول إلى النموذج الأجود لفحص الفرضيات سنقوم في هذا المبحث بالخطوات التسلسلية لنمذجة PLS.SEM ، بداية بتقييم نموذج القياس لفحص صلاحية وصدق أدوات القياس، بعد ذلك يأتي الدور على تقييم النموذج الهيكلية للتأكد من صحة العلاقات المرسومة واختبار الجودة التفسيرية للنموذج، ثم نقوم بعد ذلك باختبار معنوية المسارات المفترضة للتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، وأخيرا نقوم بمناقشتها.

المطلب الأول: تقييم نموذج القياس Assessment of Measurement Model

يهدف فحص صلاحية ومصداقية أدوات القياس المعتمدة في الدراسة سنقوم بإتباع الخطوات المنهجية في النمذجة بالمعادلات الهيكلية، حيث يعد تقييم نموذج القياس الخطوة الأولى والتي تنقسم إلى مرحلتين أساسيتين هما فحص الصدق التقاربي وفحص الصدق التمييزي وهو ما سنقوم به بالإعتماد على برنامج Smart-pls v.4.

أولاً: الصدق التقاربي Convergent Validity

يقيس الصدق التقاربي مدى تقارب وتوافق المؤشرات items المكونة للبناءات Constructs مع بعضها البعض وذلك من خلال مجموعة من العوامل التي يجب أن تستوفي الشروط الأدنى لجودة النموذج.

1. معامل التحميل: Factor Loading

معامل التحميل هو في الأساس معامل الإرتباط للمتغير والعامل، يظهر تحميل العامل التباين الذي يفسره المتغير في هذا العامل (المؤشر) ويظهر تحميل العوامل مدى تمثيل العامل للمبنى الذي ينتهي له.

الجدول رقم 40: قيم معامل التحميل للمتغيرات الكامنة قبل وبعد الحذف

معامل التحميل بعد الحذف Factor Loading	معامل التحميل Factor Loading	المؤشرات items	المتغيرات الكامنة Latent Variables
0,678	0,663	Involv_01	المشاركة التنظيمية
0,697	0,601	Involv_02	
0,751	0,669	Involv_03	
0,807	0,792	Involv_04	
	0,615	Involv_05	
0,724	0,681	Involv_06	
	0,366	Involv_07	
	0,563	Involv_08	
	0,649	Involv_09	
0,687	0,637	Consist_01	الإتساق
	0,298	Consist_02	
0,661	0,601	Consist_03	
0,631	0,620	Consist_04	

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

	0,558	Consist_05	
	0,321	Consist_06	
	0,433	Consist_07	
	0,250	Consist_08	
0,672	0,570	Consist_09	
	0,368	Adapt_01	القدرة على التكيف
	0,251	Adapt_02	
	0,589	Adapt_03	
	0,436	Adapt_04	
	0,666	Adapt_05	
0,628	0,601	Adapt_06	
0,707	0,659	Adapt_07	
0,785	0,710	Adapt_08	
0,745	0,604	Adapt_09	
	0,703	Mission_01	المهمة
	0,730	Mission_02	
	0,834	Mission_03	
	0,782	Mission_04	
	0,740	Mission_05	
	0,736	Mission_06	
	0,697	Mission_07	
	0,631	Mission_08	
0,808	0,727	Thinking_01	طلاقة التفكير
0,862	0,821	Thinking_02	
	0,661	Thinking_03	
0,736	0,736	Thinking_04	
	0,858	Flex_01	المرونة
	0,825	Flex_02	
	0,692	Flex_03	
0,771	0,791	Flex_04	
	0,766	Origin_01	الأصالة
	0,851	Origin_02	
	0,802	Origin_03	
	0,693	Origin_04	
	0,681	Sens_prb_01	الإحساس بالمشكلات
0,764	0,771	Sens_prb_02	
0,838	0,821	Sens_prb_03	
0,845	0,798	Sens_prb_04	
	0,745	Spirit_risk_01	روح المخاطرة
	0,807	Spirit_risk_02	
	0,788	Spirit_risk_03	
	0,670	Spirit_risk_04	
	0,570	Financial_01	البعد المالي
0,806	0,838	Financial_02	
0,703	0,652	Financial_03	
0,774	0,716	Financial_04	

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

0,731	0,735	Intern_op_01	العمليات الداخلية
0,788	0,782	Intern_op_02	
0,805	0,805	Intern_op_03	
0,763	0,765	Intern_op_04	
0,744	0,722	Growth_01	التعلم والنمو
	0,544	Growth_02	
0,861	0,843	Growth_03	
0,875	0,865	Growth_04	
0,796	0,754	Customers_01	العملاء
	0,693	Customers_02	
0,762	0,778	Customers_03	
0,848	0,792	Customers_04	
0,736	0,743	Soci_Envir_01	المجتمع والبيئة
	0,443	Soci_Envir_02	
0,798	0,773	Soci_Envir_03	
0,740	0,733	Soci_Envir_04	
49	75	عدد المؤشرات items قبل وبعد الحذف	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

نلاحظ من الجدول رقم 40 أن المتغيرات الملاحظة التي تقيس المتغيرات الكامنة لم تحقق كلها قيم تشيع مثلى الموصى بها والتي يجب أن تتعدى 0.70 لذلك قمنا بحذف العبارات ذات القيم الأدنى والتي تؤثر بشكل مباشر على الإختبارات الأخرى وقمنا بعملية الحساب مرة أخرى حتى نصل لقيم أفضل، غير أن بعض العبارات لم تتحسن قيمها لكنها تقع ضمن القيم المقبولة خاصة إذا لم تؤثر على الإختبارات القادمة، حيث يشير في هذا الصدد "منير الزمان ساركر" الأستاذ بجامعة ساوثهامبتون ماليزيا تخصص إدارة أعمال في أحد مناقشاته على منصة ResearchGate إلى وجود أكثر من 100 مرجع يدعم قبول معاملات تحميل أقل من 0.7 وأكبر من 0.4 من ضمنها البروفيسور جوزيف هير Joseph Hair شرط أن يفسر كل متغير كامن تباينا بنسبة $AVE \geq 50\%$ على الأقل⁴⁶⁷ وعليه أثرتنا الإبقاء على بعض العبارات التي تتجاوز 0.6 التي تظهر في الجدول باللون الأسود والتي لم تؤثر على قيم التباين المستخرج، أما الخانات الفارغة التي تظهر باللون الداكن فهي التي تقابل العبارات المحذوفة، لنكتفي في الأخير بـ 49 مؤشر Item. وتجدر الإشارة إلى أنه تم إزالة ثلاث أبعاد من الأبعاد الفرعية في الثقافة التنظيمية حسب نموذج دينيسون والتي تمثل الممارسات الإدارية التي تعكس السمات الرئيسية للثقافة التنظيمية، نظرا لعدم تحقيق عباراتها تشبعات مقبولة وهي (تنمية القدرات، التغيير الخلاق، الرؤية)، وقد يفسر ذلك بعدم

⁴⁶⁷ ResearchGate: Retrieved 09/01/2024 From: <https://www.researchgate.net/post/what-if-my-item-standardized-factor-loading-is-below-07>

وضوح العبارات الخاصة بالبعدين بالنسبة للمستجيبين، أو بعدم وضوح هذه الممارسات داخل المجمع وتباينها بين الموظفين.

3. الموثوقية المركبة: Composite Reliability

هي مقياس للإتساق الداخلي في عناصر المقياس وتتراوح الموثوقية المركبة بين 0 و1، حيث تشير القيم الأعلى إلى مستويات أعلى من الموثوقية، ويتم تفسير الموثوقية المركبة بشكل عام بنفس طريقة ألفا كرونباخ على وجه التحديد، تعتبر قيم الموثوقية المركبة من 0.60 إلى 0.70 مقبولة في البحث الإستكشافي، بينما في المراحل الأكثر تقدماً من البحث، يمكن اعتبار القيم بين 0.70 و0.90 مرضية.⁴⁶⁸

الجدول رقم 41: قيم الموثوقية المركبة Composite Reliability

الموثوقية المركبة CR \geq 0.70	المتغيرات الكامنة Latent Variables	المتغير الرئيسي First order variable
0,852	المشاركة التنظيمية	الثقافة التنظيمية
0,758	الإتساق	
0,809	القدرة على التكيف	
0,890	المهمة	
0,823	طلاقة التفكير	الإبداع الإداري
0,859	المرونة	
0,848	الأصالة	
0,857	الحساسية للمشكلات	
0,824	روح المخاطرة	
0,806	البعد المالي	تميز الأداء
0,855	العمليات الداخلية	
0,868	التعلم والنمو	
0,844	العملاء	
0,802	المجتمع والبيئة	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

يتبين لنا من الجدول رقم 41 أن كل قيم الموثوقية المركبة Composite Reliability تجاوزت عتبة المحك المعتمد في برنامج smart-pls v.4 وهي 0.7 حسب (Jorge Henseler & Christian Ringle)⁴⁶⁹، الأمر الذي

⁴⁶⁸ Joseph Hair & Al, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), First edition, Sage Publications, Nwe York, 2014, p 102.

⁴⁶⁹ Jorge Henseler, Christian Ringle, Op.Cit, p 299.

يؤكد أن جميع فقرات القياس تقيس نفس المباني بإستمرار حيث أن القيم انحصرت بين (0,758) و (0,890) وهي إشارة واضحة للإتساق الداخلي العالي الذي تتميز به مقاييس الدراسة.

4. متوسط التباين المستخرج: (AVE) Average variance extracted

الجدول رقم 42: قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)

الممتغير الرئيسي First order variable	المتغيرات الكامنة Latent Variables	قيم AVE ≥ 0.50
الثقافة التنظيمية	المشاركة التنظيمية	0,537
	الإتساق	0,510
	القدرة على التكيف	0,516
	المهمة	0,574
الإبداع الإداري	طلاقة التفكير	0,610
	المرونة	0,671
	الأصالة	0,652
	الحساسية للمشكلات	0,666
	روح المخاطرة	0,609
تميز الأداء	البعد المالي	0,581
	العمليات الداخلية	0,597
	التعلم والنمو	0,687
	العملاء	0,644
	المجتمع والبيئة	0,575

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

متوسط التباين المستخرج لمبني ما، هو مقدار التباين في عناصره التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير البنائي أو المتغير الكامن أي قدرة المتغير الكامن على تفسير على الأقل نصف التباين في مؤشراتته وكما نلاحظ من الجدول أعلاه، كل قيم متوسط التباين المستخرج للمتغيرات الكامنة تجاوزت شرط الإختبار المطلوب ($AVE \geq 0.50$) ، وهو ما يدل في المجمل أن كل متغير كامن في هذه الدراسة يفسر أكثر من نصف التباين في مؤشراتته، هنا نكون قد تأكدنا بالفعل من صلاحية الصديق التقاربي لنموذج القياس.

ثانيا: الصدق التمييزي Discriminant Validity

يوضح الصدق التمييزي مدى تمايز كل مبنى (متغير كامن) عن المباني الأخرى، بمعنى كل مبنى له هويته الفردية الخاصة ولا يرتبط بشكل كبير بالمباني الأخرى في الدراسة وفيما يأتي سنختبر صحة الصدق التمييزي من خلال 3 معايير أساسية.

1. معامل التحميلات المتقاطعة Cross Loadings

الجدول رقم 43: قيم مصفوفة التحميلات المتقاطعة

تميز الأداء	الإبداع الإداري	الثقافة التنظيمية	المتغيرات الكامنة المؤشرات
0,326	0,305	0,580	Involv_01
0,249	0,320	0,536	Involv_02
0,263	0,226	0,512	Involv_03
0,310	0,210	0,672	Involv_04
0,268	0,255	0,545	Involv_06
0,439	0,307	0,487	Consist_01
0,273	0,185	0,459	Consist_03
0,276	0,153	0,433	Consist_04
0,303	0,174	0,552	Consist_09
0,226	0,202	0,454	Adapt_06
0,328	0,330	0,472	Adapt_07
0,439	0,322	0,637	Adapt_08
0,404	0,345	0,656	Adapt_09
0,381	0,182	0,605	Mission_01
0,277	0,149	0,603	Mission_02
0,357	0,138	0,688	Mission_03
0,351	0,192	0,677	Mission_04
0,395	0,329	0,689	Mission_05
0,251	0,120	0,568	Mission_06
0,183	0,558	0,247	Thinking_01
0,254	0,685	0,341	Thinking_02
0,259	0,498	0,150	Thinking_04
0,355	0,638	0,288	Flex_01
0,357	0,644	0,337	Flex_02
0,154	0,681	0,235	Flex_04
0,237	0,668	0,212	Origin_01
0,263	0,702	0,270	Origin_02
0,189	0,650	0,224	Origin_03
0,256	0,554	0,203	Sens_prb_02
0,326	0,675	0,297	Sens_prb_03
0,411	0,725	0,371	Sens_prb_04
0,219	0,566	0,103	Spirit_risk_01
0,180	0,452	0,140	Spirit_risk_02

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

0,284	0,499	0,313	Spirit_risk_03
0,638	0,277	0,382	Financial_02
0,546	0,131	0,212	Financial_03
0,601	0,317	0,389	Financial_04
0,641	0,290	0,309	Intern_op_01
0,627	0,231	0,261	Intern_op_02
0,602	0,308	0,315	Intern_op_03
0,673	0,363	0,393	Intern_op_04
0,626	0,249	0,538	Growth_01
0,633	0,282	0,443	Growth_03
0,695	0,309	0,480	Growth_04
0,626	0,318	0,296	Customers_01
0,550	0,133	0,262	Customers_03
0,659	0,222	0,242	Customers_04
0,558	0,289	0,251	Soci_Envir_01
0,583	0,279	0,335	Soci_Envir_03
0,498	0,134	0,380	Soci_Envir_04

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

تظهر الصلاحية التمييزية عندما يرتبط كل عنصر قياس item بشكل أعلى بالمبنى الذي ينتهي إليه أعلى من المباني الأخرى، وهو ما نلاحظه في الجدول الذي يظهر أعلاه، حيث جاءت كل قيم التحميلات عالية في نفس المباني التي تنمي إليها والتي تظهر بالحجم الثخين مقارنة بالمباني التي لا تنتهي لها والتي تظهر بالحجم العادي، مما يشير إلى صلاحية تمييزية جيدة.

2. معيار Fornell-Lacker

وفق معيار Fornell-Lacker يتم اختبار صلاحية الصدق التمييزي من خلال مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) مع ارتباط المباني الكامنة، بحيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لكل مبنى قيمة أكبر من الإرتباطات مع المباني الكامنة الأخرى، وهو ما نلاحظ أنه محقق من خلال الجدول رقم 44 (تقاطع قيم كل متغير كامن مع نفسه أكبر من القيم التي تحيط به أفقياً وعمودياً)، وعليه فكل متغير كامن في الدراسة مختلف ومتميز عن الآخر.

الجدول رقم 44: مصفوفة قيم "معيار Fornell-Lacker"

المتغيرات الكامنة	Involv	Consis	Adapt	Mission	Thinking	Flex	Origin	Sens_prb	Spirit_risk	Financial	Intern_op	Growth	Customers	Soci_Envir
Involv	0,733													
Consis	0,461	0,663												
Adapt	0,498	0,557	0,718											
Mission	0,498	0,483	0,526	0,758										
Thinking	0,328	0,212	0,369	0,156	0,781									
Flex	0,306	0,255	0,344	0,225	0,514	0,819								
Origin	0,277	0,246	0,235	0,186	0,507	0,639	0,807							
Sens_prb	0,211	0,281	0,404	0,280	0,468	0,494	0,638	0,816						
Spirit_risk	0,261	0,184	0,272	0,076	0,450	0,390	0,367	0,457	0,780					
Financial	0,300	0,352	0,337	0,384	0,232	0,197	0,224	0,265	0,197	0,762				
Intern_op	0,313	0,402	0,388	0,270	0,176	0,325	0,335	0,402	0,227	0,616	0,772			
Growth	0,427	0,472	0,520	0,464	0,250	0,276	0,226	0,311	0,239	0,502	0,473	0,829		
Customers	0,183	0,281	0,243	0,323	0,190	0,179	0,155	0,312	0,266	0,524	0,565	0,481	0,803	
Soci_Envir	0,268	0,373	0,442	0,301	0,334	0,255	0,127	0,287	0,215	0,421	0,458	0,602	0,417	0,758

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

الجدول رقم 45 : قيم مصفوفة الارتباطات "HTMT"

المتغيرات الكامنة	Involv	Consis	Adapt	Mission	Thinking	Flex	Origin	Sens_prb	Spirit_risk	Financial	Intern_op	Growth	Customers	Soci_Envir
Involv	-													
Consis	0,668	-												
Adapt	0,644	0,849	-											
Mission	0,595	0,678	0,670	-										
Thinking	0,449	0,335	0,526	0,265	-									
Flex	0,399	0,393	0,473	0,286	0,718	-								
Origin	0,369	0,380	0,320	0,241	0,701	0,859	-							
Sens_prb	0,297	0,419	0,546	0,348	0,632	0,645	0,849	-						
Spirit_risk	0,365	0,372	0,416	0,144	0,669	0,530	0,505	0,629	-					
Financial	0,425	0,573	0,484	0,509	0,339	0,430	0,327	0,360	0,291	-				
Intern_op	0,400	0,593	0,521	0,327	0,240	0,429	0,443	0,516	0,310	0,870	-			
Growth	0,545	0,714	0,698	0,572	0,359	0,362	0,303	0,406	0,330	0,717	0,610	-		
Customers	0,248	0,438	0,334	0,409	0,279	0,301	0,225	0,418	0,373	0,759	0,751	0,643	-	
Soci_Envir	0,373	0,615	0,656	0,419	0,522	0,371	0,243	0,405	0,330	0,665	0,644	0,864	0,612	-

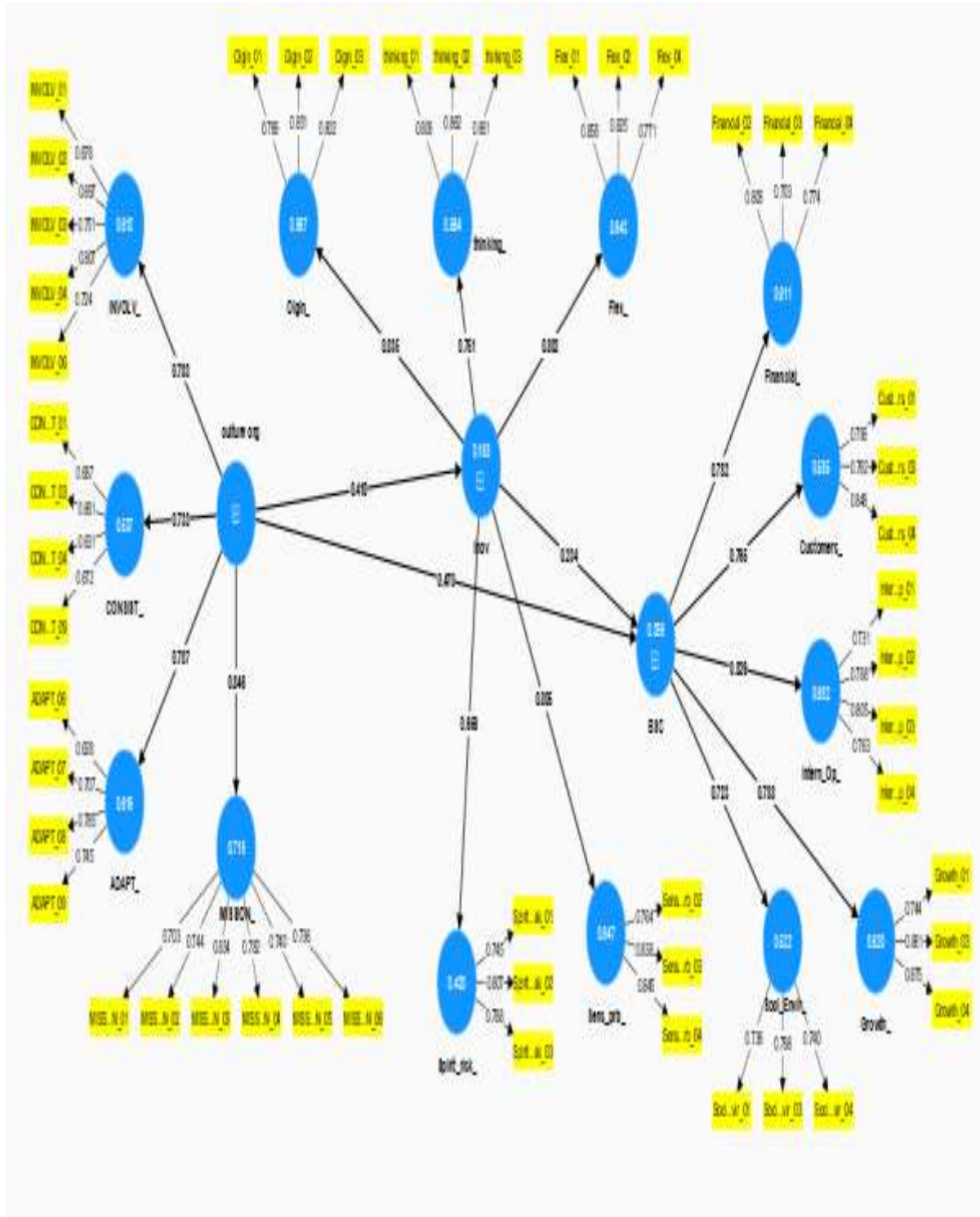
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

3. مصفوفة الارتباطات HTMT:

أظهر (Jorge Henseler & Christian M. Ringle & Marko Sarstedt) من خلال دراسة محاكاة نهجا جديدا لتقييم صلاحية التمييز بشكل موثوق، يعتمد على مصفوفة تقيس نسبة الارتباطات المتغايرة والأحادية من خلال فحص العلاقة الخطية المتداخلة بين المباني الكامنة حيث يجب أن لا تتجاوز القيم (القيمة الحرجة 0.90) فكلما اقتربت القيم من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود مشاكل العلاقة الخطية المتداخلة بين البنيات الكامنة⁴⁷⁰ ، ومثلما نلاحظ من الجدول رقم 45 فكل القيم تتجاوز شرط الإختبار، حيث تظهر القيم الجيدة باللون الأخضر وهي القيم الأقل من 0.85، أما القيم التي تظهر باللون الأسود فهي القيم التي تتجاوز 0.85 لكنها مقبولة لأنها أقل من 1 ، وبهذا نكون قد أنهينا مرحلة تقييم نموذج القياس بقسميه التقاربي والتمييزي من خلال المعايير السابقة، وتؤكدنا من صلاحية النموذج الخارجي للقياس.

⁴⁷⁰ Jorge Henseler & Christian M. Ringle & Marko Sarstedt, A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, journal of the academy of marketing science, Vol. 43, 2015, p 128.

الشكل رقم 44 : نموذج القياس للدراسة



المصدر: من مخرجات برنامج smart-pls v.4

المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment

بعد إتمامنا لتقييم نموذج قياس الدراسة Measurement model Assessment والتأكد من صلاحيته ومطابقته للشروط المعتمدة، سننتقل للمرحلة الثانية من التقييم وهي تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment الذي يركز على تقييم العلاقة المتبادلة والإرتباطات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات الكامنة، واختبار الجودة التفسيرية والتنبؤية للنموذج وذلك من خلال الإختبارات التالية:

- معامل تضخم التباين Multicollinearity - VIF

- اختبارات الأهمية التنبؤية (R^2 , F^2 effect size, Q^2)

- ملائمة النموذج Model fit

- معاملات المسار Path Coefficient (لاختبار الفرضيات)

أولاً: اختبار التعددية الخطية Multicollinearity من خلال معامل التضخم VIF:

الجدول رقم 46: معامل التضخم VIF

المتغير الكامن	الإبداع الإداري	تميز الأداء
الثقافة التنظيمية	1,00	1,203
الإبداع الإداري	-	1,202

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

تعد العلاقة الخطية المتعددة ظاهرة إحصائية تحدث عندما يرتبط متغيران مستقلان أو أكثر في نموذج الإنحدار ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض بمعنى آخر، تشير العلاقة الخطية المتعددة إلى وجود علاقة خطية قوية بين متغيرات التوقع وهذا يمكن أن يخلق تحديات في تحليل الإنحدار لأنه يصبح من الصعب تحديد التأثيرات الفردية لكل متغير مستقل على المتغير التابع بدقة.

وكخطوة أولية قبل تقييم العلاقات الهيكلية، يجب فحص العلاقة الخطية المتداخلة للتأكد من أنها لا تؤدي إلى تحيز نتائج الإنحدار، حيث تشير قيم VIF الأعلى من 5 إلى وجود مشكلات علاقة خطية متداخلة محتملة بين عناصر المباني ومن الناحية المثالية، يجب أن تكون قيم VIF قريبة من 3 أو أقل.⁴⁷¹ وهي نفس القيم التي تحصلنا عليها بعد الإختبار والتي كانت كلها أقل من 3، وعليه نستنتج أنه لا توجد مشاكل التعددية الخطية Multicollinearity بين المتغيرات الكامنة ويمكننا مواصلة خطوات تقييم النموذج الهيكلي.

⁴⁷¹ Joseph Hair & Al, When to use and how to report the results of PLS-SEM, European Business Review, Vol 31, N 01, 2019, p11.

ثانيا: اختبارات الأهمية التنبؤية (R^2 , F^2 effect size, Q^2)

1. معامل التحديد R^2 :

الجدول رقم 47: قيم معامل التحديد R^2

المتغير الكامن التابع	R^2	R^2 adjusted
الإبداع الإداري	0,168	0,163
تميز الأداء	0,366	0,358

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

يعتبر معامل التحديد R^2 مقياس للقوة التفسيرية للنموذج وتنحصر قيمه بين 1 و 0 فكلما كانت كبيرة كلما كانت المتغيرات المفسرة تفسر نسبة كبيرة من التباين الحاصل في المتغير التابع والعكس صحيح، واقترح (Cohen, 1988)⁴⁷² أن يتم تقييم قيم R^2 للمتغيرات الكامنة التابعة من خلال المجال التالي: (0.26 كبيرة، 0.13 معتدلة، 0.02 ضعيفة) وكما نلاحظ من الجدول رقم 42 فالثقافة التنظيمية قادرة على تفسير ما مقداره 16% من التباين الحاصل في الإبداع الإداري وهي نسبة معتدلة ومعنوية، في حين تفسر الثقافة التنظيمية بمعية الإبداع الإداري حوالي 36% من التباين الحاصل في تميز الأداء وهي نسبة عالية ومعنوية.

2. معامل حجم التأثير F^2 effect size

الجدول رقم 48: معامل حجم التأثير F^2

المتغير الكامن المستقل / التابع	الإبداع الإداري	تميز الأداء
الثقافة التنظيمية	0,202	0,290
الإبداع الإداري	-	0,072

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

كقاعدة عامة حسب (Cohen, 1988)⁴⁷³، تمثل القيم الأعلى من 0.02 وأقل من 0.15 أحجام تأثير صغيرة ومن 0.15 إلى 0.35 أحجام تأثير متوسطة، أما القيم أكبر من 0.35 فتمثل أحجام تأثير كبيرة، في حين إذا

⁴⁷² Nadira Janadari & Alls, Evaluation Of Measurement And Structural Model Of The Reflective Model Construct In PLS – SEM, Conference: The Sixth (6th) International Symposium of South Eastern University of Sri LankaAt: South Eastern University of Sri Lanka, Sri Lanka,2016, p 192.

⁴⁷³ Joseph Hair & Al, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R, Op.Cit, p 15.

قلت القيمة عن 0.02 فلا يوجد تأثير، ومثلما نلاحظ من الجدول أعلاه يظهر حجم تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري متوسط، ويظهر أثره على تميز الأداء متوسط إلى كبير، في حين يبدو حجم تأثير الإبداع الإداري على تميز الأداء منخفض لكنه معنوي ومقبول إحصائياً.

3. تحليل التعصيب (الملائمة التنبؤية) Q^2 – Blindfolding

يمثل أسلوب التعصيب Blindfolding معيار تقييم للأهمية التنبؤية، فهو يتنبأ بطريقة دقيقة بالبيانات التي لم يتم استخدامها في تقدير النموذج، وكمبدأ توجيهي، يجب أن تكون قيم Q^2 أكبر من الصفر بالنسبة لمبنى كامن داخلي للإشارة إلى الدقة التنبؤية للنموذج الهيكلي لهذا البناء.⁴⁷⁴

الجدول رقم 49: الملائمة التنبؤية Q^2

النتيجة	Q^2	المتغيرات الكامنة الداخلية
مقبولة	0.149	الإبداع الإداري
مقبولة	0.309	تميز الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

من خلال الجدول رقم 45 يتضح لنا ان قيم الملائمة التنبؤية Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من الصفر، وهو ما معناه أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية له القدرة على التنبؤ بالمتغيرات التابعة الإبداع الإداري وتميز الأداء.

ثالثاً: ملائمة النموذج Goodness Of Fit

وضع مؤشر حسن الملائمة كمقياس شامل للنموذج المناسب للنمذجة بالمعادلات الهيكلية على أساس المربعات الجزئية الصغرى PLS-SEM ويعمل على قياس مدى إمكانية الإعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج، وحسب (Wetzels & Van Oppen) حددت معايير جودة المطابقة على النحو التالي: (أقل من 1.0 غير مناسب، من 0.1 إلى 0.25 ضعيف، من 0.25 إلى 0.36 متوسط، أكثر من 0.36 كبير).⁴⁷⁵

⁴⁷⁴ Joseph Hair & Al, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R, Op.Cit, p 15.

⁴⁷⁵ سعداوي فيصل، ، دحماني عزيز، أترعمليات إدارة المعرفة في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة موبيليس "بشار"، جملة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 22، العدد 02، الجزائر، 2023، ص69.

الجدول رقم 50: مؤشر جودة المطابقة (GoF)

Goodness of Fit (GoF)		
قيم AVE	معامل التحديد R ²	المتغيرات الكامنة Latent Variables
0,537	0,613	المشاركة التنظيمية
0,440	0,537	الإتساق
0,516	0,619	القدرة على التكيف
0,574	0,716	المهمة
0,610	0,564	طلاقة التفكير
0,671	0,643	المرونة
0,652	0,697	الأصالة
0,666	0,647	الحساسية للمشكلات
0,609	0,430	روح المخاطرة
0,581	0,611	البعد المالي
0,597	0,682	العمليات الداخلية
0,687	0,620	التعلم والنمو
0,644	0,585	العملاء
0,575	0,522	المجتمع والبيئة
$\bar{R} = 0,597$	$\bar{AVE} = 0,606$	
GoF = $\sqrt{\bar{AVE} \times \bar{R}} = 0,601$		

المصدر: من إعداد الباحث

مثلما نلاحظ من الجدول أعلاه فالنتيجة النهائية لمؤشر جودة المطابقة GoF كانت 0,601 وهي أكبر من 0,36 حسب (Wetzels & Van Oppen) لذلك فهي تشير إلى جودة مطابقة عالية للنموذج، وإمكانية الإعتماد عليه في تفسير العلاقات بين المتغيرات الكامنة الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

قمنا في المطلبين السابقين بتقييم نموذج القياس Measurements Model Assessment للتأكد من صلاحية ومصداقية أدوات القياس المعتمدة في الدراسة، وبمجرد التأكد من أن قياس المتغيرات الكامنة موثوق به وصالح Reliable and Valid انتقلنا مباشرة لمرحلة ثانية وهي تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment من أجل فحص التفاعلات المتوقعة لمتغيرات الدراسة ومدى قوتها

التفسيرية وقدرتها التنبؤية من خلال مجموعة محددة من الإختبارات، وأخيرا وبعد اجتياز نموذج الدراسة للمحك والتأكد من جودة المطابقة يمكننا الآن في هذا المطلب الأخير التأكد من صحة فرضيات الدراسة أو نفيها من خلال تقنية Bootstrapping التي تعتبر نوع من الإختبارات اللامعلمية.

أولاً: اختبار الفرضيات (تحليل المسار Path Analysis)

يستخدم تحليل المسار Path analysis لتقدير نظام من المعادلات حيث يتم ملاحظة جميع المتغيرات، على عكس نماذج الإنحدار، يمكن أن تتضمن نماذج المسار متغيرات تابعة متعددة، ومتغيرات مستقلة وتابعة في نفس الوقت، لذلك غالبا ما يستخدم هذا النوع من النماذج عندما يقوم متغير واحد أو أكثر بالتوسط في العلاقة بين متغيرين آخرين (نماذج الوساطة).⁴⁷⁶

تأخذ معاملات المسار Path Coefficients قيم معيارية تتراوح غالبا بين 1+ و 1- فكلما اقتربت من 1+ تكون العلاقة إيجابية (طردية) قوية، وبالعكس تكون العلاقة سلبية (عكسية) بالنسبة للقيم السالبة، وكلما اقتربت من الصفر تكون العلاقة ضعيفة، ومن خلال تقنية Bootstrapping التي تعتبر نوع من أنواع الإختبارات اللامعلمية، حيث يتم مضاعفة حجم العينة لأكثر من 1000 مشاهدة، من خلال إنشاء عينات فرعية باستخدام مشاهدات مرسومة عشوائيا من مجموعة البيانات الأصلية مع الإستبدال، وتحديد معنوية الدلالة الإحصائية من خلال القيمة الإحتمالية P value والتي لا يجب أن تتجاوز هامش الخطأ المسموح به والذي حددناه في هذه الدراسة ب 5%.

1. التأثيرات المباشرة Direct effects :

في هذه الخطوة سنقوم بإختبار الفرضيات (H1, H2, H3) والتي تتضمن مسارات مباشرة من المتغير المستقل إلى المتغير التابع دون وجود أي دور للوساطة، مثلما يظهر في الجدول أسفله:

الجدول رقم 51: معامل المسار المباشر واختبار الفرضيات

الفرضيات	المسارات (path)	Std. Beta	t-value	p-value	Decision
H1	الثقافة التنظيمية << تميز الأداء	0,470	4.964	0.000	Supported***
H2	الثقافة التنظيمية << الإبداع الإداري	0,410	4.808	0.000	Supported***
H3	الإبداع الإداري << تميز الأداء	0,234	2.530	0.011	Supported*

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

⁴⁷⁶ Smart Pls 4, Retrived From: <https://www.smartpls.com/>

يتضح لنا من الجدول رقم 51 نتائج إختبار الفرضيات ذات العلاقات المباشرة والتي تظهر كما يلي:

▪ **H1: الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على تميز الأداء:**

من خلال تحليل المسار لأثر الثقافة التنظيمية على تميز الأداء يتبين لنا أن نوع الأثر هو إيجابي (طردي) لأن قيمة بيتا (β) إيجابية، حيث القيمة المعيارية للأثر المباشر هي 0.470، وذو دلالة معنوية لأن قيمة $p > 0.05$ ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

▪ **H2: الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري:**

من خلال تحليل المسار لأثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري يتبين لنا أن نوع الأثر هو إيجابي (طردي) لأن قيمة بيتا (β) إيجابية، حيث القيمة المعيارية للأثر المباشر هي 0.410، وذو دلالة معنوية لأن قيمة $p > 0.05$ ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

▪ **H3 الإبداع الإداري له تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على تميز الأداء:**

من خلال تحليل المسار لأثر الإبداع الإداري على تميز الأداء يتبين لنا أن نوع الأثر هو إيجابي (طردي) لأن قيمة بيتا (β) إيجابية، حيث القيمة المعيارية للأثر المباشر هي 0.234، وذو دلالة معنوية لأن قيمة $p > 0.05$ value، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

2. التأثيرات غير المباشرة Indirect effects :

تحدث التأثيرات الغير مباشرة عندما يتدخل متغير وسيط ثالث بين متغيرين آخرين مرتبطين بمسار، وبمعنى أوضح يؤدي التغيير في المتغير المستقل إلى تغيير في المتغير الوسيط، والذي بدوره يؤدي إلى تغيير في المتغير التابع في نموذج المسار، والجدول الموالي يظهر معنوية المسار غير المباشر.

الجدول رقم 52: معامل المسار غير المباشر واختبار الفرضيات

الفرضيات	(المسارات) path	Std. Beta	t-value	p-value	Decision
H4	الثقافة التنظيمية << الإبداع الإداري >> تميز الأداء	0,096	2.011	0.044	Supported*

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

H4: الثقافة التنظيمية لها تأثير غير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على تميز الأداء من خلال الإبداع

الإداري:

يتضح من الجدول رقم 52 أن الثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي غير مباشر على تميز الأداء من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط، حيث بلغت قيمة بيتا المعيارية (β) 0,096 وهي قيمة وساطة ضعيفة نسبياً،

الفصل الثالث: دراسة تحليلية ميدانية في مجمع حسناوي

لكن لها دلالة معنوية لأن قيمة $p\text{-value} > 0.05$ ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الرابعة ولو جزئيا.

3. التأثيرات الكلية Total effects:

تمثل التأثيرات الكلية حصيلة جمع التأثيرات المباشرة للمتغير الخارجي Exogenous Variable مع التأثيرات غير المباشرة لنفس المتغير في مسار محدد كما يظهر في الجدول الموالي:

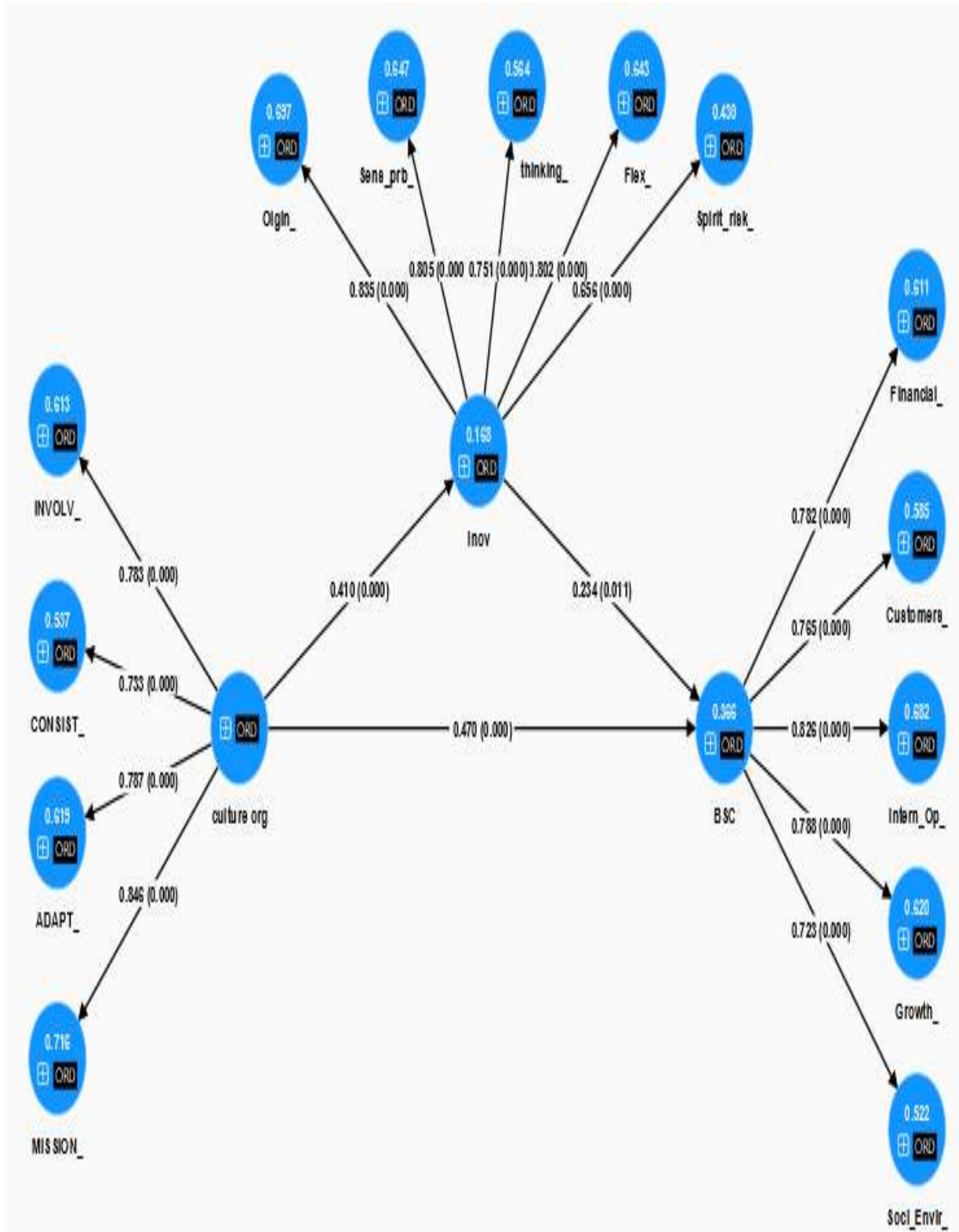
الجدول رقم 53: معامل المسار الكلي للمتغير الخارجي

p-value	t-value	Std. Beta	المسارات (path)
0.000	8.817	0,566	(الثقافة التنظيمية << تميز الأداء) + (الثقافة التنظيمية << الإبداع الإداري >> تميز الأداء)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

من خلال الجدول رقم 53 يظهر لنا أن الأثر الكلي للثقافة التنظيمية على تميز الأداء موجب وبلغت قيمته المعيارية (β) 0,566 وبدلالة معنوية أقل من 0.05 ، ما يدل على أن الثقافة التنظيمية تساهم في تميز الأداء بشكل مباشر وبشكل غير مباشر من خلال الإبداع الإداري.

الشكل رقم 45 : النموذج الهيكلي بعد اختبار معنوية المسارات Bootstrapping



المصدر: من مخرجات برنامج smart-pls v.4

المطلب الرابع: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

في هذه المرحلة نكون قد أنهينا بالفعل جميع الخطوات المنهجية لمعالجة موضوع الدراسة من خلال الفصلين النظريين الذين قمنا بهم بجمع المادة العلمية اللازمة التي يقوم عليها البحث من أجل توضيح متغيرات الدراسة من حيث مفهومها ومكوناتها والعوامل المؤثرة فيها والنظريات التي تفسرها، ومن خلال الفصل الأخير المتعلق بالدراسة الميدانية قمنا بإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الميداني لعينة من مؤسسات القطاع الصناعي المتمثلة في (مجمع حسناوي الصناعي) من أجل جمع البيانات الأولية وتحليلها إحصائياً باستخدام طريقة نمذجة المعدلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) والتي توصلنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال تأكيد صحة الفرضيات والتي نصوغها ونفسرها كما يأتي:

✓ الفرضية الأولى: الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على تميز الأداء: (تأكيد صحة الفرضية)

أثبتت النتائج النهائية التي توصلنا لها من خلال التحليل الإحصائي صحة الفرضية الأولى، وهو ما يتفق مع دراسة (زهرة مصطفى، 2017)، (بلال البشيتي، 2021)، (سعدى عماد، 2016)، (Panagiota)، (Xanthopoulou, Alexandros Sahinidis, 2023)، (Atik Syarifah, Faqih Nabhan, 2022)، (Raquel Sanz-Valle Daniel Jimenez, Julia Naranjo-Valencia, 2016) من حيث الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين وتميز الأداء، وهذا ما تشير إليه جل الأدبيات والدراسات السابقة كبحوث (Jhon Kotter & James Heskett)، فمن خلال الوصف الإحصائي لمتغير الثقافة التنظيمية وبعد تحديد الأوزان النسبية للسمات الثقافية في مجمع حسناوي ومقارنتها مع الثقافة التنظيمية المعيارية وفق نموذج دينيسون تبين لنا تفوق ملحوظ للثقافة التنظيمية السائدة في المجمع، مع ظهور توازن واضح بين السمات الثقافية (المشاركة التنظيمية، الإتساق، القدرة على التكيف، المهمة) مما يدل على أن الثقافة التنظيمية في مجمع حسناوي هي ثقافة أداء عالي متكاملة مستقرة ومرنة مثلما يوصي به دينيسون، وهو ما يدعم تأثيرها الإيجابي كمعيار لتحديد تميز الأداء في المجمع، حيث أظهرت نتائج تحليل المسار معنوية المسار المباشر للثقافة التنظيمية على تميز الأداء وبدلالة معنوية قوية، كما بلغت قيمة بيتا β المعيارية 0.470 وهي قيمة موجبة تدل على وجود أثر إيجابي طردي، إذ تفسر الثقافة التنظيمية بمعيار الإبداع الإداري حوالي 36% من التباين في تميز الأداء وهي نسبة عالية حسب (Cohen, 1988) أما باقي النسبة فترجع لعوامل أخرى خارج النموذج، كما يظهر اختبار حجم التأثير (F^2) للثقافة التنظيمية على تميز الأداء حجم تأثير متوسط إلى كبير، وتتفق هذه النتيجة بشكل كبير مع دراسة (Vaughan Coffey, 2010) التي

توصلت إلى الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية وفق نموذج دينيسون على تميز الأداء حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المؤسسات ذات تصنيف الأداء العالي تشترك في المستوى المرتفع لسمات المشاركة التنظيمية، القدرة على التكيف، الإتساق، مثلما توصلت إليه دراستنا إضافة لسمة المهمة، حيث تبرز كل سمات ثقافة الأداء العالي متوازنة في مجمع حسناوي الصناعي، إذ تشير التوازنات بين السمات الثقافية إلى أربع وضعيات تعكس التوجهات المختلفة للأداء والتي تساهم مجتمعة في نتائج الأداء العالي.

✓ الفرضية الثانية: الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على الإبداع الإداري (تأكيد صحة الفرضية)

تم تأكيد صحة الفرضية الثانية إحصائياً وبدلالة معنوية وهو ما يتفق مع دراسة كل من (باصور عقيلة، 2021) التي توصلت إلى وجود علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الثقافة التنظيمية والإبداع، كما تتفق مع دراسة (Panagiota, Alexandros, 2023) التي توصلت إلى نتيجة مهمة مفادها أن قوة الثقافة التنظيمية ترتبط طردياً بإبتكار الشركة فكلما كانت الثقافة التنظيمية متوافقة و تتضمن قيم قوية للأداء العالي انعكس ذلك إيجاباً على الإبتكار الذي يعتبر النتيجة اللاحقة للإبداع، وبالعكس كلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة وغير متوافقة و تتضمن قيم سلبية كلما أثر ذلك سلباً على ابتكار الشركة، وبالمثل توصلنا من خلال الوصف الإحصائي لنتيجة المستوى العالي للثقافة التنظيمية والمستوى العالي للإبداع الإداري في مجمع حسناوي، ومن خلال تحليل المسار تبين معنوية الأثر الإيجابي حيث أظهرت نتائج تحليل المسار معنوية المسار المباشر للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري وبدلالة معنوية قوية، كما بلغت قيمة بيتا β المعيارية 0.410 وهي قيمة موجبة تدل على وجود أثر إيجابي طردي، إذ تفسر الثقافة التنظيمية ما مقداره 16 % من التباين الحاصل في الإبداع الإداري وهي نسبة معتدلة ومعنوية أما باقي النسبة فترجع لعوامل أخرى خارج النموذج، كما يظهر اختبار حجم التأثير (F^2) للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري حجم تأثير متوسط، حيث تفسر هذه النتيجة بدراسة (Viktória Ali Taha & Michaela Sirkova & Martina Ferencová, 2016) التي توصلت إلى الارتباطات الإيجابية بين الثقافة التنظيمية والإبداع، وبين الإبداع والإبتكار وتوصلت إلى تسجيل أقوى ارتباط بين جو الأمان النفسي في مكان العمل واستعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة وبين العلاقات الشخصية في مكان العمل والإبداع الفردي، فالثقافة التنظيمية التي توفر مناخ ملائم للإبداع من خلال قيم كالتشجيع والمخاطرة والتمكين والمشاركة التنظيمية ووضوح الرؤية، تسمح للأفراد بالمبادأة لإنتاج أفكار جديدة واقتراح طرق عمل أكفأ، وهو ما يعكس المستوى المرتفع الذي أبداه أفراد الدراسة في مجمع حسناوي الصناعي بخصوص الإستعداد لتقديم أفكار جديدة ومبدعة وتجريب أعمال جديدة.

✓ الفرضية الثالثة: الإبداع الإداري له تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على تميز الأداء (تأكيد صحة الفرضية)

من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها لإختبار الفرضية إحصائياً نؤكد صحة الفرضية الثالثة وهو ما يتفق مع دراسة (خالد علي، 2017)، (فوزية مسعد ، نادر محمد الجوارنة، 2020)، (ميسون نظمي سعيد عطاري، 2018) حيث تبين أن الإبداع الإداري بكافة أبعاده يساهم في تميز الأداء وهو ما تشير إليه جل النظريات والأدبيات السابقة خاصة في البيئات الصناعية شديدة التقلب كتلك التي ينشط فيها مجمع حسناوي الصناعي، والتي استمر وتميز فيها لأكثر من نصف القرن، ليس حظاً وإنما يرجع ذلك بنسبة كبيرة إلى الممارسات الإبداعية التي تبناها المجمع ورفعتها كشعار لمواجهة المشاكل المتعددة، فكما سبق وأن أشرنا فمستوى الإبداع الإداري عالي في مجمع حسناوي الصناعي حسب أفراد عينة الدراسة، واللذين عبروا عن استعدادهم للمخاطرة وتجريب طرق عمل أفضل، كما عبروا عن استعدادهم لمواجهة مشاكل العمل من خلال الأفكار الخلاقة وهو ما يسهم بشكل مباشر في تحقيق مستويات أداء أفضل ومستدام إذ يساهم الناتج الإبداعي المتواصل في إيجاد طرق عمل أفضل دائماً كتحسين خدمة العملاء، أو العمليات الداخلية، أو إيجاد طريقة أفضل لاستغلال الطاقة والمواد وتقليل الضرر بالبيئة كل هذا يمكن أن يساهم ك معايير في تميز الأداء المستدام، إذ من خلال تحليل المسار تبين معنوية الأثر الإيجابي حيث أظهرت نتائج تحليل المسار معنوية المسار المباشر للإبداع الإداري على تميز الأداء، كما بلغت قيمة بيتا β المعيارية 0.234 وهي قيمة موجبة تدل على وجود أثر إيجابي طردي، إذ يفسر الإبداع الإداري بمعوية الثقافة التنظيمية حوالي 36 % من التباين في تميز الأداء وهي نسبة عالية، كما يظهر اختبار حجم التأثير (F^2) للإبداع الإداري على تميز الأداء حجم تأثير منخفض لكنه معنوي ومقبول إحصائياً، الأمر الذي يدل على أن الثقافة التنظيمية أفضل من الإبداع الإداري في التنبؤ بتميز الأداء.

✓ الفرضية الرابعة: الثقافة التنظيمية لها تأثير غير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية على تميز الأداء من خلال الإبداع الإداري (تأكيد صحة الفرضية)

تم تأكيد صحة الفرضية الرابعة إحصائياً وبدلالة معنوية أقل من 0.05 حيث أظهرت نتائج تحليل المسار معنوية المسار غير المباشر للثقافة التنظيمية على تميز الأداء عبر الإبداع الإداري كمتغير وسيطي، إذ بلغت قيمة بيتا β المعيارية 0.096 وهي قيمة موجبة تدل على وجود أثر إيجابي طردي وهو ما يتفق مع دراسة (Atik Syarifah, Faqih Nabhan, 2022) ودراسة (Julia Naranjo-Valencia Daniel Jimenez Raquel) (Sanz-Valle, 2016) التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية هي أفضل مؤشر للإبتكار والأداء وأن الإبداع يتوسط العلاقة بين أنواع معينة من الثقافات التنظيمية والأداء، وهو ما تشير إليه أيضاً نظريات علمية

عميقة كتلك التي ذكرها الباحثان (Tom Peters & Robert Waterman) في كتابهما الشهير "نحو البحث عن التميز" والتي توصلت إلى أن المنظمات المتميزة تشترك في سمات محددة تساهم في تقدير الإبداع وتشجيعه من خلال ممارسات إدارية محددة والتي تعتبر بدورها محددات لتميز الأداء، وهو ما توصلنا إليه أيضا رغم أن دور الوساطة لم يكن بحجم كبير لكنه تسبب في زيادة الأثر الكلي للثقافة التنظيمية على تميز الأداء الذي بلغت قيمة مساره المعياري (β) 0,566، ويمكن وجود تفسيرات أخرى لدور الوساطة لم تدخل في نموذج الدراسة (كالتفكير الإستراتيجي، التحفيز) مثلما توصلت إليه دراسة (بلال البشيتي، 2021) ودراسة (Atik Syarifah, Faqih Nabhan, 2022).

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال المراحل المنهجية المتبعة في نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى وبالاعتماد على برنامج Smart PLS 4 قمنا بتقييم نموذج القياس Assessment Measurement model المعتمد في الدراسة وتعديله من خلال حذف بعض العبارات ذات التحميل المنخفض، ليصبح أكثر صلاحية وموثوقية، بعد ذلك انتقلنا إلى تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment للتأكد من جودة مطابقته للعلاقات المفترضة بين المتغيرات (الكامنة المستقلة Exogenous Variable)، (المتغيرات الوسيطة Mediator-variables)، (المتغيرات التابعة Endogenous Variables) وبعد التأكد من جودة النموذج وصلاحيته لإختبار العلاقات قمنا بعملية اختبار الفرضيات (تحليل المسار Path analysis) عبر تقنية Bootstrapping وبالنظر إلى معنوية معاملات المسارات تقرر قبول وتأكيد صحة الفرضيات، بحيث يربط الثقافة التنظيمية في مجمع حسناوي الصناعي أثر معنوي مباشر موجب بكل من الإبداع الإداري وتميز الأداء، ويؤثر بدوره الإبداع الإداري بشكل مباشر وأثر معنوي موجب على تميز الأداء، في حين أثبتت الإختبارات الإحصائية وجود أثر غير مباشر ضعيف معنوي وموجب للثقافة التنظيمية على تميز الأداء من خلال الإبداع الإداري.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يشهد عالم الأعمال اليوم أحد أشد أنواع بيئات العمل ديناميكية سمتها الرئيسية عدم الإستقرار، حيث تحولت المؤسسات الإقتصادية خاصة في ظل العولمة إلى أنظمة مفتوحة تتأثر بأدق التغيرات التي تحدث بالقرب منها أو ما وراء البحار على حد سواء، لذلك أصبح الشغل الرئيسي لأي منظمة أعمال خلق وتقديم قيمة متميزة للجمهور يمكن من خلالها تحقيق التكيف والإستمرار ومواجهة شدة التنافسية.

يربط الكثير من الباحثين تميز الأداء المؤسسي بقدرة المؤسسة على ترجمة أهدافها الإستراتيجية إلى نتائج اقتصادية وهو تفسير واقعي، لكن المقاربات الحديثة لتمييز الأداء تذهب إلى أبعد من ذلك، حيث تفسره على أساس الأبعاد الشاملة للأداء التي تساهم بشكل مباشر ومستدام في النتائج الإقتصادية كرضا العملاء والموظفين وكفاءة العمليات التشغيلية والمسؤولية الإجتماعية، هذه الجوانب المختلفة للأداء تتطلب جهدا هادفا ووعيا كاملا من قبل الإدارة والموظفين وتوافقا في الرؤية والأهداف، وهنا يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية الوسيلة الأبرز لذلك، حيث أظهرت الدراسات الحديثة أن جل المؤسسات الإقتصادية المتميزة تشترك في وضوح الثقافة وقوة القيم التي تحتويها، فالثقافة التنظيمية هي الوعاء والإطار المرجعي لتصرفات الأفراد والجماعات وسلوكياتهم أثناء العمل وفي مواجهة التحديات والصعاب فهي الدستور القيمي للمؤسسة الذي يصعب تقليده من قبل المنافسين، وهي شخصية المؤسسة المتطورة عبر كافة المحطات، لذلك يحرس القائمين على المنظمات إلى الإهتمام بتطوير ثقافات، قوية وتضمن قيم تشجع تفوق الأداء من خلال ممارسة أداء المهام بطرق متطورة غير تقليدية وغير متوقعة من المنافسين وتقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعات العميل، هذه الممارسات التي تعرف في أدبيات إدارة الأعمال بالإبداع الإداري هي الأساس لتحقيق النمو والتطور عبر تفعيل واستغلال القدرات الإبداعية.

وفقا لما سبق تبلور الهدف الرئيسي لهذه الدراسة والمتمثل في كشف الدور الإيجابي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية كمعيار لتمييز الأداء في ظل الإبداع الإداري، والذي قمنا بمعالجته من خلال التطرق لفصلين خصصا لتكوين مفهوم واضح عن متغيرات الدراسة، وإجراء مراجعة لأهم ما توصلت له النظريات ذات الصلة، بعد ذلك ومن أجل فحص العلاقات المفترضة قمنا في فصل ثالث بدراسة ميدانية في "مجمع حسناوي" التابع للقطاع الصناعي وبعد جمع البيانات الأولية قمنا بمعالجتها إحصائيا وفق منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى وبالإعتماد على برنامج Smart PLS 4 تم التوصل إلى تأكيد جميع فرضيات الدراسة، وفيما يلي نبرز بإختصار أهم النتائج المتوصل لها والتي يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية كما يلي:

1. النتائج النظرية:

- تنشأ ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقديرها من قبل الإدارة العليا، في حين تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية، فهي جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتعكس بوضوح شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة.
- إن أي منظمة هي بمثابة مجموعة من الأشخاص الذين تحدد تصرفاتهم نجاح أو فشل أي عملية داخل المنظمة، هذه التصرفات هي انعكاس لما هو مخزن في عقول الأفراد والمجموعات أي ثقافتهم الخاصة، وتعرف الثقافة على أنها مجموعة القيم والتقاليد والعادات ولكل منظمة ثقافة خاصة بها.
- ميزة المنتجات والخدمات والتكنولوجيات المتطورة يمكن تقليدها والوصول إليها بعد مدة من الزمن، لكن الثقافة وطريقة أداء الأعمال هي ما يصعب تقليده لذلك فالمنظمة التي يمكن أن تخلق قيمة ضمن ثقافتها لديها ميزة تنافسية مستدامة.
- تشير جل نماذج التميز العالمية إلى ضرورة اتساق وتوافق طرق وأساليب تنفيذ الإستراتيجية مع توجهات وثقافة ومحيط المؤسسة لكي تتطابق النتائج مع الأهداف.
- يعتبر الإبداع الإداري جسر المنظمة نحو التطور وتحسين الأداء من خلال أداء المهام بأفضل الطرق ومواجهة مشكلات العمل بأفضل الحلول، ومن خلال تقدير الإبداع يشعر الموظفون بثمار جهودهم ويحفزهم أكثر لاستغلال قدراتهم وتنمية مهاراتهم.
- تسعى منظمات الأعمال لمواجهة التحديات اليومية إلى ابتكار حلول خلاقة والتي لا يمكن تحقيقها من قبيل الصدفة بل يتطلب ذلك توفير البيئة الملائمة للإبداع وفتح المجال للتعلم وتجريب الأفكار الجديدة من خلال تطوير ثقافة داعمة للإبداع.

2. النتائج الميدانية:

- أظهرت النتائج تفوق مستوى الثقافة التنظيمية في مجمع حسناوي مقارنة مع المستوى المعياري للثقافة التنظيمية الناجحة وفق نموذج دينيسون وهو ما يؤكد الدرجة العالية لمستوى الثقافة التنظيمية لمجمع حسناوي وفق تصورات أفراد العينة.
- أظهرت النتائج وفق تصورات أفراد العينة مستوى مرتفع للإبداع الإداري بكل أبعاده (طلاقة التفكير، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، روح المخاطرة) داخل مجمع حسناوي.
- أظهرت النتائج وفق تصورات أفراد العينة مستوى مرتفع لتمييز الأداء بكل أبعاده (المالي العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المجتمع والبيئة) داخل مجمع حسناوي.

- أظهرت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى وجود عبارات ذات تشبع منخفض على عواملها تم حذفها، لأجل تعديل وتجويد نموذج الدراسة المفاهيمي.
- أظهرت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى صلاحية وجودة نموذج القياس والنموذج الهيكلي بعد التعديل، وقدرته على التنبؤ وتفسير العلاقات المفترضة.
- أظهرت نتائج تحليل المسار أن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر إيجابي على تميز الأداء في مجمع حسناوي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- أظهرت نتائج تحليل المسار أن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر إيجابي على الإبداع الإداري في مجمع حسناوي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- أظهرت نتائج تحليل المسار أن الإبداع الإداري له تأثير مباشر إيجابي على تميز الأداء في مجمع حسناوي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- أظهرت نتائج تحليل المسار أن الثقافة التنظيمية لها تأثير غير مباشر ضعيف إيجابي على تميز الأداء من خلال الإبداع الإداري في مجمع حسناوي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- أظهرت نتائج تحليل المسار ومعامل التأثير F^2 أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية أفضل تنبؤا بالمتغير التابع تميز الأداء من المتغير المستقل الإبداع الإداري.

❖ التوصيات:

- بناء على النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الإقتصادية للقطاع الصناعي بصفة عامة، ومجمع حسناوي بصفة خاصة للإرتقاء بمستوى الأداء وذلك من خلال:
- القيام بتشخيص دوري للثقافة التنظيمية وفق المقاييس العالمية التي تربط الثقافة بالأداء كمقياس دينيسون وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها ونقاط القوة لتطويرها.
- توعية وإشراك الموارد البشرية بقيم المؤسسة ورؤيتها بعيدة المدى من أجل توجيه الجهود واتساق الرؤى.
- تعديل نظام الحوافز والمكافآت بما يتماشى مع تثمين الجهود الإبداعية وتقدير المبادرات الفردية والجماعية المثمرة.
- ضرورة نشر الوعي بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسات بحيث تكون واضحة ومدركة من طرف الأفراد.

- الإهتمام بتبني الثقافة الإبداعية وتوفير مناخ ملائم للإبداع فهي سلاح أساسي لمواجهة التغيرات البيئية ووسيلة لتحقيق الميزة التنافسية.
- إعتقاد الإدارة على تنظيم بعض الممارسات المعاصرة لتنشيط التفكير الإبداعي كأسلوب العصف الذهني من أجل توليد أكبر قدر من الأفكار والمقترحات الإبداعية والإستفادة من أفضلها وأكثرها ملائمة للواقع في مواجهة مشاكل العمل.
- اقتراح إجراء المناسبات السنوية لعرض حصيلة أداء المؤسسة وتكريم الموظفين يعكس قيم التقدير والإحترام للموظفين ويساهم في تعزيز روح الإلتزام والولاء الوظيفي.
- توعية الموارد البشرية من خلال تربية قصيرة بطريقة الإستغلال الأمثل للطاقة و المحافظة على البيئة.
- العمل على تحسين الأجور والإمتيازات الإجتماعية الممنوحة للعمال خاصة في ظل الحركة المتسارعة لتضخم الأسعار.

❖ آفاق الدراسة:

- بعد إتمام الدراسة ومن خلال التجربة الميدانية نقترح بعض المواضيع التي قد تشكل دراسات مستقبلية:
- دور الثقافة التنظيمية داخل الجامعات الجزائرية في تنمية روح المقاولة لدى الطلاب.
 - تأثير الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي على الرضا الوظيفي.
 - العلاقة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2018.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
4. أسامة خيري، إدارة الإبداع والإبتكارات، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
5. ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، دمشق، 2016.
6. أمل فتحي عقل، تطوير معايير التميز في التعليم العالي، دار الخليج، الأردن، 2017.
7. أندرو غرانت، جايا غرانت، من قتل الإبداع؟، ترجمة أحمد عبد المنعم يوسف، مؤسسة هنداي للنشر، القاهرة، 2015.
8. إنعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
9. برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
10. بسمة عدنان السيوفي، تدريب من أجل الإزدهار، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2019.
11. بلال السكارنة، زكريا الدوري، شفيق العملة، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
12. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، الطبعة الرابعة، 2014.
13. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
14. جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
15. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
16. جوزيف هار، توماس هالت وآخرون، الأساس في النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمرجعيات الجزئية الصغرى SEM-PLS، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.
17. حسن علي الوزير، الإبداع والإبتكار (دليل لكل رواد الإبداع والإبتكار)، بدون ناشر، 2020.
18. خالد بني حمدان - عطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
19. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تنمية مهارات العصف الذهني، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018.
20. داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2019.
21. رانيا شهاب، الإبداع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2016.
22. الرشدي بشير صالح، مباحث البحث التربوي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
23. رشوان حسين عبد الحميد أحمد، الثقافة : دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
24. روبرت دياني، التفكير النقدي والتفكير الإبداعي، ترجمة منذر محمود الصالح، العبيكان للنشر، السعودية، 2017.
25. زكريا الدوري وزملائه، مبادئ إدارة الأعمال في القرن 21، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
26. زكريا الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
27. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.

قائمة المراجع

28. زهور صبار البلوي، دمج استراتيجيات سكامبر في التعليم لتنمية التفكير الإبداعي لدى الأطفال الموهوبين والعاديين. دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
29. سارة مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2021.
30. سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
31. ستيفن كوهن، فنسنت دي أوكونيل، ممارسات قوية لفرق عمل قوية، ترجمة حسام هريدي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017.
32. سعد جاسم محمد، جغرافية الصناعة، دار الشموع الثقافية، ليبيا، 2002.
33. سعد علي حمود العززي، فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
34. سعد علي ربحان المحمدي، إدارتنا التميز والجودة (صورة المنظمات المعاصرة)، دار اليازوري للنشر، عمان، 2022.
35. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، طبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998.
36. سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق، التجارة الإلكترونية، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
37. سلطان الطيار، تطبيق ستة سيجما: الانحراف والجودة في العمليات الإنتاجية، الطبعة الأولى، E kuttub Ltd للنشر، لندن، 2019.
38. سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2020.
39. شهيد هدى، أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
40. شيزار محمد خضر، استراتيجيات خدمة العملاء، ترجمة فريق دار الأكاديمية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دار الأكاديمية للطبع والنشر والتوزيع، لندن، 2022.
41. صالح أبو جادو، برنامج TRIZ لتنمية التفكير الإبداعي، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، 2012.
42. صلاح الدين، صادق الشمري، إحسان صادق راشد، الشمول المالي والميزة التنافسية تجارب محلية ودولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
43. طارق إلياس، الإدارة بالعمليات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2019.
44. عادل محمد عبد الله، استراتيجية التمكين المتسلسل - مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
45. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
46. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
47. عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2012.
48. عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 1999.
49. عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، مصر، 2003.
50. عبد الله الدحيل، عباس جمال، التميز لإستراتيجية المستقبل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
51. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنسيق، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
52. عبد الله شمت المجيد، مها ابراهيم زلوق، سيكولوجيا الإبداع، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
53. فارس محمد العمارات، إستراتيجية إدارة المواهب في المنظمة، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2021.
54. فرج المبروك، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، دار حميثرا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
55. فريد راعب النجار، إدارة الرأس المال البشري بالموهبة والإبداع، منشأة المعارف للنشر، مصر، 2014.
56. فليح حسن خلف، التنمية والتخطيط الاقتصادي، جدار الكتاب العالمي، عمان، 2006.
57. القاسم ميادة، مناهج البحث الاجتماعي وتطبيقها في علم الاجتماع، المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد 31، الأردن، 2021.

قائمة المراجع

58. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
59. كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحولية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
60. كمال الدين عبد الرحمن درويش، وليد مرسي الصغير، اقتصاديات الرياضة، مكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 2013.
61. كنز حسن علي دله، التفكير الإبداعي والتوافق النفسي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.
62. لانا محمد المبيضين، التفكير خارج الصندوق من خلال برنامج الكورت، مركز ديونولتعليم التفكير، الأردن، 2011.
63. لطوف محمد عبد الله علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2011.
64. ليلى أبو العلا، مفاهيم ورؤى في القيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
65. مارك رنكو، الإبداع (نظرياته، موضوعاته، البحث التطوير والممارسة)، ترجمة شفيق فلاح علاونة، العبيكان للنشر، السعودية، 2011.
66. مال التابعي، ليلى الهنساوي، مقدمة في علم اجتماع المعرفة، ط 1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2007.
67. مالك بن نبي، مشكلة الحضارة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر - دمشق، 1984.
68. مايكل أرمسترونغ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربي، مصر، 2020.
69. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2020.
70. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
71. محمد جاسم محمد ولي العبيدي، اعريبي محمد الشيباني، آلاء محمد جاسم العبيدي، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، الطبعة الثانية، مركز ديونولتعليم التفكير، عمان، 2015.
72. محمد داوود، إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
73. محمد عبد العالي نعيبي، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2018.
74. محمد عبد الله خضيرات، سامعي المصاورة، رؤية معاصرة في استراتيجيات التفكير الميتامعرفية، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2019.
75. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
76. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، 2019.
77. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
78. مدحت أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
79. مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
80. مها بنت صالح أحمد القرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "pmec" ، مصر، 2018.
81. موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995..
82. ناريمان يونس لهلوب، ماجدة الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
83. هينريش أرنولد وآخرون، التكنولوجيا التطبيقية وإدارة الإبداع، ترجمة (علاء فرحان، طالب، علي عبد المحسن عباس)، دار حميثرا للنشر، القاهرة، 2019.
84. يوسف لازم كماش، عبد الله الكاظم جليل حسان، سيكولوجية التعلم والتعليم، دار الخليج، الأردن، 2018.

❖ أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1. إيمان محمد إبراهيم محمد ، استخدام نموذج التميز الأوروبي في تطوير منهجيات الإدارة بالتطبيق في المؤسسات المشاركة في البرنامج الرئاسي، ماجيستر، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
2. الباتول علواط : الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2- الجزائر، 2013..
3. باصور عقيلة، متغيرات الثقافة التنظيمية كمحدد للإبداع، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2021.
4. بلال كرامش، دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2018.
5. بلغول سنوسي، إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ماجيستر، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2012.
6. بن بولرباح سارة، مساهمة إدارة التغيير في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس-، الجزائر، 2021.
7. بن كيحول محمد، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020.
8. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغير التنظيمي، ماجيستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2014.
9. بوعون محمد، تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ماجيستر، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2014.
10. جاسم بن فيجان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين ، ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
11. جوير محمد، دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعالة، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، 2021.
12. خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1-الحاج لخضر-، الجزائر، 2017.
13. ربعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية، الجزائر، 2018.
14. زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017.
15. سالم العياشي، الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز، ماجيستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.
16. سعدي عماد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016.
17. سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية، ماجيستر، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.
18. شامي صليحة، تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، حالة المنظمات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة امحمد بوقرة - بومرداس- ، الجزائر، 2020.

قائمة المراجع

19. صالح محرز، فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، 2018.
20. صفية مصطفى، دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020.
21. عبد الدايم بايدة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في اتخاذ القرار، ماجستير، جامعة الجزائر 2، 2012.
22. علماوي أحمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجبالي اليابس- سيدي بلعباس، الجزائر، 2016.
23. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
24. عوني فتحي خليل، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين، 2009.
25. عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2018.
26. قروف صالح، دور تطبيق نظام الإدارة المتكامل في تحقيق التنمية المستدامة- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي التبسي-تبسة، الجزائر، 2021.
27. كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2008.
28. كريمة ربيعي، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
29. لبوخ فاطمة، أثر التعلم الإبداع المعرفة في تحقيق تميز المنظمة دراسة حالة مؤسسة موبليس، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2020.
30. مجبر أمين، تأثير أسلوب القيادة في إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2019.
31. محمد سحنون، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
32. محمد عوض، الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية، ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.
33. مليكة حنيش، دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، كلية التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية، الجزائر، 2015.
34. ممدوح جلال الرخيبي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2001.
35. منصور بن ماجد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2017.
36. مومن شرف الدين، تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية- دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس- سطيف 1، الجزائر، 2019.
37. نجم عبد الله العزاوي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2013.
38. هشام أحمد عثمان عبدالفتاح، دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري بالمنظمات، أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، قسم إدارة العمال، السودان، 2019.

39. هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2017.

40. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.

المنشورات العلمية (المجلات):

1. أحمد بلالي، يحضيه سملاي، ممارسات الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2018.

2. أسماء فريقة، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة إبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، الجزائر، 2019.

3. إياد حماد، دور الإبداع الإداري في تطبيق التكنولوجيا، مجلة جامعة البعث، سوريا، 2015.

4. بركان أسماء، جليد نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، الجزائر، 2017.

5. بسام وزناحي، محددات الثقافة التنظيمية، مجلة سوسولوجيون، مجلد 02، العدد 01، الجزائر، 2021.

6. بلاغماس بركة، الثقافة التنظيمية من المنظور الإسلامي وتأثيرها على المورد البشري، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، مجلد 03، عدد 02، 2013.

7. بلال البشيتي، أثر الثقافات التنظيمية على التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)، مجلة جامعة الأزهر-غزة للعلوم الإنسانية، المجلد 23، العدد 02، فلسطين، 2021.

8. بن أحمد نادية، بن نديينة سعيد، أثر السياسات البيئية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2022.

9. بن قوية المختار، الحماية القانونية للملكية الصناعية كآلية لتشجيع الاستثمار الأجنبي، مجلة ضياء للدراسات القانونية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2021.

10. بواشري أمينة، سالم بركاهم، التغيير الثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعودة والسياسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 06، 2015.

11. الحاج نعاس خديجة، نوري منير، درجة تطبيق معايير مالكوم بالدرج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 21، 2019.

12. حسيبة ملاس، ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 01، 2020.

13. حمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية- دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، مصر، 2006.

14. حمزة جفيل، المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني -عناصر اجتماعية-دراسة ميدانية بوحدة البلستين مؤسسة كوندور برج بوعربريج، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، مجلد 03، العدد 11، الجزائر، 2019.

15. حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 34، 2013.

16. خالد خواني، مفاهيم الثقافة والمصطلحات المرتبطة بها، مجلة القارئ للدراسات والنقدية واللغوية، المجلد 04، العدد 03، 2021.

17. خالدية مصطفى عبيد الرزاق، سامي احمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، العدد 01، الجزائر، 2019.

قائمة المراجع

18. الخير عمارة محمد عل عامر، الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين هندسة العمليات(الهندرة) وأداء العاملين- دراسة ميدانية على شركات الإتصال- السودان، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2021.
19. رباب محروس عبید الحمید، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مجلد 01، عدد 01، 2022.
20. رفاق عبد القادر، مزيان محمد، قيم العمل في ظل متغيري الخبرة و الرتبة المهنية، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، الجزائر، 2018.
21. ريمة قرارية، ناريمان دريس، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، الجزائر، العدد السادس، 2018.
22. ساعو باية، القطاع الصناعي الجزائري-المشاكل والحلول، مجلة معارف، المجلد 12، العدد 22، الجزائر، 2017.
23. سعداوي فيصل، ، دحماني عزيز، أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة موبيليس "بشار"، جملة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 22، العدد 02، الجزائر، 2023.
24. السعيد بريش، نعيمة يحيى، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: مدينة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012 .
25. سعيد رمضان، محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2020.
26. سليم مجلخ، وليد بشيشي، خالد علي، الإبداع الإداري وأثره على إدارة المواهب لدى العاملين دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2019.
27. طلق بن عوض السواط، سعود محمدى العتيبي، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد الخامس والثلاثون، السعودية، 1998.
28. عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.
29. عبد الرحمان العيسوي، سيكولوجيا الإبداع، مجلة الفيصل، الرياض، العدد 204، 1993.
30. عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة، المجلد 15، العدد 01، 2018.
31. عصام جابر رمضان، هشام عبد العزيز، انعكاسات القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة، المجلة التربوية، العدد 44، السعودية، 2016.
32. علي كريم علي، السلوك الإبداعي وأثره في الثقافة التنظيمية للإداريين العاملين في الأندية الرياضية لإقليم كردستان العراق، مجلة الكوفة لعلوم التربية البدنية، المجلد 01، العدد 06، العراق، 2023.
33. غواظي مليكة، المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2021.
34. فارس يونس شمس الدين، أثر مستويات الإبداع في أبعاد النتاج الرشيق دراسة تحليلية لأراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في اربيل، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلد 11 ، العدد 01، 2022.
35. قتال عبد العزيز، راهم فريد، الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16/العدد 24، الجزائر، 2020.
36. كسنة محمد، بن علي قهيري فاطنة، دور إدارة المواهب في تمييز منظمات الأعمال، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 01، 2017.
37. ليوخ فاطمة، بويهي محمد، أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة، مجلة المستقبل الإقتصادي، العدد 6، الجزائر، 2018.

38. لطرش محمد، الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية حسب نموذج OCAI، مجلة الإقتصاد الدولي والعملة، المجلد 02، العدد 02، 2019.
39. لعمور رميلة، بن عبد السلام أمال، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2017.
40. لهاشي بعجاج، عبد السلام الشيباني، الحدود المنهجية للنمذجة البنائية في العلوم التسويقية- دراسة حالة شركة الهاتف أوريدو، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 15، العدد 1، 2023.
41. مباركة لنصاري، باديس بوخلوه، أثر التعلم التنظيمي يف تعزيز ثقافة التميز، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 06، العدد 01، 2020.
42. محمد علي داوود، أثر التغيري الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية o.c.a.i على تحسين الأداء التنظيمي، مجلة البحوث الإدارية، مصر، المجلد 39، العدد 02، 2021.
43. محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن انموذجا)، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، 2022.
44. محمود حسن حجازي، رامز سامي طنبور، دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس للأبحاث الإدارية والإقتصادية، المجلد الثالث، العدد 09، فلسطين، 2018.
45. مداح لخضر، الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات، مجلة اقتصاد الدولي والعملة، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، 2019.
46. منى جعفر عمر محمد، أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد 2020، العدد 47، الأردن، 2020.
47. منى سليمان، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، السعودية، العدد 110، 2020.
48. ناصر لبني، القطاع الصناعي الجزائري منذ الإستقلال وسبل تطويره، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2019.
49. نجوى بنت علي بن محمد أبو عوة القحطاني، مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، 2018.
50. نصيف مروان عامر، صليبي غاندي طالب، دور ثقافة التميز في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية في جامعة تكريت، مجلة التراث، المجلد 11، العدد 05، الجزائر، 2021.
51. هادف رانية، غزال حياة، إدارة التغيير الثقافي داخل المنظمات المعاصرة، مجل جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 53، 2017.
52. هاني فتحي عبد الإله، دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مجلد 03، العدد 02، مصر، 2022.
53. ياحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، الجزائر، العدد السادس، 2017.
- ❖ **الملتقيات والمؤتمرات العلمية:**
1. أحمد طرطار، سارة حليبي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن أشغال الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلوي -الشلف-، 2011.
2. السن عبد العزيز، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الإجتماعية في مكافحة الفساد، ضمن أشغال الملتقى الموسوم (تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادة وأثرها في مكافحة الفساد)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات، 2011.
3. جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، السعودية، 2010.

قائمة المراجع

4. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحولية في إدارة التغيير، مداخلة ضمن أشغال الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية. الرياض، السعودية، 2005.
5. طايبي رتيبة، الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية دارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2- لونيبي علي، الجزائر، 2015.
6. عائشة صفراني، عائشة بوقليمينة، مداخلة بعنوان: الإبداع كمدخل لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة، المؤتمر الدولي الثاني حول العلوم الإجتماعية والإنسانية في العلم الإسلامي، جامعة زايد، دبي، 2013.
7. علي سماي، قاضي عمر، مداخلة بعنوان: أهمية الصناعات التحولية في إرساء معالم النمو الاقتصادي للدول النامية، ضمن أشغال الملتقى الدولي (إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر)، جامعة لونيبي علي- البليدة 2، الجزائر، 2018.

❖ المطبوعات الجامعية:

1. أحلام خان، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022.
2. بدون مؤلف، محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد دباغين سطيف، الجزائر، 2022.
3. براهيمية صونية، محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية، مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد دباغين سطيف، الجزائر، 2018.
4. بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 06.
5. الطيف عبد الكريم، مطبوعة بيداغوجية في إدارة الإبداع والابتكار، ماستر 2 تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس-، الجزائر، 2018..
6. مرمون موسى، محاضرات في مقياس: دروس في الملكية الصناعية، مطبوعة بيداغوجية، ماستر قسم القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة منتوري- قسنطينية، 2019.

❖ التقارير والمنشورات الرسمية:

1. المنظمة العالمية للملكية الفكرية، فهم الملكية الصناعية (نسخة عربية)، الطبعة الثانية، سويسرا، 2016
2. Catalogue Btph Hasnaoui spa 2023-2024
3. مجلة مجموعة شركات حسناوي، العدد 32، ماي 2021
4. جوليان كرامب، حماية الملكية الفكرية: تحقيق القيمة والنمو للشركات الصغيرة والمتوسطة، منشورات wipo، مارس 2021، تم الإطلاع عليه يوم 2023/08/20 على الرابط: https://www.wipo.int/wipo_magazine/ar/2021/01/article_0003.html

❖ المواقع الإلكترونية:

1. ابراهيم حسين حسني، المفهوم الحديث للتطوير المؤسسي، موقع أكاديميا، تم الإطلاع عليه يوم 2023/03/25، على رابط www.academia.edu
2. الإذاعة الجزائرية، ركن (نبض الجزائر): القطاع الخاص معركة الوجود وتحدي الإستمرارية، لقاء خاص مع السيد ابراهيم حسناوي، 2023/02/12، تم الإطلاع عليه يوم 2023/11/15، رابط الموقع: <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/21581>
3. بدون مؤلف، الإبداع الإداري، موقع رائد الأعمال العربي 2021/08/04، تم الإطلاع عليه يوم 2023/03/28، على رابط الموقع: <https://the-arabic-entrepreneur.com>
4. بدون مؤلف، بناء فرق العلم، هارفارد بيزنيس ريفيو، تم الإطلاع عليه يوم 2023/04/09 على الرابط: <https://hbrarabic.com/>
5. برهان سليمان، التميز المؤسسي، 2018/10/28، تم الإطلاع عليه يوم 2023/02/06، على الرابط: <https://borhansoliman.com>

قائمة المراجع

6. بليمير بالمر، السمات الأساسية للمنظمات القائمة على الإبداع، ترجمه ونقله للعربية خالد العامري 2015/09/05، تم الإطلاع عليه يوم 2023/04/04 على الرابط <https://www.balagh.com/article/>
7. تادامسا نيوز (جريدة الكترونية)، "تأسيس مجمع حسناوي، الاستثمار، رقم الأعمال، التصدير"، مقابلة صحفية (الحاج ابراهيم حسناوي)، 2022/01/04، تم الإطلاع عليه يوم 2023/11/15، على رابط المقال: <https://tadamsanews.dz>
8. التنمية الصناعية، وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، تم الإطلاع عليه يوم 2023/11/25، رابط الموقع: <https://www.industrie.gov.dz/dev-indust/#sous-traitants>
9. الثقافة التنظيمية مفهومها وأهميتها، (26 ماي 2020)، تم الإطلاع عليه في (29 أوت 2022) <https://iqtesaduna.com/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9->
10. سارة نبيل، مفهوم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2012-05-15، تم الإطلاع عليه يوم 2023-01-23، على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>
11. سمير بن عبد الله، مجمع حسناوي - من شعار الحل الشامل إلى النجاح المتكامل -، موقع الجزائر اليوم، تم الإطلاع عليه يوم 2023/11/29، رابط الموقع: [/https://www.aljazairalyoum.dz](https://www.aljazairalyoum.dz)
12. الشيخ يوسف القرضاوي، العمل الإسلامي الجماعي، مقال منشور على موقع (سماحة الشيخ يوسف القرضاوي) بتاريخ 2013/03/26، تم الإطلاع عليه يوم 2023/04/09 على الرابط: <https://www.al-qaradawi.net/>
13. عرين الشبول، أهمية الإبداع والابتكار، موقع موضوع، 2022/10/06، تم الإطلاع عليه يوم 2023/03/07 على رابط الموقع: <https://mawdoo3.com>
14. محمد علي، التميز المؤسسي الطريق إلى مستقبل مستدام (2017/04/20)، الشبكة العربية للتميز والإستدامة، تم الإطلاع عليه في (2023/02/16) على رابط الموقع <https://sustainability-excellence.com>
15. المعاني الجامع (قاموس الكتروني)، تم الإطلاع عليه 2023/01/26، على رابط الموقع <https://www.almaany.com>
16. معجم المعاني (قاموس الكتروني)، تم الإطلاع عليه يوم 2023/03/05 على الرابط <https://www.almaany.com>
17. المفاهيم الإدارية (الثقافة التنظيمية)، قاموس هارفارد بيزنس، تم الإطلاع عليه يوم 2022/08/30، على الرابط: hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية
18. موقع radio.m، تم الإطلاع عليه يوم: 2023/11/29، على الرابط <https://radio-m.net/category/actualite>
19. موقع محاسب ديليفري، بدون تاريخ النشر، تم الإطلاع عليه 2023/12/10، على الرابط: <https://mohaseb.net/%D8%A3%D8%B3%D8%B3-%D8%AA%D8%B5%D9%85%D9%8A%D9%85-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86>
20. نبذة تاريخية عن قطاع الصناعة، وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، تم الإطلاع عليه يوم 2023/11/25، رابط الموقع: <https://www.industrie.gov.dz/presentation-ministere>
21. نموذج EFQM (الطبعة الثانية المنقحة) النسخة العربية، تم الإطلاع عليه في 2023/02/02، على رابط الموقع www.efqm.gov
22. يحيى سعيد، الملاحظة كطريقة لجمع البيانات، موقع دراسة للإستشارات، 2022/06/08، تم الإطلاع عليه 2023/12/10 على الرابط: <https://drasah.com/Description.aspx?id=3043#:~:text=%D8%AA%D9%87%D8%AF%D9%81%20%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B8%D8%A9%20%D8%A5%D9%84%D9%89%20%D8%AA%D8%B3%D8%AC%D9%8A%D9%84,%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D8%AB%20%D8%AB%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D9%85%20%D8%A8%D8%AA%D8%B3%D8%AC%D9%8A%D9%84%D9%87%D8%8C%20%D9%8>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

❖ الكتب:

1. Amantha Imber, The Innovation Formula : the 14 science-based keys for creating a culture where innovation thrives, John Wiley & Sons, New York, 2016.
2. Amy C. Edmondson, fearless organizati , John Wiley & Sons Inc, Canada, 2019 .
3. Arthur J. Cropley, Definitions of creativity,2 nd ed, CA: Academic Press, San Diego, United States of America.
4. Carolyn D. Smith, 101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook of New Ideas for Business , New Management Publishing Company, New York-USA-, 1994.
5. David goetsch, Stanley davis, Quality ManageMent for organizational excellence, Eighth Edition, Pearson Education inc, United States of America, 2016.
6. David Magellan Horth, Jonathan Vehar, Becoming a Leader Who Fosters Innovation, Center for Creative Leadership, United States of America, 2014, p 4.
7. Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, Third Edition, Jossey-Bass, San Francisco-USA-, 2004.
8. Jean Marcel Kobi ,Culture D' Entreprise : Mode D'action-Diagnostique Et Intervention, Paris , Edition Nathan ,1991.
9. Joseph Hair & Al, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), First edition, Sage Publications, Nwe York, 2014.
10. Joseph Hair & Al, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R, Springer International Publishing, Nwe York, 2021.
11. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Frame work, Jossey-Bass, San Francisco-USA-,2006.
12. Robert D. Miller, Hearing the Voice of the Shingo Principles, Routledge Taylor & Francis Group, new York, 2018.
13. Russell srader, Building an Innovative Learning Organization, John Wiley & Sons Inc, Canada, 2015

❖ أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1. Daniel A,Cutrer, Developing a Homeland Security Curriculum: A Case Study in Outcomes-based Education Using the Delphi Method, (PHD), Faculty of the School of Business and Technology Management- Prescott Valley Arizona-, USA, 2012.
2. Hai Nam Nguyen, The Impact of Leadership Behaviours and Organisational Culture on Knowledge Management Practices in Small and Medium Enterprises, DoctorateThesis, Griffith university, School of Engineering, Australia, 2010.
3. Iveta Gabčanová, Balanced Scorecard as a tool for human resources management in financial organizations, Doctoral Thesis, tomas bata university, Czech, 2012, p 81, Quoted from Vodak and Kocharikova.
4. Jenny Dumont, Green Human Resource Management and Employee Workplace Outcomes, (PHD), School of Management University of South Australia, 2015.

❖ المنشورات العلمية (المجلات):

1. Ali Ahmed Ibrahim Asiri, Omar Al Sharqi, The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol.08, N.02, 2020.
2. Atik Syarifah, Faqih Nabhan, Effect of Organizational Culture on Employee Performance of MSMEs With Creativity And Motivation as Mediation Variables, EKONOMIKA SYARIAH: Journal of Economic Studies, Vol. 06, N. 02, Indonesia, 2022.
3. Bayad Jamal Ali, Govand Anwar, The mediation role of change management in employee development, International Journal of English Literature and Social Sciences, Vol-6, Issue-2, Mexic, 2021.
4. Christiane von der & Anatoly Zankovsky, Leadership with Synercube- A dynamic leadership culture for excellence-, Springer , berlin, 2015.
5. Hardik Rameshbhai & Jeslyn Mary, Questionnaire Designing Process, Journal of Clinical Trials, Vol.6, N.02, 2016.

6. James Osborne, Why culture is key for sustainability excellence, Lundquist Quarterly, ISSUE 1, International Edition, Italy, 2022.
7. Jorge Henseler & Christian M. Ringle & Marko Sarstedt, A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, journal of the academy of marketing science, Vol. 43, 2015.
8. Jorge Henseler, Christian Ringle , Rudolf Sinkovics, The Use Of Partial Leas Squares Path Modeling In International Marketing , New Challenges to International Marketing, Vol. 20, England, 2009.
9. Joseph Hair & Al, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), First edition, Sage Publications, Nwe York, 2014.
10. Joseph Hair & Al, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R, Springer International Publishing, Nwe York, 2021.
11. Joseph Hair & Alls, When to use and how to report the results of PLS-SEM, European Business Review, Vol 31, N 01, 2019.
12. Julia Naranjo-Valencia, Daniel Jimenez, Raquel Sanz-Valle, Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies, Revista Latinoamericana de Psicología, Vol. 48, N. 01, Spain, 2016.
13. Khairul Azhar & Al, Validity and reliability of instrument to measure social media skills among small and medium entrepreneurs at Pengkalan Datu River, International Journal of Development and Sustainability, Vol.7, N.3, 2018.
14. Koustab Ghosh, Creative leadership for workplace innovation: an applied SAP-LAP framework, Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol.30, N.1, Australia, 2016.
15. Letitia Ghimisi, The principles of organizational culture in research, Journal of Research and Innovation for Sustainable Society, Vol. 04, N.0 1, 2022.
16. Marita M. Heyns, Sean McCallaghan & Charlene E. Roos, Creative leadership and employee work wellness: Supervisor support as a mediator, Journal of Psychology in Africa, Vol 31, N.01, South Africa.
17. Minbiyew Mekonnen Dessie, Kishore Babu, The Effect of Innovation Orientation on Employees Creativity and Organizational Culture (A Study on Textile Factories in Ethiopia, Journal of Innovations, N:67, France, 2022.
18. Nadanyiova, Margareta, Majerova, Jana et. Al, Digital marketing as a source of competitive advantage : case study of Slovak Republic, Marketing and Management of Innovations, N.04, Germany, 2021.
19. Randy Evans, Walter D. Davis, High-Performance W formance Work Systems as an Initiat ork Systems as an Initiator of Emplo or of Employee Proactivity and Flexible Work Processes, Organization Management Journal, Vol 12, N. 02, 2015 .
20. Saad Mahdi Hussein, Suhad Faisal Abboud, The Relationship between Administrative Empowerment and Strategic Change, International Journal of Entrepreneurship, Vol.25, N.05, 2021.
21. Sri Handari, Achmad Sudiro, Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness, Problems and Perspectives in Management, Vol.17, N.01, Ukraine, 2019.
22. Sushil, SAP-LAP Models, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 02, N.02, 2001.

❖ الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

1. Nadira Janadari & Al, Evaluation Of Measurement And Structural Model Of The Reflective Model Construct In PLS – SEM, Conference: The Sixth (6th) International Symposium of South Eastern University of Sri LankaAt: South Eastern University of Sri Lanka, Sri Lanka,2016.
2. Panagiota Xanthopoulou, Alexandros Sahinidi, The Impact of Organizational Culture on Business Innovativeness: The Case of SME's, Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Cyprus, 2023.
3. Stevenson, ken, Organizational competence in the management and support of projects, Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, Project Management Institute, U.S.A, 2000.
4. Timo Strohmamm & Dominik Siemon & Susanne Robra-Bissantz, brainstorm: Intelligent Assistance in Group Idea Generation, International Conference on Design Science Research in Information System and Technology, University of Pretoria, South Africa, 2017

❖ التقارير والمنشورات الرسمية:

1. Ana Iabell, Jafier Martinez, Green Human Resource Management, Responsible Consumption and Production, Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals, 2019.
2. Organization for Economic Cooperation and Development (O.E.C.D), Creative Thinking Framework, Pisa Assessment, Paris, 2021.

❖ المواقع الإلكترونية:

1. A Guide To The 3 Most Popular Corporate Culture Models, Personio, Retrieved 23/10/2022 From: www.personio.com/hr-lexicon/corporate-culture-models/
2. Baldrige Performance Excellence Program | NIST, Retrieved 31/01/2023, From: <https://www.nist.gov>
3. Baldrige Performance Excellence Program | NIST, Retrieved 31/01/2023, From: <https://www.nist.gov>
4. Cambridge Dictionary (Dictionnaire Electronique), Retrieved 05/03/2023, From: <https://dictionary.cambridge.org>
5. Dan Milmo, TikTok's ties to China: why concerns, 08/11/2022, The Guardian, Retrieved 17/02/2023 From: <https://www.theguardian.com/technology/2022/nov/07/tiktoks-china-bytedance-data-concerns>
6. Denison Consulting, Retrieved 10/12/2023, From: <https://denisonconsulting.com/about/>
7. Dhaval Mahita, Calculation of Sample Size in Smart PLS-4, 07/08/2023, Retrieved 20/02/2024 From <https://www.youtube.com/watch?v=gp0jxj5e0aE>
8. Esther Ejim, What Is the Relationship between Organizational Culture and Innovation, 01/11/2023, WiseGeek, Retrieved 14/02/2023, From: <https://www.wise-geek.com>
9. Hendrik Hey, "Das geheime Wissen des Islam", Welt der Wunde, Almage 22/02/2015, Retrieved 25/03/2023, From: <https://www.youtube.com/watch?v=48AvhUPLzmk>
10. <https://www.smartpls.com/>
11. Julie Goran, Laura LaBerge, and Ramesh Srinivasan, Culture for a Digital Age, 2017, McKinsey Digital, Retrieved 23/10/2022 From: www.mckinsey.com
12. Larousse (Dictionnaire Electronique), Retrieved 26/01/2023, From: <https://www.larousse.fr>
13. Mike James, How Do You Foster an Open Business Culture, BOSS Magazine, Retrieved 16/02/2023, From: <https://thebossmagazine.com>
14. Mind Tools (2019), The Cultural Web, Retrieved 18/10/2022, From https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_90.htm
15. Patrick Cohendet Et Laurent Simon, L'importance accrue de la créativité au sein des entreprises contemporaines, 30/10/2011, Retrieved 10/08/2023, From: <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/archives/l-importance-accrue-de-la-creativite-au-sein-des-entreprises-contemporaines>
16. Radhika Kapur (2022), Determinants of Organizational Culture, Retrieved 5/10/2022, From ResearchGate.com
17. Radhika Kapur, Definitions and Models of Organizational Culture, University of Delhi, 2020, Retrieved 16/10/2022, From: [ResearchGate.com](https://www.researchgate.com)
18. ResearchGate: Retrieved 09/01/2024 From: <https://www.researchgate.net/post/what-if-my-item-standardized-factor-loading-is-below-07>
19. Robert Muller, The Five Characteristics of Creativity, Medium, 13/08/2018, Retrieved 23/03/2023 From: <https://medium.com/@DrRobertMuller/the-five-characteristics-of-creativity>
20. Shonna Waters, Build the dream team you need. 9 steps show you how, BetterUp 25/07/2022, Retrieved 09/04/2023, From: <https://www.betterup.com/blog/how-to-build-a-team>
21. Sofia Al Allaki, Copyright: Définition, Explications et Exemples, Caprain-Contrat, 24/07/2023, Retrieved 19/08/2023, From: <https://www.captaincontrat.com/protection-des-creations>
22. Stephen Commy, What Does Culture Eat? Strategy for Breakfast Mean, Corporate Governance Institute, (04/05/2022), Retrieved 12/02/2023, From: <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com>
23. Tendances Monétaires et Financières en Algérie, Bank of Algeria, Janvier 2024, Retrieved From: <https://www.bank-of-algeria.dz/>
24. www.groupe-hasnaoui.com

قائمة الملاحق

الملحق 02



الملحق 01



الملحق 04



الملحق 03



المصدر: من تصوير الباحث

الملحق 06



الملحق 05



الملحق 08



الملحق 07



المصدر: ملحق (05.06.07) من تصوير الباحث، ملحق 08: <https://www.facebook.com/GroupeDesSocietesHasnaoui>

قائمة الملاحق

الملحق رقم 09: قائمة تحكيم الاستبيان

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	جامعة الإنتساب
لعيد فرحاتية	أستاذ محاضراً	جامعة محمد بوضياف المسيلة
سويسي هواري	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
زواوي حميدة	أستاذ محاضراً	جامعة محمد بوضياف المسيلة
محمد أبورمان	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن)

المصدر: من إعداد الباحث

قائمة الملاحق

الملحق رقم 10: استبيان الدراسة

جامعة بلحاج بوشعاب عين تيموشنت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

في إطار تحضير أطروحة التخرج للتحصل على درجة دكتوراه في علوم التسيير تخصص:
"تسيير الموارد البشرية" والتي تحمل عنوان "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كمعايير لتحديد
تميز الأداء" نرجوا من سيادتكم المحترمة قبول الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بجدية
ونحن من جهتنا نضمن لكم سرية المعلومات واستخدامها لغرض علمي فقط، مع الشكر الجزيل
مسبقاً على قبول الإجابة على هذا الاستبيان.

من إعداد الباحث: بن تخيسي عبد الرحيم
تحت إشراف أ.الدكتور: نايت ابراهيم
بوسعد

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب

الجنس	ذكر	أنثى

الفئة العمرية	من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	تكوين مهني	ليسانس/ماجستير	ماجستير أو دكتوراه

المجال الوظيفي	عون إداري	إطار إداري	عون تحكم	عون تنفيذ

الخبرة المهنية	أقل من 5	من 5 إلى 10	من 10 على	أكثر من 15

قائمة الملاحق

سنة	سنة 15	سنوات	سنوات	

ملاحظة:

يرجى منكم وضع علامة (x) للتعبير عن درجة موافقتكم على العبارات الواردة في الدراسة كما تعكسه حقيقة الواقع العملي في الشركة

يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل
ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة فنحن نطلب رأيكم الصريح و الدقيق في السؤال المطروح

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

محور 01: الثقافة التنظيمية

الأبعاد	رقم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
المشاركة التنظيمية INVOLVEMENT	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
	7					
	8					
	9					
الإتساق CONSISTENCY	10					
	11					

قائمة الملاحق

					12	هناك مدونة أخلاقية توجه سلوكنا وتخيرنا بالصواب من الخطأ
					13	عندما تحدث خلافات، فإننا نعمل بجد لتحقيق حلول مريحة للجانبين
					14	لدى الشركة ثقافة محددة وواضحة
					15	يتقاسم الأشخاص من مختلف أجزاء الشركة وجهة نظر مشتركة.
					16	من السهل تنسيق المشاريع عبر أجزاء مختلفة من الشركة
					17	إن العمل مع شخص من قسم آخر في هذه الشركة لا يشبه العمل مع شخص من شركة مختلفة
					18	هناك توافق جيد للأهداف عبر المستويات المختلفة في الشركة
					19	تستجيب الشركة بشكل جيد للمنافسين والتغيرات الأخرى في بيئة الأعمال
					20	ناذرا ما تواجه محاولات إحداث التغيير مقاومة
					21	غالبا ما تتعاون أجزاء مختلفة من الشركة لإحداث التغيير
					22	غالبا ما تؤدي تعليقات الزبائن وتوصياتهم إلى تغييرات مهمة
					23	يتمتع جميع الأعضاء بفهم عميق لرغبات الزبائن واحتياجاتهم
					24	تشجع الإدارة الاتصال المباشر مع الزبائن من قبل الموظفين
					25	نحن ننظر إلى الفشل باعتباره فرصة للتعلم والتحسين
					26	يتم تشجيع ومكافأة الابتكار والمخاطرة
					27	التعلم هو هدف مهم في عملنا اليومي
					28	هناك إستراتيجية واضحة للمستقبل
					29	إن توجهنا الإستراتيجي واضح بالنسبة لي
					30	يضع القادة أهدافا طموحة، ولكنها واقعية
					31	نحن ننتبع باستمرار التقدم الذي نحرزه تجاه أهدافنا المعلنة

التكيف
ADAPTABILITY

المهمة
MISSION

قائمة الملاحق

					نحن نفهم ما يجب علينا فعله لتحقيق النجاح على المدى الطويل	32
					لدينا رؤية مشتركة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل	33
					القادة لديهم وجهة نظر طويلة المدى	34
					نادراً ما يؤثر التفكير قصير المدى على رؤيتنا طويلة المدى	35

المحور 02: الإبداع الإداري

الأبعاد	N	العبارات Items	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق	لأوافق بشدة
طلاقة التفكير	1	لدي القدرة على توليد الأفكار الخلاقة لمواجهة مشكلات العمل.					
	2	أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل.					
	3	أحرص في عملي على الاستفادة من الرأي المخالف لرأيي					
	4	أتمتع بمهارات النقاش و الحوار بخصوص العمل.					
المرونة	5	أثناء تأدية عملي أنظر إلى الأمور من عدة زوايا					
	6	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل					
	7	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته					
	8	بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل.					
الأصالة	9	لدي طريقتي الخاصة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل					
	10	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة.					
	11	لا أتعجل في قبول أو رفض الأفكار الجديدة					
	12	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متجدد					
الإحساس بالمشكلات	13	عادة ما أتوقع مشاكل العمل قبل حدوثها					
	14	أستطيع توضيح مدى صعوبة المشكلة بدقة					
	15	أقوم باستثمار الأفكار الإبداعية في معالجة المشاكل التي تواجهني في العمل.					
	16	أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد					

قائمة الملاحق

حل للمشكل					
روح المخاطرة لدي تثير حماسي لتقديم أفكار جديدة ومبدعة	17	المخاطرة			
أفضل العمل في فريق تسوده روح المخاطرة	18				
أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	19				
أرغب دائما في تجربة أعمال جديدة وتجنب الأساليب الروتينية قدر الإمكان.	20				

المحور 03: تميز الأداء

الأبعاد	N	العبارات Items	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
البعد المالي	1	تعمل الشركة على زيادة حجم المبيعات من خلال استحداث منتجات جديدة					
	2	تعمل الشركة على توفير الموارد المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.					
	3	تحرص الشركة على تطبيق نظام رقابي صارم يهدف إلى ضبط التكاليف					
	4	تعد النتائج المالية التي تحقها الشركة نتيجة أداء عمالها المتميز					
بعد العملاء	5	تحقق الشركة ولاءا عاليا من زبائنها					
	6	تقوم الشركة بتسليم المنتج للزبائن في الوقت المحدد					
	7	تعرف الشركة انخفاض في شكاوي الزبائن					
	8	تسعى الشركة دوما لجذب الزبائن الجدد والإحتفاظ بهم					
بعد العمليات الداخلية	9	حققت الشركة تزايد مستمر في الإنتاجية					
	10	تسعى الشركة لتخفيض معدل عيوب المنتج باستمرار					
	11	تسعى الشركة بصورة مستمرة إلى تصريف المنتجات بسرعة من أجل تجنب بقائها في المخزون لفترة طويلة.					
بعد التعلم والنمو	12	تقوم إدارة الشركة بربط عديد العمليات بتكنولوجيا المعلومات لتقليل الجهد والوقت في أداء المهام					
	13	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف التي تريد الشركة تحقيقها					
	14	تحرص الشركة على جعل مستوى الأجور عادلا ومرضيا لجميع العمال					

قائمة الملاحق

					تقدم الشركة برامج تدريبية كافية لتطوير قدرات العاملين	15	
					تهبئ إدارة الشركة ظروف العمل الآمنة والملائمة لأداء العمل	16	
					تقوم الشركة بتصريف مخلفات الإنتاج بطريقة غير مؤذية للبيئة والمجتمع	17	بعد المجتمع والبيئة
					تحتني إدارة الشركة على التقليل من استهلاك الطاقة (الغاز، الوقود، الكهرباء..)	18	
					توفر الشركة وسائل النقل والعلاج للعاملين	19	
					تخصص الشركة تبرعات لبعض المبادرات الخيرية والإجتماعية داخل المجتمع	20	