



جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
كلية : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة

دراسة الحالة: بلدية العطااف ولاية عين الدفلى

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

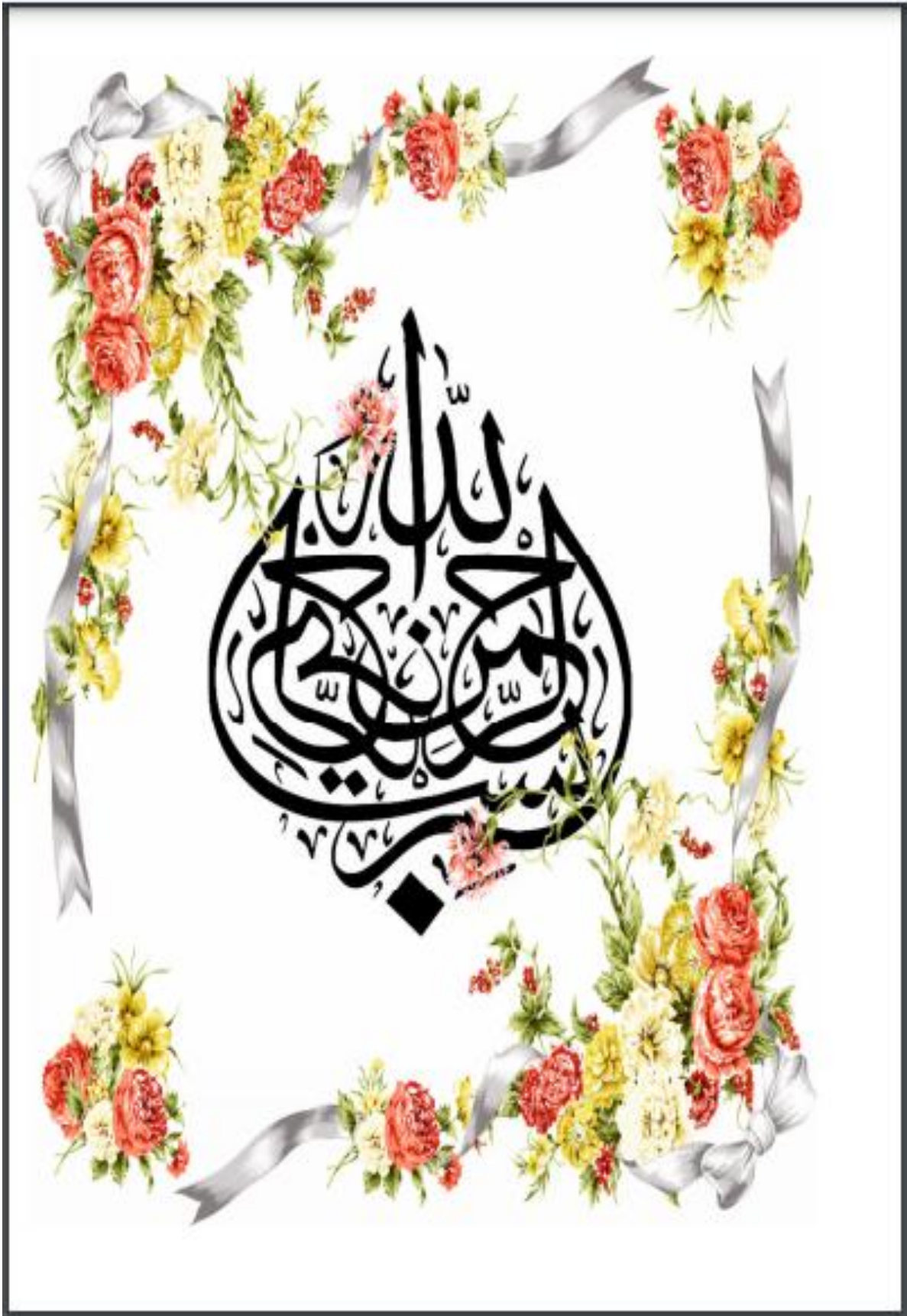
❖ مذكرة من إعداد:

1. بوزيان رحماني لحسن

تحت اشراف:

الاستاذ: ملياني فتيحة

السنة الجامعية: 2022/2021



إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا
أما بعد.

أهدي هذا العمل المتواضع لصاحب السيرة العطرة والعقل الرفيع،
والذي كان أول شخص داعم لي (أبي العزيز) أطال الله عمره.
وإلى من وضعني على طريق التعليم ، والتي كانت تعني بي حتى
كبرت (أمي الحبيبة والغالية) أدامها الله تاجا فوق راسي .
وإلى إخواني وأخواتي الأحباء الذي كان لهم أثر كبير في تحقيق
نجاحي هذا.

أهدى لكم بحثي في موضوع أثر الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات
الإبداعية في المؤسسة.



بوزيان رحمانى لحسن

شكر و تقدير

أول مشكور هو الله عز وجل، ثم والداي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظات، أتم كل شيء أحبكم في الله أشد الحب. وأشكر كل من درسي أو ساهم في تدريسي من أساتذة جامعة بونعامة الجيلالي و كل الأساتذة الذين يرجع لهم الفضل بعد الله عز وجل في تلقيني العلوم، كما أقدم الشكر والتقدير للأساتذة المشرفين على هذا البحث المتواضع، الذي اسأل الله تعالى أن يضيف قيمة إلى هذا العلم، وشكر موجه كذلك لإدارة جامعة بونعامة الجيلالي لحسن توفيرهم وتسهيلهم الخدمات للطلاب ومساعدتهم في كل الأمور التي من شأنها أن تخول لهم قضاءً مريحاً للدراسة وطلب العلم في أمان ونظام.

هذا و ما كان صواب من الله، ومن كان فيه الخطأ فمن أنفسنا ومن الشيطان،

وفي الأخير نتمنى التوفيق والسداد في هذا البحث.

بوزيان رحمانى لحسن شكرا لكم جميعا.

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان
2	اهداء
3	شكر وتقدير
4	فهرس المحتويات
5	قائمة الاشكال والملاحق
أ-و	مقدمة الدراسة
	الفصل الأول: الثقافة التنظيمية (الجانب النظري)
12	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
15	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأسباب الاهتمام بها
18	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
20	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها
21	المطلب الرابع: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية
25	المبحث الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية، مكوناتها وأنواعها
27	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
32	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
35	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
37	المطلب الرابع: خلق الثقافة التنظيمية
	الفصل الثاني: الإبداع الإداري
39	المبحث الأول: الإبداع
39	المطلب الأول: مفهوم الإبداع عموما
40	المطلب الثاني: مستويات الإبداع
42	المطلب الثالث: أسباب تبني الإبداع في المنظمات.
44	المبحث الثاني: الإبداع الإداري

44	المطلب الأول: مفهوم الابداع الاداري
46	المطلب الثاني: خصائصه وأهميته
49	المطلب الثالث: معوقات و أساليب التفكير الإداري
52	المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري
55	المطلب الأول: العلاقة بين المعتقدات والابداع الإداري
59	المطلب الثاني: العلاقة بين الطقوس والرموز والابداع الإداري
62	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصالات والابداع الإداري
	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
67	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة " بلدية العطاف"
69	المطلب الأول: النشأة والتطور
72	المطلب الثاني: مهام البلدية محل الدراسة
74	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والمصالح البلدية
75	المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة
77	المطلب الأول: اختيار توزيع الطبيعي
78	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
79	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
82	خاتمة

مقدمة

مقدمة

في ظل التطور الكبير والمشاريع الذي شهده العالم في وقتنا الحالي تعيش منظمات الأعمال تحديات كبيرة من أبرزها سرعة التحول والتغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة حيث لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة الأيدي وتترك الأمور للظروف التي تحكم مصيرها، ولعل أهم ما نتج عن هذه التغيرات هو زيادة شدة المنافسة بين المنظمات والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز والأفضلية إضافة إلى إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكن من التكيف مع هذه التغيرات

لذلك لا تسعى المنظمات اليوم إلى تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي أصبحت تبذل في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسة واطاعة المتغيرات والعوامل التي من شأنها دفع وتحسين وتطوير أدائها، ومن أهم هذه العوامل الثقافة التنظيمية والتي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين لكوها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمة بأشكالها المختلفة .

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات من خلال تأكيدها لقيم الابتكار والإبداع بهدف الحصول على أداء متميز يسهم في تحقيق تطلعات ورغبات واحتياجات المستفيدين لتحقيق أهدافها بصفة عامة وأهداف العاملين بصفة خاصة كوسيلة فعالة لدعم ولاء وانتماء العاملين ويتطلب العمل على تحسين الأداء التنظيمي في مختلف المنظمات بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بإجراء تغيرات إيجابية في اتجاه مواجهة المشكلات والعقبات والتقليل من مقاومة التغير وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي

أولا: المشكلة

اعطى الباحثون اهتماما كبيرا بالثقافة التنظيمية ودراستها وذلك لما لها من أهمية داخل المنظمة من حيث التأثير على الأداء التنظيمي، وتشمل الثقافة التنظيمية القيم والمعايير التي

تساعد على النجاح منها الانضباط والصرامة وتشجيع الاقتراحات والمعتقدات السائدة وتشجيع المبادرات الفردية ودرجة تحمل المخاطرة , تقبل الاختلاف . إذ أن الثقافة التنظيمية تمثل متغير مهم في التأثير على الأداء التنظيمي الذي يكتسي أهمية بالغة في المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسات الخاصة بصفة خاصة , وبعد الأداء التنظيمي من المواضيع التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية حيث أن امتلاك خطة استراتيجية لا يكفي لتحقيق النجاح الا اذا نفذت على نحو يحقق اهداف المنظمة من خلال الأداء المتميز بحيث هذا الأداء يعزز وينمي قدراتها التنافسية .

وبناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسة ذات طابع عمومي متمثلة في بلدية العطاف؟ للإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

ما هو واقع الثقافة التنظيمية في بلدية العطاف؟

- ما هو مستوى الأداء التنظيمي في بلدية العطاف؟

- ماهي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في بلدية العطاف؟

- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء التنظيمي تعزي المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة تمر صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- توجد ثقافة تنظيمية قوية في بلدية العطاف.

- تتميز بلدية العطاف بأداء تنظيمي مرتفع.

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في بلدية العطف.
- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء التنظيمي تغذي المتغيرات الشخصية

ثالثا: أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في بلدية العطف أما الأهداف الفرعية فهي:

- إعطاء صورة واضحة للثقافة التنظيمية والتعرف على أبعادها
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وكذا طرق تقويمها
- التعرف على الأداء التنظيمي وإبراز أهميته في المؤسسات ذات الطابع العمومي
- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في بلدية العطف

رابعا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

من الجانب النظري:

- ستهتم هذه الدراسة وبشكل كبير في تطوير القدرات البحثية للباحث وتأهيله للاستمرار في عملية تطوير البناء الأكاديمي والبحثي وتوسيع مداركه العالمية والمعرفية، والارتقاء بمهارات الاتصال والقدرة على الكتابة والتحليل
- تعتبر هذه الدراسة كمرجع في المكتبات يساعد الباحثين في الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها، وإمكانية تطبيق دراسات مماثلة.

من الجانب التطبيقي:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها الموضوع يتسم بالحدثة فقليلة هي الدراسات التي تعني بهذا الشأن في الجزائر وبهذا قد يساعد المدراء والمسيرين في هذه المؤسسات في التعرف على الثقافة التنظيمية ومصادرها وأبعادها من أجل الاستفادة منها واستثمارها في الدفع الأداء التنظيمي بهدف الارتقاء بمؤسساتها إلى معدلات عالية من الأداء والدفع من كفاءة الأداء.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

المبررات الموضوعية: وتتمثل في

1. إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في البلدية ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي.
2. إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على باقي المتغيرات الاجتماعية.
3. معرفة البعد الذي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي.
4. نشر الوعي لدى المؤسسات العمومية بأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي.

المبررات الشخصية:

- الموضوع له علاقة مباشرة مع الشخص العلمي
- الميل الشخصي بتطبيق موضوع الدراسة على مؤسس ذات طابع عام
- الميل الطبيعي والرغبة في الاستطلاع لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي
- الوعي بقيمة وأهمية الموضوع

سادسا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المناهج الأكثر استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية ولأنها تناسب موضوع الدراسة الحالية بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها. ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمد الباحث في دراسة على المناهج التالية:

أ- **المنهج الوصفي التحليلي**: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها من أجل التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة

ب- **المنهج الاستقصائي**: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة

ت- **المنهج الإحصائي**: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي"

سابعا: مصادر جمع المعلومات

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات

الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على عمال و موظفي بلدية العطف.

ثامنا: نموذج الدراسة: المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى

الأداء التنظيمي

- ✓ - الأداء المالي
- ✓ الزبائن
- ✓ العمليات الداخلية
- ✓ التعلم و النمو

الثقافة التنظيمية

- ✓ القيم الهدفية
- ✓ قيم الدعم والتشجيع
- ✓ قيم الانضباط
- ✓ النمط الحر
- ✓ قيم جماعية العمل
- ✓ قيم روح المخاطرة

المتغير المستقل **organisationnel culture** المتغير التابع **organisationnel performance** المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

تاسعا حدود الدراسة: يكون نطاق الدراسة على النحو التالي

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي .

الحدود البشرية: قدمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها ستون عاملا و موظفا في بلدية العطف ولاية عين الدفلى

الحدود المكانية: استهدفت هذه الدراسة بلدية العطف ذات الطابع العمومي

الحدود الزمنية: كانت فترة التريص في الفترة الممتدة من 01 ديسمبر 2021 على غاية 01 مارس 2022

عاشرا مرجعية الدراسة: تم الاعتماد على مجموعة من المراجع الأجنبية (الإنجليزية) والعربية

حادي عشر: هيكل الدراسة سنتطرق بالفصل الأول لعرض المبحثين الأساسيين اللذان تناولنا فيهما ماهية الثقافة التنظيمية وفي المبحث الثاني مستويات الثقافة التنظيمية مكوناتها و أنواعها أما ثاني الفصول ف جاء خصيصا لمعالجة الابداع بشكل عام و الابداع الإداري بشكل خاص و الذي جاء بدوره على مجموعة من المباحث التي تخللتها عديد المطالب ف عرفنا بالإبداع في المبحث الأول و هذا لتقريب الصورة أكثر في حين جاء ثاني المطالب ليعالج موضوع الابداع الإداري في حين جاء ثالث المباحث ليعالج موضوع علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري

ثاني عشر: صعوبات الدراسة

-صعوبة استرجاع الاستبيان من عمال المؤسسة محل الدراسة

-التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة المستهدفة.

الفصل الأول
الثقافة التنظيمية (الجانب النظري)

تمهيد

يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من الدوافع الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وقد اقترن إدراك قادة المنظمة لأهمية العلاقة بين الثقافة والإدارة، بالفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمى في العالم، فقد سيطرت اليابان على الأسواق العالمية. وأسست لها شهرة قوية ارتكزت على الجودة والقيم والخدمات، وقد عزا أغلب علماء الإدارة والتنظيم النجاح الياباني إلى ثقافة المجتمع الياباني، وعليه أصبحت الثقافة أحد المواضيع الحساسة في الإدارية منذ بداية الثمانينات، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات و تفسير سلوكها الإداري، ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية، فإن هذا الفصل مباحثه سيتناول مفهوم الثقافة التنظيمية والتطور التاريخي للثقافة التنظيمية، وأسباب الاهتمام بها وأهميتها وخصائصها الرئيسية كما تناول هذا الفصل العوامل المحددة للثقافة التنظيمية و الأبعاد الرئيسية لها ومستوياتها وأنواعها ومصادرها، وكذلك أثر هذه الثقافة على المنظمة ويختتم هذا الفصل مباحثه بالتعرف على كيفية خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأسباب الاهتمام

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية وبالتالي فإن سلوك الفرد لا يتولد من فراغ و إنما هو نتيجة حتمية لسلوكيات اجتماعية سلبية كانت أم إيجابية، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولا بمكوناتها ثانيا بمستوياتها و هذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه في هذا الفصل:

1. مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها:

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية:

اختلفت و تباينت وجهات النظر بين مختلف الباحثين حول تعريف الثقافة التنظيمية بمختلف توجهاتهم لذا فإنه من الصعب إيجاد تعريف موحد شامل ولكن هذا لم يمنع من ايجاد تعاريف متقاربة ومتكاملة نوعا ما حيث سنحاول طرح بعض منها:

عرف بلال خلف السكارنة الثقافة التنظيمية بـ: "أنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو المطورة من قبل الجماعة من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي والتي اثبتت صلاحيتها لكي نعتبر قيمة ويجب التفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجه المنظمة" (1)

والملاحظ من هذا التعريف ان الباحث ركز على نمط من الافتراضات الأساسية اما تكون مبتكرة أو مكتشفة أو مطورة من قبل المنظمة من خلال التناغم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التكيف مع المحيط الداخلي.

كما عرف زياد سعيد خليفة على أنها «مجموعة من القيم والمعتقدات التي تمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات وقد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة» (1)

يشير الباحث في هذا التعريف الى ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات التي تمتلكها المنظمة والتي تظهر من خلال سلوك افراد المنظمة.

كما عرفها عبد السلام أبو قحف " الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم اطار العمل وسلوكيات الأفراد.

نلاحظ من هذا التعريف أن الباحث ركز على ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد وإطار العمل داخل المنظمة.

بعد عرض هذه التعاريف يمكننا استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية

(1) بلال خلف السكارنة الابنواع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص33

(1) بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ص33

- ✓ أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة مبادئ وأسس وقيم.
- ✓ أن الثقافة من صنع الإنسان
- ✓ تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة.
- ✓ تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد.
- ✓ أنها أداة لحل المشكلات التنظيمية

من التعاريف السابقة نرى أن الثقافة التنظيمية تتمحور حول مجموعة من المبادئ والقواعد والقيم والمعتقدات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى والتي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

ب- أهمية الثقافة التنظيمية

بعد أن تناولنا مفهوم الثقافة التنظيمية وحاولنا وضع تعريف لها، وبما يدور في الأذهان الان لماذا هذا الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية حتى لم يعد هناك كتاب في السلوك التنظيمي إلا وتحدث الثقافة التنظيمية بإسهاب لذلك يمكننا تلخيصها في ما يلي: (1)

✓ هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين بحيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها.

✓ تقوم الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية بتحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين كما تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.

✓ . تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في اجتذاب العاملين الملائمين، باعتبار أن المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظر إليها العاملون تنهاون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

(1) بسام بن مناور الفندي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ: ص1

تعتبر الثقافة التنظيمية 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 واحرص على الإفادة منها:

✓ تأتي أهمية الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة مع المنافسين.

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب التفاعل العاملين في تحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ جميع القرارات

2. مكونات الثقافة التنظيمية:

لقد اعطى الكتاب والباحثين عدة مكونات للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر وفيما يلي نذكر أهمها:

- القيم: قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة، أهدافها استراتيجياتها.
- المعتقدات: كون أكثر تحديدا ودقة وأنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة مثل حرمة المجتمع، أو تساوي فرص التوظيف.
- التقاليد: هي أنشطة ذات صيغة متكرر والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية بالنسبة للمراكز والأفراد.⁽¹⁾
- الشعائر والطقوس: مجموعة فعاليات أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعية.⁽²⁾
- اللغة: هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة التفاهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به.⁽³⁾

(1) نجوى عبد الله الطبلوي، تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 1996، ص2

(2) متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2006، ص 1

(3) موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ-الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص44

- الهيكل التنظيمي: مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير وتسلسل المستويات الادارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة
- الأبطال: سواء كانوا حقيقيون أم من صنع الخيال احياء أم أموات فهم الرموز الذين يقدمون بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.

3. أبعاد الثقافة التنظيمية

- إن اختلاف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى وداخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر جعلها تتميز من بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما والخصائص التنظيمية لبقية المؤسسات وعليه هناك العديد من الدراسات التي حاولت حصر أبعاد الثقافة التنظيمية نلخصها فيما يلي:
- دراسة (pumpin 1987) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في التوجه نحو السوق، والعلاقة بين الإدارة والعاملين درجة توجه العاملين نحو الهدف، والمواقف إزاء الإبداع، وأثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا ابعادا للثقافة التنظيمية
 - دراسة (Robbins1998) يرى أن هناك سبع خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي كالتالي: الإبداع والمخاطرة، الانتباه للتفاصيل، الانتباه نحو النتائج، التوجه نحو الناس التوجه نحو الفريق، العدوانية الثبات⁽¹⁾
 - دراسة (Gromey1998,) درس الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية لابد من أخذهما بعين الاعتبار عند تطبيق استراتيجية الموارد البشرية.
 - دراسة (Peosam1999) , خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في التمكن، النزاهة المشتركة، والاشتراك في القيادة، والدافع للانتماء

(1) بهال شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ماجستير مقدمة لئيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة 2007، ص 20

- و درس (Kolter 2000) ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية و هي الطريقة التي يرتدي بها العمال أزيائهم، الطريقة التي يتحدثون فيها مع بعض، و الطريقة التي يجيبون بها الزبائن.
- أدرك (doft2004) إلى وجود بعدين للثقافة التنظيمية، الأول هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة وثبات والبعد الثاني هو مدى قوة أو تركيز استراتيجية المؤسسة للداخل أو الخارج.
- وحلل (Schreiner 2005)، الثقافة التنظيمية إلى أبعاد هي: استخدام القوة، وتجذب عدم التأكد والالتزام، والثقة والاتجاه نحو المشاركة، والميل نحو استخدام المكافأة.(2)
- ودرس (حسن علي الزعبي 2009) خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي القيم الهدفية، وقيم الدعم والتشجيع، وقيم الإنضباط، وقيم النمط الحر، الإبداع.(3) و هي الدراسة التي سنعتمد عليها

أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية

- من بين الأسباب التي جعلت بالاهتمام بالثقافة التنظيمية يتزايد نجد :
- ✓ **الاتجاه نحو العولمة:** تزامنا مع الثورات التكنولوجية ووجود الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في ظل ثقافات مختلفة، انتهت الحدود بين الدول و قد ترتب على الك ظهور أهمية الثقافات القومية و أثرها على الممارسات الإدارية و يأخذ أثر الثقافات القومية اتجاهاً أثر على الشركات الوطنية سواء التي تعمل بالدولة الأم أو التي تعمل خارجها و أثرها على المنظمات الأجنبية التي تعمل داخل الدولة الأم (4)
- ✓ **أثر اختلاف الثقافات على أداء المنظمات:** أدى نجاح الشركات اليابانية مع السبعينات وتفوقها على منافساتها الغربية و تهديدها لها ولأسواقها إلى ضرورة البحث في سبب هذا

(2) رضوي خوين، مرجع سبق ذكره ص 8، 9

(3) حسن علي الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع مقبول النشر، مجلة البصائر، الأردن، العدد الأول، حزيران 2009، ص 161

(4) محمود علي، محمد فرح، (2005) تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث جامعة القاهرة، كلية الهندسة، مصر. ص 05-06

النجاح وكان من نتائج البحوث في هذا المجال أن اختلاف الثقافة اليابانية من الثقافات الغربية كان سببا في هذا النجاح

✓ **فشل بعض مشروعات الاندماج:** كان من المعتقد أن سر نجاح المشروعات المدمجة هو توافر الموارد المالية والنجاح المالي ولكن بعض المشروعات المادية لم ينجح منها إلا عدد قليل، مما دفع العديد من الباحثين إلى درامية أسباب هذا الفشل، وقد أرجح الباحثين هذا الفشل إلى ما سمي بـ **ثقافات (Culture Clash)** ، أي عدم اتفاق التهم التي يحملها العاملون والمديرون الذين أتوا من منطقتين مختلفتين في كثير من النواحي التي تتعلق بالقيم والأفكار والمفاهيم وهذا يوضح أهمية دراسة ثقافة المنظمات في عملية الاندماج، معنى التعرف على كيفية إحداث التوافق العالي عن تلك المنظمات وخاصة بعد فشل عمليات الاندماج نتيجة لعدم توافق فيهم ومعتقدات العاملين.

✓ **الاهتمام بدراسة البيئة الطبية والمناخ التنظيمي:** مع بداية الثمانينات ظهرت عدة مفاهيم تنظيمية كانت تعد بداية الثورة الإدارية الحالية من هذه المفاهيم الثقافة التنظيمية، والمناخ التعليمي والبيئة التنظيمية ونظرا لتقارب هذه المفاهيم اتجه الباحثون إلى محاولة تحديد المقصود بكل مفهوم منها، وكذلك الفروق بينها، وظهرت كتابات تحدد مجالات استخدام كل منها في الممارسات الإدارية بما يحقق الفاعلية للمنظمات.

✓ **خلق سمات تنافسية للمنظمة:** فوجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتجديد و الجودة يخلق سمة تنافسية للمنظمة ، كما أن وجود ثقافات فرعية متميزة مثل: ثقافة الائتمان وثقافة التسويق وثقافة المبيعات كفيلة بخلق خاصية تنافسية للمنظمة في هذه المجالات

✓ **التعامل مع التغيير التنظيمي:** إلى عملية التغيير التنظيمي في المنظمات غالبا ما يقابلها مقاومة من جانب العاملين بهذه المنظمات ويرجع ذلك لأن القائمين بالتغيير غالبا ما يهملون العنصر الخاص بالثقافة التنظيمية فلا بد أن يدرس القائمون بالتغيير ثقافة المتطلبات التي يعملون بها.(1)

(1) محمود علي، محمد فرج، مرجع سبق ذكره، ص 06

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدّها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة الأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات بالآتي:

1. الإبداع والمخاطرة: درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
2. الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
3. التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
4. التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
5. العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
6. الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

وفي رأي آخر فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:

1- الثقافة إنسانية: فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها المتفاعل معها ، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها.

2- الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل العناصر التالية:

الجانب المعنوي: ويتمثل في النسق المتكامل من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد . الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب الفنون والممارسات العلمية المختلفة.

الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات ... الخ.

3. - الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموعة عناصرها، فأى تغير يطرأ على أي العناصر، يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.

4. الثقافة نظام تراكمي ومستمر: يتصف بالاتصال والاستمرار، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.

5. الثقافة التنظيمية نظام يكتسب متغير ومتطور: فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل أما في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة⁽¹⁾.

6. للثقافة خاصية التكيف: فالثقافة التنظيمية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان⁽¹⁾، فهي ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما حدث فيها تغيير من جانب آخر.

7. الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم⁽²⁾

و يرى السكارنه (2009) فإن الثقافة التنظيمية تتميز بالخصائص التالية

✓ **الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

✓ **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

⁽¹⁾ AL-Swidi, A., & Rosli, M. (2011). "How does Organizational Culture Shape the Eenterpreneurial Orientation and the Organizational performance of Banks ?". Euro Sciences, Vol. 20, No. 1, pp.26-48..

⁽¹⁾ AL-Swidi, A., & Rosli, M. (2011). "How does Organizational Culture Shape the Relationship between Eenterpreneurial Orientation and the Organizational performance of Banks ?". European Journal of Social Sciences, Vol. 20, No. 1, pp.26-18.

⁽²⁾ العمان، محمود سلمان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص: 310

- ✓ **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- ✓ **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- ✓ **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدها من منظمة إلى أخرى. والفرد في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.(3)
- ✓ **المناخ التنظيمي:** يشير إلى مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين وغيرها من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات.(4)

(3) السكارنة، بلال خلف، (2009). دراسات إدارية معاصرة، ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ص: 159-160

(4) السكران، ناصر محمد ابراهيم (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص: 31.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لها

أ- أهمية الثقافة التنظيمية:

يتحدث الكثير من الناس عن الثقافة دون وعي علمي لمعناها وضرورتها الاجتماعية والتاريخية، وإن ارتقاء حماة الإنسان في شتى المجتمعات وعلى مدى التاريخ رهن تنوع الثقافات و تفاعلها.

أما الثقافة التنظيمية فهي قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، وتشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

وعلى العموم فإن الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام جدا في بقاء واستمرار ونجاح المؤسسات من خلال الوظائف التالية:⁽¹⁾

أ - الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

ب تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

ج تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف التنظيمية بأهداف المنظمة العليا وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع

د -الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات. وقد تسبب الثقافة السلبية انحسار وتراجع المنظمة وخروجها من السوق.

(1) العيادلة، عبد الرحمان فالخ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34-36.

هـ - تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

و - تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم

ي تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات، والأعراف، والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي إلا أن بعض الثقافات التنظيمية تتكون داخلها ثقافات تنظيمية فرعية قد تؤدي إلى الصراعات إذا لم تتعاون وتفق نحو ثقافة تنظيمية موحدة تزيد من فاعلية التنظيم.

والثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.

ب- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تتشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمها: (1)

- ✓ الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم و دوافع.
- ✓ الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- ✓ التنظيم الإداري حيث تتعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات
- ✓ المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعكس على سلوكه.

(1) شكري شير، ايهال، (2007)، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، ص ص: 19-20.

✓ الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية. وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

- ✓ أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والمجتمع.
- ✓ - أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
- ✓ - أخلاقيات قيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

المطلب الرابع: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

إن الآراء تختلف في الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية⁽¹⁾:

- ✓ مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- ✓ طبيعة العمل: ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تكرر الملل وتحدي الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع
- ✓ التركيز على الانجاز: حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
- ✓ أهمية التنمية الإدارية والتدريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات 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 توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها

(1) المرسي، جمال الدين محمد، وآخرون. (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع، ص: 352.

إلى المستويات الأدبي في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.(2)

✓ 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 تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم

✓ أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز، وتقليل التغيب، والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب، وغير المنجز، والمستهتر بالقانون والنظام(3).

✓ الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة

ويرى عبد الإله (2006) أن الأبعاد الثقافية التنظيمية تتمثل في:

- ✓ 1. المبادرة الفردية: وهي درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.
- ✓ التسامح مع المخاطر: أي مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين (aggressive) ومبدعين (innovative) ومخاطرين (risk – seeking)
- ✓ التوجيه: أي مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- ✓ التكامل: أي مدى تشجيع المنظمة للوحدات للعمل بشكل منسق.
- ✓ دعم الإدارة: ويعني ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة لمرؤوسيه.

(2) طه بركات، متال. (2007)، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، ص: 51

(3) شكري شبير، ابتهاج. مرجع سبق ذكره، ص 20

- ✓ - الرقابة: وتبين مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.
- ✓ الهوية: وتعني مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم
- ✓ نظام المكافأة: أي مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
- ✓ التسامح مع الصراع: أي مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.
- ✓ أنماط الاتصال: أي مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية⁽¹⁾.

(1) عبد الإله، سمير يوسف محمد. (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، ص: 26

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو انتاج السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولا بمستوياتها، ثانيا بمكوناتها، ثالثا بأنواعها، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث

المبحث الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية مكوناتها و أنواعها:

إن الثقافة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو المجتمع مع خصائص المنظمة وفيما يلي نوضح هذه المستويات.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

أ- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام للثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق أهدافها(1)

(1) أبو بكر، مصطفى محمود (5)(20). السطيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط1، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص: 117

ب- **ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي إليه المنظمة:** تأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها⁽²⁾، حيث يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعير الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها. (3)

ت- **الثقافات الفرعية:** إن المنظمات العامة والكبيرة يكون لديها ثقافات مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل المنظمة، حيث تتكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة في المنظمة أو تتكون داخل أقسام أو إدارات المنظمة. ويلاحظ على مستوى المنظمة أن ثقافة المنظمة في التسويق تختلف عن ثقافتها في الإنتاج."

(1) Deepa, A. (2006). "The Issue In Organizational Culture: A Case Study". Journal of Organizational Culture, Vol. 10, No. 1, p.28-46.

(3) أبو بكر، مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 417

المطلب الثاني مكونات الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية، فثقافة المنظمة تحوي على عدة مكونات ، والتي يمكن تقسيمها إلى المكونات المادية وغير المادية والموروث الثقافي:

1. المكونات المادية للثقافة التنظيمية تتمثل في

أ- الطقوس والعادات التنظيمية: وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غذاء أسبوعي غير رسمي، فترات استراحة لتناول القهوة وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال. كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.(1)

ب- الرموز: هي الكلمات أو اللغة، أو الأشياء التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف. كما أنها: " عبارة عن أفعال أو أشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل الشعارات، منها ما هو عبارة عن صور رمزية ممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس و النمط المعماري... كل هذه تحمل معاني للمنظمة".

2. المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية: تتمثل في

✓ القيم التنظيمية (**Organizational Values**): القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ.

(1) السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي و الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 373.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة و متعارف عليها، و من هذه القيم و المساواة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت و اهتمام بأداء و احترام الآخرين.

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

3. **الموروث الثقافي للمنظمة:** وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول لمنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق منتجات بديلة في السوق ويشمل الموروث الثقافي ما يلي:

✓ **المؤسسون:** يلعب المؤسسون دورا حيويا في توطيد مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية. فتقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة المؤسسين فهم من يقومون بإرساء القواعد ووضعها كما ويحددون الأنظمة والأساليب التي تبقى سارية مدة حياة المنظمة.

✓ **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة. فالعمال مدركون تماما أن الارتقاء الوظيفي مرهون بمحاكاة سلوك القادة، ومن المؤكد أن العمال يتأثرون بأفعال القادة وأقوالهم. إذن يمكن القول أن ثقافة المنظمة تتشكل من خلال أفعال وممارسات الإدارة العليا. كما أكد **Schein** الدور الذي تلعبه القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة فهي من يؤسس ويغير ثقافة المنظمة، وأن شخصية القادة إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها

فهي جزء لا يتجزأ منها(1)

من أهم المتطلبات التي ينبغي على قادة المنظمة القيام بها للنجاح والتأثير في ثقافة المنظمة:

- تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة وملاحظتها من جميع الوجوه من خلال الالتزام النموذجي بالمعتقدات الأساسية، ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يدعم ازدهار الثقافة.

- الاستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المنظمة الناتج عن نقاشات متعددة المستويات، ومشاركة فاعلة لكافة الموظفين بالمنظمة.

- استخدام الموروث الثقافي للمنظمة الدعم التطوير بالكيفية المثالية التي تستفيد من الماضي في صقل الحاضر، وتقبل الحاضر الذي يؤسس للمستقبل ولا يهمل الماضي.

- تشجيع التصرفات التي تؤثر على جميع عناصر الأداء التي تسهم في الارتقاء بالمنظمة ككل وفقاً للتوقعات الإستراتيجية التي تضعها القيادة.

✓ **الأبطال** : وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، وتميزوا بإنجازات، أعمال، أفكار وأخلاق استثنائية وهم عادة المؤسسون أو بعض العمال العاديين ممن فاجئوا المنظمة بأفكار إبداعية .

✓ **نشاط المنظمة**: يقصد به النشاط الرئيسي الذي تنتهجه المنظمة، وهو مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة(2)

(1) ماهر، أحمد، (2007). التنظم، الاسكندرية، مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع، ص437:

(2) إدريس، وائل، والغالي، الطاهر . (2011). الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العملية عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص: 152

تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية ... فهي تعبر عن القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الولاء لدى العاملين.

ويرى فاضل عباس (2009) أن الثقافة التنظيمية تتكون من:

أ-القيم: هي نمط سلوكي مرغوب يحمل صفة الالتزام بمجموعة معينة

ب-المعتقدات: هي نمط التفكير المجموعة وكيف تتصرف على أرض الواقع.

ج-الافتراضات: وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها(1).

د- الطقوس: هي جميع الممارسات التي تؤديها مجموعة معينة في مناسبات معينة .

هـ الرموز: تعني الأشخاص والدلالات التي تحمل معنى و تشكل أساسا لفهم الأشياء .

و المعايير : هي القواعد والإجراءات التي توجه الأفراد كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهونها.

ي الاتصالات: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات.

(1) فاضل عباس، حين. (2010). "دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية", مجلة كوت للعلوم الاقتصاد ميسان، العراق : مج14، م ص: 221-

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، ومن منظمة إلى أخرى. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأنواع:

. **الثقافة القوية:** تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية، والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات. وبعبارة أخرى هي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفرادها الذين يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. وعندما تتجسّد المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملاءها، مما يساعد المنظمة في إزالة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق أهدافها

✓ مؤشرات الثقافة المتميزة القوية:

وتتحدد قوة الثقافة وتميزها في العديد من النقاط التي تضمن للثقافة خاصية الانتشار والأثر، وتجعل منها مكونا رئيسا من مكونات المنظمة غير المادية، ومن أهم المؤشرات التي ينبغي توافرها في الثقافة المتميزة القوية ما يأتي:

- انسجام الثقافة مع المعتقدات والقيم الدينية التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، مما يخلق دافعا داخليا نحو احترام وتقدير هذه الثقافة، وجعلها سلوكا عمليا يتسم بالثبات، ويسعى الموظف من خلاله لتحقيق الإشباع المعنوي ويعتبر هذا المؤشر من العوامل المهمة في قوة الثقافة إجماع العاملين ومشاطرتهم للقيم والاعتقادات الحيوية نفسها في المنظمة ، فكلما كان الإجماع أكبر على هذه القيم ومدى انتشارها أوسع كلما كانت هذه الثقافة أقوى وأعمق وتسهم في تكوين وحدة للفهم والاتجاه ويتوقف ذلك على نشاط المنظمة في نشر القيم وإقناع العاملين بها، ثم تحفيزهم ومكافأتهم على الالتزام بهذه القيم.

- قدرة الثقافة على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المناظرة، مما يزيد من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي المنسجم مع متطلبات التطور الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.

- انسجام الثقافة التنظيمية مع رسالة وأهداف المنظمة ومع فلسفتها التي تمثل القيمة.

- قدرتها على تحفيز العاملين، وتعبئتهم نحو تحقيق الأهداف، فالقيم المشتركة تجعل من العاملين سعداء وهم يؤدون العمل وتحقق فيهم الإخلاص والانتماء والرقابة الذاتية.

✓ **الثقافة الضعيفة:** الثقافة الضعيفة هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم هذا ما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك المشترك بالقيم والعادات والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو أهدافها وقيمها. كما أن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ذكر العاجز (2011) بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل:

أ- حجم المنظمة:

تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

ب- العمر التنظيمي: غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

ج التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء.

د - التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية والتي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى .

هـ التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

و البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

ويذكر كل من **McDermott & O'Dell** , 2001 بأن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى:

1. ثقافة ظاهرية (Visible): تتمثل الثقافة الظاهرية في البناء الخارجي، كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة الحكايات، الأساطير، اللغة، والطقوس

2 - ثقافة غير ظاهرية (Invisible): تتمثل الثقافة الغير ظاهرية في القيم المشتركة، المعايير، وولاء وافتراضات العاملين في منظمة الأعمال.

وتنقسم الثقافة التنظيمية وفق نموذج (Harrison) إلى أربع أنواع رئيسية، وهي:

1 - ثقافة القوة: توجد في المؤسسات الصغيرة، وتركيبية هذه الثقافة تكون على شكل نسيج العنكبوت ويكون تقسيم العمل فيها على أساس الوظائف والمنتج، وتعتمد على نمط إداري ذي رقابة عالية، وهي لا تلتزم بالقواعد والإجراءات بشكل كبير، ويعيد نسبيا عن الروتين.

2 - **ثقافة الدور:** وتعتمد هذه النوعية من الثقافات على الأدوار والوظائف أكثر من اعتمادها على الشخصيات والمنتج، ويتم العمل فيها وفق منظومة من القواعد والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به.

3 - **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتميز بدرجة عالية من الرقابة على الأفراد وتطبيق نظام المكافآت والحوافز.

4 - **ثقافة الفرد:** ينصب اهتمام هذا النوع من الثقافة على تحقيق مصالح الأفراد بالدرجة الأولى، ويتمسك الأفراد بقيمهم بشكل مميز ولذلك فإن العلاقة القائمة بين الأفراد هي علاقة قوية ومتبادلة بين الإدارة والعاملين.

ويرى العريقي (2009) أن للثقافة التنظيمية أربعة أنواع، تتمثل في :

1- **ثقافة الأداء (Performance culture):** هي تلك الثقافة التي تقيم وثنم كلا من الأداء الفردي والأداء التنظيمي عالياً، وتعمل على تحقيق الفاعلية والكفاءة.

2 **ثقافة العلاقات (Relationship Culture):** هي الثقافة التي تعطي أهمية كبيرة لقيم الخير والسعادة، وترتكز على الاتصالات المفتوحة، والعدالة، والعمل الجماعي، وتقاسم الجميع لجزء كبير من الحياة التنظيمية .

3 **ثقافة الرقابة (Control Culture):** هي الثقافة التي تقيم عالياً دور المديرين القدامى في المنظمة، و تعطيهم الأولوية، وهدفها هو جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة .

4 ثقافة الاستجابة (Responsive Culture) هي الثقافة التي تعطي أهمية عالية للتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية، ويشمل ذلك البقاء كمنافس قوي في السوق، والتحقق من الفرص الجديدة .

المطلب الرابع: خلق ثقافة تنظيمية والمحافظة عليها

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن و أقوى. كذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل، و خاصة في فترات التشغيل الأولى للمنظمة. حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها يسهل غرس القيم في الجماعة.

إذا إن الثقافة تنشأ بفعل تفاعلات و الممارسات التي يمر بها العاملون، و التي يروها أنهم سلوكيات يتم مكافئتها، فتعزز باعتبارها طريقة لاكتساب العديد من المزايا و المنافع.(1)

ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي(2)

- : يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

و يمكن القول بأن الآليات الرئيسية للمحافظة على الثقافة التنظيمية تتمثل في: (3)

(1) القريوي، محمد القاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات أعمال. مرجع سبق ذكره. ص. 184.

(2) العطية، ماجدة. مرجع سبق ذكره، ص: 334.

(3) لقريوي، محمد، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات أعمال. مرجع سبق ذكره : ص. 18

- ✓ إختيار الموظفين
- ✓ ممارسات الإدارة العليا
- ✓ التنشئة و التطبيع
- ✓ الطقوس و الرموز و اللغة

خلاصة:

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، و لهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها. من خلال التعرف على أسباب الاهتمام بها، خصائصها، أهميتها والعوامل المحددة لها، الأبعاد الرئيسية لها، مستوياتها، مكوناتها، أنواعها، مصادرها، وظائفها، وأثرها على المنظمة. وبما أن الثقافة التنظيمية بمثابة الاسمنت الذي

يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، تطرقنا إلى أثرها على فاعلية المنظمة من خلال علاقتها بالهيكل التنظيمي و فاعلية المنظمة والانتماء. و تناولنا إلى جانب ذلك كيفية خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

الفصل الثاني

الإبداع الإداري

المبحث الأول: مفهوم الابداع

تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة و التنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع

الابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى علنا للأفراد أيضا.

فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع و التفكي

المطلب الأول: المفهوم العام للإبداع

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآليات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية.

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها (1)

1. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

(1) الفياض، 1995، صص 54-55.

2. **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

3. **الإبداع على مستوى المنظمات:** فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي.

وإن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

1. **الإبداع الفني:** بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

2. **الإبداع الإداري:** ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

وقد قام (تايلور) بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي (2):

1. **الإبداع التعبيري (Expressive Creativity):** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

2. **الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity):** وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

3. **الإبداع الاختراعي (Inventive Creativity):** ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

4. الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity): يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

5. إبداع الانبثاق (Emergence Creativity): هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

المطلب الثالث: أسباب تبني الإبداع في المنظمات

يمكن إيجاز هذه الأسباب بما يلي (1)

1. الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

2. يحتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا ،مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة و الاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

(1) الفياض، 1995، ص58

المبحث الثاني: الابداع الإداري

المطلب الأول: مفهوم الابداع الإداري

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي

1. نظرية: (March & Simon;1958) 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 عزباً الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

2. نظرية (Burns & Stalker;1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير ،كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات ،فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها.

3. نظرية (Wilson;1966):قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير ،إقتراح التغير ،وتبني التغير وتطبيقه ،ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها ،فإفترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ ،وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما إزدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع ،بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ،كما أن جماعية وعدم ظهور

صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. نظرية (Harvey of Mill;1970): قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية إستجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل⁽¹⁾ (إنقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لإستحضار حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الإتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

5. نظرية (Hage and Aiken;1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة و حددت مراحل الإبداع كالاتي:

(1) الصرايرة، 2003، صص 203-205

• مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & March).

• مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.

• مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.

• الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة و بالغة التعقيد زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

• المركزية

• الرسمية

• الإنتاج

• الكفاءة و الرضا عن العمل

6. نظرية (Zaltman and others;1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من

مرحلتين هما: مرحلة البدء و مرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو

ممارسة جديدة لوحدة التبني ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية

،وإعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية

وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية ،أسلوب التعامل مع الصراع.

وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

• مرحلة البدء:

✓ مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.

✓ مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.

- ✓ مرحلة ثانوية للقرار .
- ✓ مرحلة التطبيق
- ✓ تطبيق تجريبي
- ✓ تطبيق متواصل

المطلب الثاني: خصائص و أهمية الابداع الإداري

إن للعمل الإداري خصائص و مميزات تجعل منه محل بحث فلطالما كان الإداري الناجح محل للسؤال عن السبل و الطرق التي مكنته من ذلك و لما كان العمل مقرونا بصاحبه جعل من دراسة شخصية المبدع كمرحلة أولى لتقريب الصورة أكثر للقارئ أردنا تسليط الضوء على الشخصية المبدعة و التي تتحلى بجملة من الخصائص أهمها:

1. الذكاء.
2. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
3. أن تكون لديه درجة من التأهيل و الثقافة.
4. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
5. القدرة على إستتباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها و يثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر .
6. لديه علاقات إجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آراءهم.
7. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته و7. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته و قابلياته ، فهناك درجة من الأنانية.

8. غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الإندفاع على إثبات الوجود و إثبات الذات ،فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية.
9. الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة ،فمرحلة الإختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.
10. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.
11. يميل المبدعون إلى الفضول و البحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

المطلب الثالث: معوقات و أساليب التفكير الإداري:

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية:

1. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.⁽¹⁾
2. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ،حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
3. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الإستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
4. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

(1) الفياض، 1995، ص67.

5. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم.

وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي (1)

1. الخوف من الفشل.

2. تجنب المخاطر.

3. الإعتياد على الأمور.

4. عدم توافر الحرية.

5. مقاومة التغيير.

6. جمود القوانين.

7. انخفاض الدعم الجماعي.

8. فقدان التحفيز.

9. التوبيخ العلني.

10. العقاب في حال الفشل.

1. أساليب التفكير الإبداعي الجماعي

(1) الزهري، 2002، ص 249

إن هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات إختيار أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب

1) العصف الذهني (Brainstorming): والذي إبتكره (أوسبورن) ومن الشروط الأساسية اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب:

- تجنب نقد أي فكرة.
- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار.
- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى. ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة و اللواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة فكرة ليختار الأنسب منها.

2) أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nominal Group): وقد أوجده (دلييك و فان دوفان) ، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين ، ومن أهم الخطوات المتبعة:

- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.

• بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي إستحوذت على الإهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

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

وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها: (1)

- حلقات الجودة (Quality Circles): بحيث يتم إجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا بإتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

- إدارة الجودة الكلية (Total Quality Management): هي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

2. الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

ومن هذه الممارسات

1. التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

2. الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

(1) الزهري، 2002، ص ص 250-251

3. الموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال ، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع ، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلي تثبيط الهمم ، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

4. ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال :

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق .
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش .

5. تشجيع المشرفين: حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون ، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة ، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل منفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع .

6. دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات ، كما أن المشاركة في المعلومات وفي إتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

3. مبادئ الإبداع

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخلاقية، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية

1. إفساح المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيه، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسيّة للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.

2. إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

3. احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

4. التخلّي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.⁽¹⁾

5. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح وهم.

6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في

(1) قاسم، 2000، صص 201-202

خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلّاقة.

7. التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.

8. ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير. 9. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

10. يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفّس جديد خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

3- المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري:

تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين

وحتى يبدع الفرد لمنظمتها، يجب أن توفر المنظمة بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض كل ما هو جديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية، يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق من عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المنظمة. وكونها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة مما يجعل لزاماً على تلك منظمات الأعمال الاهتمام بثقافتها لما لها من انعكاسات إيجابية في الإبداع الإداري لدى العاملين لديها.⁽¹⁾

ويمكن أن نوضح أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري من خلال ما يلي

المطلب الأول: العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والإبداع الإداري

القيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف

(1) دنبري، لحفي 2010. "مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم". مجلة الباحث الاجتماعي، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي. ع 10، ص ص:

التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

فالمنظمات لا تكتفي بتشكيل ثقافات تنظيمية تبني على القيم التي تحقق الفعالية فقط، إنما تسعى لزيادة التوافق والتشارك بين الموظفين والمديرين حول هذه القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية وتجانس سلوك العاملين بها، وذلك لأن القيم التنظيمية تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية، تؤثر على الرضا عن التنظيم وبالتالي زيادة دافعية العاملين في العمل، وتحسين أدائهم والإبداع فيه، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم بالمنظمة - .

فالمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة تجعل عملية الاتصال أسهل وينتج منها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسط عملية اتخاذ القرارات، والتركيز على تحقيق الإبداع.

وبالتالي على المنظمة أن تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية وصياغتها وترجمتها في نظم وأساليب تؤصل الإبداع في كل نشاطات المنظمة، * وتسير بها نحو التطوير والتي تعتمد بدرجة كبيرة على إتاحة الفرصة للعاملين بالتمركز نحو الإبداع والانطلاق مما يعزز بدرجة عالية الوصول إلى ما وصلت إليه المنظمات الإدارية الناجحة بإيجاد استراتيجية تعمل على بلورة ثقافة إبداعية تتبنى قيم تنظيمية تسهم في تطوير الأداء الإداري المبدع⁽¹⁾.

المطلب الثاني: العلاقة بين الطقوس و الرموز و الإبداع الإداري.

تعد الاحتفالات التي تحييها المنظمة سواء حفلات التكريم للعاملين المبرزين أو الاحتفال بالمناسبات الاجتماعية من أهم الطقوس التي تبرز وتعزز ثقافة المنظمة، وأفضل تعبير

(1) - رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي غير منشورة. جامعة محمود منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة - الجزائري ص: 64 .

عن دور الاحتفالات بالنسبة للثقافة ما عبر عنه الخبراء بقولهم "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالتص بالنسبة للعلم". افتكرهم المبدعين مثلاً، يحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد، فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منه، فالفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون، ويفوقم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع. فتشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيمة مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات (2) .

المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصالات و الإبداع الإداري:

تعد طبيعة الاتصالات السائدة في المنظمة أحد أهم عناصر ثقافتها التنظيمية، وذلك لما يحمله هذا النظام من أهمية في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارات المنظمة المختلفة، ويتحدد دور نظام الاتصالات في التأثير على الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على الأداء الجيد وفقاً للثقافة التنظيمية التي يقوم عليها نظام الاتصال، فقد يحمل نظام الاتصالات المتبع في المنظمة طابع الرسمية وهنا يكون التواصل من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها طابع التحفظ، وبالتالي تكون الثقافة سلبية ومشتتة وغير مشجعة، أما إذا كان نظام الاتصالات يقوم على ثقافة تنظيمية تحمل معاني روح الأخوة والتعاون، وتنويع أساليب الاتصال واتجاهاته، في هذه الحالة تكون الثقافة ايجابية ومحفزة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول، كما تسهم ثقافة الاتصال المفتوح في كسب ولاء دائم من قبل العاملين (1).

(2) بلكبير، بومدين، بوفطيمة، فؤاد. مرجع سبق ذكره، ص: 285.

(1) حسن سميع، زيد صالح. مرجع سبق ذكره، ص: 122

الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية العطاف

نتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة و التي عالجناها في بلدية العطاف لذا سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على بلدية العطاف و ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على مختلف فروعها و هيكلها.

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة: (بلدية العطاف)

المطلب الأول: النشأة و التطور

العطاف هي مدينة جزائرية تقع شمال الجزائر بولاية عين الدفلى وهي معروفة بطابعها الفلاحي، تبعد عن الجزائر العاصمة حوالي 182 كلم، وهي ذات بعد تاريخي كبير وواسع، كانت تسمى في العهد الروماني (تيقا فاكاسترا) وهو حصن روماني موجود في الشمال الغربي للمدينة الحالية على بعد 2 كلم، حيث ضمت إلى مقاطعة موريتانيا القيصرية في العهد القديم والى كانت عاصمتها أنداك شرشال وأنشأوا منها عدة مستعمرات ضلت قائمة إلى بداية الفتح الإسلامي، ثم تحول اسم منطقة إلى سوق ابراهيم بعد الفتوحات والدخول الإسلامي ثم إلى العطاف إلى يومنا هذا. وتقع مدينة العطاف غرب ولاية عين الدفلى مساحتها حوالي 69.07 كلم يبلغ عدد سكانها حوالي 65922 نسمة إذ يعبرها الطريق الوطني رقم (04) وطريق السيار شرق غرب) وشبكة السكك الحديدية كما تتربع على عدد هائل في الأراضي الزراعية والهيكل الأخرى

الموارد البشرية

عدد العمال الموظفين الإجمالي 298 لسنة 2022

عدد العمال حسب التقسيمات التالية:

✓ حسب الجنس (ذكور - إناث).

ذكور 244.

إناث 54

✓ حسب الشهادة العلمية :

ليسانس

مهندس دولة

تقني سامي في الإعلام الآلي والإدارة الإقليمية 06 .

شهادة التأهيلية •

شهادات ثانوية

✓ حسب نوعية التوظيف (دائم - المؤقت).

عامل دائم: 113.

عامل المؤقت 185

د- حسب المسؤوليات والمناصب والمهام.

- عامل مهني 63⁽¹⁾

- عون الإدارة الإقليمية 10

- عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية: 02

(1) الموقع الرسمي لولاية عين الدفلى

- ملحق الإدارة الإقليمية: 09
- متصرف إقليمي رتبي موظف: 03
- متصرف إقليمي: 09
- مهندس دولة في إعلام الآلي
- عون نظافة: 31
- سائق: 28

المطلب الثاني: مهام البلدية محل الدراسة

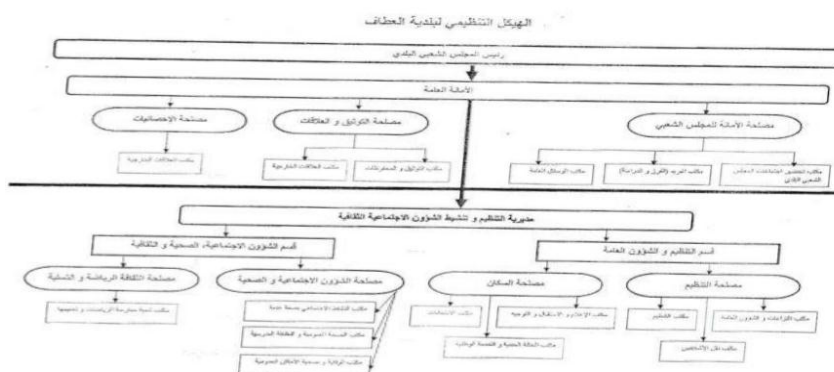
- 1- إقرار مشاريع الخطط الاستراتيجية والتنموية والاستثمارية ودليل احتياجات منطقة البلدية وتحديد الأولويات ورفعها للمجلس التنفيذي.
- 2- إقرار الموازنة السنوية للبلدية وجدول التكاليف والبيانات المالية الختامية ورفعها للوزير للتصديق عليها.
- 3- إقرار موازنة البلدية التأشيرية لمدة أربع سنوات.
- 4- التخطيط الحضري والعمراني للبلدية واستحداث وتخطيط وتنظيم الشوارع وإلغاؤها وتعديلها وتعيين عرضها واستقامتها وتسميتها أو ترقيمها وترقيم بناياتها وتكليف أصحاب الأراضي المكشوفة الواقعة على الشوارع بإقامة الأسوار حولها.
- 5- إدارة أملاك البلدية وأموالها والإنفاق منها على تنفيذ مهامه ومسؤولياته بما في ذلك إقامة الأبنية اللازمة وتأجيرها ورهنها وبيعها والتبرع بها وشراء غيرها وفقاً لأحكام هذا القانون وقبول الهبات والتبرعات شريطة موافقة مجلس الوزراء عليها إذا كانت من مصدر غير أردني.
- 6- استثمار أموال البلدية المنقولة وغير المنقولة وتحديد بدلات استثمارها وتوفير بيئة استثمارية من خلال إزالة أي عوائق أمام الاستثمار وتشجيع المنافسة في ممارسة الأنشطة الاقتصادية عن طريق تبسيط الإجراءات لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.
- 7- إقرار البرامج المعدة لتحقيق التنمية المستدامة بمشاركة المجتمعات المحلية وإدارة جميع الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المرتبطة بها.
- 8- إقرار خطة طوارئ البلدية لمواجهة الكوارث الطبيعية أو ظروف استثنائية وجمع التبرعات وتوزيعها على المتضررين ورفعها للمجلس التنفيذي.
- 9- اتخاذ قرارات هدم الأبنية المتداعية التي يخشى سقوطها واتخاذ القرارات اللازمة

- بخصوص الأبنية المضرة بالصحة العامة أو التي تتبع منها روائح كريهة وذلك بعد إندار صاحبها أو شاغلها أو المسؤول عنها.
- 10- اتخاذ القرار باعتبار أي بناء أو عقار يسيء للمنظر العام أو يشوه الحي أو الشارع أو المدينة وبحاجة إلى طلاء أو تنظيف أو تحسين على نفقة مالك العقار أو شاغله.
- 11- الموافقة على ترخيص اللوحات والإعلانات.
- 12- تنظيم عمل المطاعم والمقاهي والنوادي والملاعب والمسارح ودور السينما والملاهي وتحديد مواعيد عملها وإغلاقها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- 13- تحديد بدلات تدوير النفايات ومعالجتها وإتلافها.
- 14- تعيين أماكن المكتبات العامة والمراكز الثقافية والمتاحف والنوادي الثقافية والرياضية والاجتماعية والفنية ومواقع الحدائق ومراكز الترفيه وملاعب الأطفال والمراكز الخاصة بهم وفق التشريعات ذات العلاقة.
- 15- تعيين أماكن الأسواق العامة وتنظيمها وتعيين أنواع البضائع التي تباع في كل منها أو حظر بيعها خارجها.
- 16- تعيين مواقع المقابر ومواصفاتها والموافقة على إنشائها، ووقف الدفن فيها بعد التنسيق مع الجهات المختصة.
- 17- تعيين مواقع المسالخ والموافقة على إنشائها وتعيين أماكن بيع الحيوانات والمواشي والطيور.
- 18- تعيين مواقع المواقف العامة وتنظيم خدمة اصطاف المراكبات.
- 19- التنسيق مع الجهات المعنية لإنشاء شبكات الصرف الصحي وإنشاء دورات المياه وإدارتها.
- 20- المساهمة في رعاية المرافق السياحية والتراثية الواقعة ضمن منطقة البلدية وكيفية استغلالها وتأجيرها واستثمارها وتحسين واقعها بالتشارك مع الجهات ذات العلاقة.
- 21- التنسيق مع الجهات المعنية في إدارة تزويد السكان بالكهرباء والماء والغاز والمشاركة في تحديد مواقع محطات التحويل والمشاركة في تحديد مساراتها.
- 22- الموافقة على العقود والاتفاقيات ومذكرات التفاهم والتوأمة على أن تقترن بموافقة الوزير إذا كانت مع جهة من خارج المملكة.

- 23- استملاك الأراضي والعقارات لغايات النفع العام.
- 24- التنسيب للوزير بشروط وأسس وبدلات تمديد خطوط الخدمات التي تقام فوق الشوارع الواقعة ضمن اختصاصها أو عليها أو تحتها من قبل الإدارية الخدمية.
- 25- المساهمة في تنفيذ أعمال ومشاريع المستشفيات والمراكز الصحية العامة وغير ذلك من المنشآت الصحية ووفقا لحاجة المنطقة.
- 26- التنسيق مع الجهات المعنية فيما يتعلق بتحديد مواقع المدارس الحكومية والمهنية ودور العبادة وصيانتها، ووفقا لحاجة المنطقة.
- 27- مناقشة وتقييم نتائج الخطط التنفيذية التي يعرضها عليه رئيس البلدية.
- 28- التعاقد مع البلديات والجهات الأخرى للقيام بأي عمل يتوجب القيام به بمقتضى أحكام هذا القانون أو أي تشريع آخر.
- 29- تشكيل لجان تطوعية خيرية للأحياء مع تحديد الأعمال المناطة بها.
- 30- مناقشة أي مواضيع أو مراسلات ترفع له من رئيس البلدية واتخاذ القرار الذي يراه مناسباً.
- 31- أي صلاحيات أو مهام ذات طابع بلدي أو ما يعهد بها إليه أو تفوض إليه من المؤسسات الرسمية أو العامة شريطة موافقة مجلس الوزراء على ذلك، مقابل تقاضي البلدية الكلف المالية المترتبة على تنفيذ هذه المهام .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية العطف والمصالح الموجودة في البلدية:

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لبلدية العطف



1. وظائف كل قسم من المصالح الموجودة في البلدية حسب الهيكل التنظيمي.
المهام الأساسية للبلدية: لبلدية العطف مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:

- بلدية العطف اقليمية لامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

- تمارس بلدية العطف صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون
- تساهم البلدية مع الدولة بصفة خاصة في ادارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه. ومن خلال ما سبق ذكره يتجلى لنا الدور الأساسي للتنظيم البلدي العطف وعليه يجب الاضطلاع على ماضي وواقع هذا التنظيم ومن اجل ذلك يجب دراسة المراحل التي مر بها. المناصب العليا لإدارة البلدية الصنف الثالث من 50001 ألف نسمة الى 110000 ألف نسمة

المصالح الإدارة تتكون من:

- ✓ الأمانة العامة: و يتكون من
- ✓ مصلحة الأمانة للمجلس الشعبي البلدي
- ✓ مصلحة التوثيق والعلاقات الخارجية
- ✓ مصلحة الإحصائيات
- ✓ مكتب تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي
- ✓ مكتب البريد (الفرز والدراسة)
- ✓ مكتب الوسائل العامة
- ✓ مكتب التوثيق والمحفوظات مكتب العلاقات الخارجية
- ✓ مكتب الإحصائيات

✓ مكتب التنظيم وتنشيط الشؤون الاجتماعية والثقافية
قسم التنظيم والشؤون العامة

1- مصلحة التنظيم:

- مكتب النزاعات والشؤون العامة
- مكتب التنظيم مكتب تنقل الأشخاص

2- مصلحة السكان

- مكتب الاعلام والاتصال
- مكتب الانتخابات

مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية

قسم الشؤون الاجتماعية الصحية والثقافية

3- مصلحة الشؤون الاجتماعية والصحية

- مكتب النشاط الاجتماعي بصفة عامة
- مكتب الصحة العمومية والنظافة المدرسية
- مكتب الوقاية وصحة الأماكن العمومية

4- مكتب الثقافة والرياضة والتسليّة مكتب التنمية الثقافية

- مكتب تنمية ممارسة الرياضيات وتعميمها

3- مديرية الادارة والشؤون الاقتصادية

. قسم الادارة والمالية

- مصلحة تسيير الموظفين والتكوين

- مصلحة تسيير الموظفين الاداريين

- مكتب تسيير الموظفين التقنيين

- مكتب تكوين الموظفين

2- مصلحة المالية والميدان البلدي

مكتب الاحتياجات المالية مكتب تنفيذ الميزانية والوكالة

مكتب تسيير أملاك البلدية والصفقات والمزايدة

قسم الشؤون المالية

3- مصلحة النشاط الاقتصادي

- مكتب المصالح البلدية العمومية

4- مصلحة الدراسات الاقتصادية

- مكتب الدراسات الاقتصادية والمخططات

- مكتب الاحصائيات الاقتصادية وضبط التجهيزات

4- مديرية التعمير ومختلف الشبكات

- قسم التعمير والهندسة المعمارية

1- مصلحة التعمير

- مكتب التخطيط العمراني

- مكتب التعبير

مكتب المراقبة ومطابقة الجودة للأشغال

2- مصلحة الهندسة المعمارية ومراقبة الإنجاز

- مكتب الدراسات المعمارية

- مكتب المتابعة ومراقبة انجاز المشاريع
- قسم مختلف الشبكات
- 3- مصلحة المياه والتطهير
- مكتب دراسات مشكل المياه
- 4- مصلحة صيانة الطرق والمرور والنقل
- مكتب الصيانة للطرق والمرور
- مكتب مختلف الشبكات والتوزيع الكهرباء-الأضواء العمومية
- 5- مديرية التجهيز والاستثمارات - قسم الوسائل والصيانة
- 1- مصلحة الصيانة
- مصلحة الصيانة لحظيرة العقارات
- مكتب الصيانة للأثاث 2
- مصلحة الورشات للمخازن
- مكتب المخازن العامة والورشات - مكتب حظيرة السيارات
- قسم التجهيز
- 3- مصلحة البيئة والأماكن العمومية
- مكتب النشاط البيئي (المحاربة التلوث)
- مكتب الأماكن العمومية وأماكن التسلية
- 4- مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة
- مكتب الدراسات التقنية والبرمجة
- قسم الاستثمارات
- 5- مصلحة الدراسات والتنظيم والبرمجة والمتابعة والإنجاز والاستثمارات
- مكتب الدراسات في ميدان الاستثمارات
- مكتب البرمجة ومتابعة الاستثمارات
- مكتب عمليات إنجاز الاستثمارات

المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة.
المطلب الأول: اختيار التوزيع الطبيعي

خصائص مبحوثي الدراسة: في ما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية
جدول رقم: 01 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	45%
	أنثى	55	55%
	مجموع	100	100%
العمر	أقل من 30	34	34%
	من 30 سنة إلى 40 سنة	26	26%
	من 40 سنة إلى 50 سنة	30	30%
	من 50 سنة فما فوق	10	10%
	المجموع	100	100%
المؤهل العلمي	تقني	46	46%
	تقني سامي	26	26%
	ليسانس	20	20%
	شهادة مهندس	08	08%
	المجموع	100	100%
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	40	40%
	من 05 سنوات إلى 10	32	32%
	من 10 إلى 15 سنة	18	18%
	من 15 سنة فأكثر	10	10%
	المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

- عرضنا على العاملين في البلدية استبيان خلصنا فيه إلى النتائج التالية:
- تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور بلدية الهيكلية الإدارية التي تسير وفقها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين العاملين بالبلدية بمصالحها و التي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري " ، و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار،، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك،
- ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أنه:
- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ببلدية العطف جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
 - مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين ببلدية العطف جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين ببلدية العطف
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية ببلدية العطف لمتغير الجنس.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية ببلدية العطف للمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري ببلدية العطف (الجنس، مجال الوظيفة الحالية).

خاتمة

أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية، لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح. ومن أهم سبل نجاح المنظمات إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على رسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها. و من هذا المنطلق يمكن أن نتوصل إلى أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: فالقيم والمعتقدات، والطقوس والرموز، والمعايير والافتراضات، والاتصالات لها أثر على الإبداع الإداري عن طريق وجود قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة لأفراد المنظمة والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم بالمنظمة، وبالتالي الاتجاه إلى التركيز على تحقيق الإبداع، وكذلك المساهمة في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارات المنظمة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة موائمة قيم الأفراد مع أفراد المنظمة، إلى جانب تشجيع المجهودات. المبدعة الناجحة وغير الناجحة، الاعتراف بمجهوداتهم لزيادة دافعيتهم للعمل.

و من خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها و التي تدور حول أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، و كدراسة حالة العاملين الإداريين ببلدية العطف وصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولاً: النتائج.

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

أ- النتائج النظرية.

تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلبسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة. تتوفر الثقافة التنظيمية على ثلاثة عناصر تنظيمية هي: القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد، الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية، القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته. الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.

للثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات أساسية:

ثقافة المجتمع ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي إليه المنظمة،

الثقافة الفرعية -

تحتوي ثقافة المنظمة على عدة مكونات منها: الطقوس والعادات التنظيمية، الرموز، القيم والمعتقدات، الموروث الثقافي، الافتراضات، المعايير.

هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة ظاهرية، ثقافة غير ظاهرية، ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد، ثقافة الأداء، ثقافة العلاقات، ثقافة الرقابة، ثقافة الاستجابة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة.

تلعب الثقافة أدواراً مهمة للمنظمة تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية، كما تعطي العاملين الشعور بالهوية والاعتزاز مما يمكن اعتباره محفزاً للأداء الجيد، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها باعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبها العاملون داخل المنظمة. لذا يستمد العاملون داخل التنظيم رؤيتهم حول نوعية القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر تتمثل في: العادات والتقاليد والأعراف الطقوس والاحتفالات والمناسبات قصص التراث الطرائف والنكت والألعاب الشخصيات البطولية القصص والحكايات.

-الثقافة التنظيمية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوار عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والانتماء التنظيمي. يتم المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال الآليات التالية: اختيار الموظفين، ممارسات الإدارة العليا، التنشئة والتطبيع، الطقوس والرموز واللغة.

إن التوافق والتشراك بين الموظفين والمديرين حول القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية التي تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية، وتؤثر على الرضا عن التنظيم وبالتالي زيادة دافعية العاملين في العمل، وتحسين أدائهم والإبداع فيه.

-تعزز الطقوس والرموز ثقافة المنظمة، وتعطي سمعة جيدة للمنظمة وذلك من خلال ما تقوم به المنظمة من احتفالات للموظفين المثاليين، والمتفوقين، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، فالعامل يحس بثقة من خلال ذلك بقيمة كبيرة فيه من قبل الإدارة، وبالتالي تحرك جهود العاملين وتحسين أدائهم نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

يمكن الاتصال الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا توفير فرص الإبداع والمشاركة لهم من خلال إتاحة المجال أمامهم طرح الأفكار ومقترحات جديدة ومفيدة التي تسهم في تطوير المنظمة.

و بناءً على ما سبق فيمكن الخروج بالتوصيات التالية:

✓ ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة ببلدية العطف بشكل عام.
✓ تشجيع الإدارة العليا أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين في جامعة بسكرة ودعمها، باختلاف مستوياتهم الإدارية.

✓ ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.
✓ العمل على تخصيص أموال كافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة العالية.
✓ تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة
✓ ضرورة استخدام المعايير التي تهدف إلى تحقيق معدلات العمل المطلوبة.
✓ ضرورة إدراك الجامعة مدى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة، والاهتمام بتنمية القيم بين العاملين، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.

✓ ضرورة الاهتمام بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية، وخاصة ذات المستوى المنخفض، كالقيم، الطقوس، الاقتراضات، المعايير

✓ توصية الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالإبداع الإداري، وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر. (القرآن الكريم)

- 1- سورة الأحقاف (الآية 8).
- 2- سورة البقرة (الآية 117).
- 3- سورة الأنعام (الآية 151).

ثانياً: قائمة المراجع

1. المراجع العربية:

أ- الكتب:

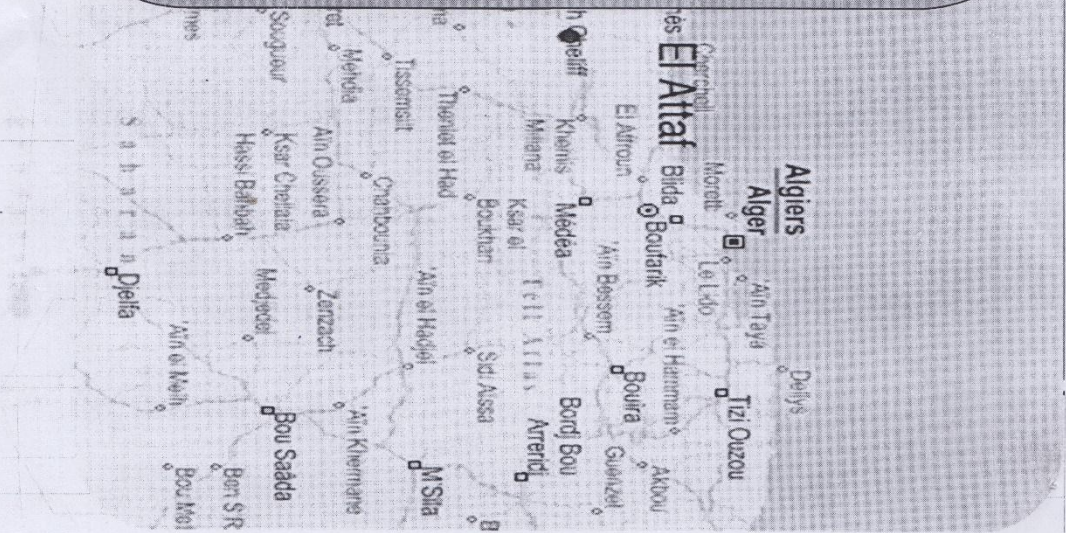
- 4- أبو بكر، مصطفى محمود. (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة . ط1. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 5- إدريس، وائل، والغالي، الطاهر. (2011). الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم- العمليات . عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6- حوبتا، برفين. (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين . (ترجمة) المغربي أحمد. مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 7- حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 8- حسن، راوية. (2000). السلوك في المنظمات. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- 9- حمود، خيضر كاضم. (2001). السلوك التنظيمي. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 10- حمود، خيضر كاظم. (2010). منظمة المعرفة. ط1. عمان. الأردن: دار صفاء.
- 11- خير الله، جمال. (2009). الإبداع الإداري. عمان. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 12- روي، ألان. (2008). الذكاء الإبداعي: الإمكانيات والقدرات ، ط2. ترجمة: الرشيد عادل محمود. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 13- السالم، مؤيد سالم. (2004). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
- 14- السكارنه، بلال خلف. (2009). دراسات إدارية معاصرة . ط1. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 15- الشريف، علي. (2000). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 16- الشيخ، رمضان. (2009). الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع. القاهرة. مصر: بوك سيتي للنشر.

- 17 -الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات . مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 18 -العتيبي، محمد زويد. (2007). الإبداع و التميز الإداري. القاهرة.مصر: دار الفجر للنشر
- 19 عساف، عبد المعطي. (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة . عمان.الأردن: الإدارة العامة للنشر والتوزيع.
- 20 -العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة . ط 1. عمان.الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 21 -العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 1. عمان.الأردن: دار وائل للنشر.
- 22 -العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط 1. عمان.الأردن: دار وائل للنشر.
- 23 -الغالي، طاهر، العامري، صالح. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان.الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- 24 -الفاغوري، رفعت عبد الحليم. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. ط 1. القاهرة.مصر: المنظمة للتنمية الإدارية.
- 25 -الفاغوري، رفعت عبد الحميد. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة.مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 26 -الفريجات، خيضر كاضم حمود، وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة . ط 1. عمان.الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 27 -فريدمان، مايك. (2006). فن ومنهج القيادة الإستراتيجية. (ترجمة) عبد الرحمن. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية: جامعة الدول العربية.
- 28 -القريوتي، محمد القاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. ط 3. عمان.الأردن: دار وائل للنشر.
- 29 -القريوتي، محمد القاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال
- 30 -القريوتي، محمد قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان.الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 31 -قطامي، نايفة، وآخرون. (2008). تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية . القاهرة.مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 32 -اللوزي، موسى. (1999). السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط 1. الأردن: دار وائل للنشر.
- 33 -اللوزي، موسى. (2007). التنظيم وإجراءات العمل. ط 2. عمان.الأردن: دار وائل للنشر.
- 34 -للماضي، محمد المحمدي، والحواري، مبروك عبد المولى. (2004). السلوك التنظيمي. ط 2. القاهرة.مصر: بدون دار نشر.
- 35 -ماهر، أحمد. (2005). التنظيم. ط 1. الإسكندرية.مصر: الدار الجامعية.

الملاحق

تقديم عام حول بلدية العطاف :

لحقه عن البلدية قديما :العطاف مدينة معروفة
بظلالها الفلاحية أكثر من أي شيء آخر تبعث عن
الجزائر العاصمة حوالي 182 كلم وهي ذات
العهد التاريخي الكبير والواسع كانت تسمى في
العهد الروماني "نيفاكاكاسنرا" وهو حصن روماني
موجود الشمال الغربي للمدينة الحالية على بعد
02 كلم حيث ضمت إلى مقاطعة موريطانيا
البيصرية في العهد القديم والتي كانت عاصمتها
آنزراك شرسال و أنشأوا منها عدة مستعمرات تلك
قائمة إلى بداية الفتح الإسلامي ثم تحول اسم
المنطقة إلى سوف إبراهيم بعد الفتوحات والتحول
الإسلامي ثم إلى العطاف بعد النزوح الهلالي
وهي قبيلة عربية وظلت على هذا الاسم
إلى يومنا هذا .

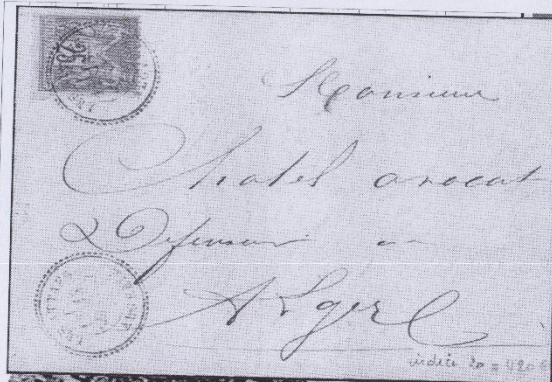


وفي المرسوم الجديد المؤرخ في 04/02/1984
والمعلق بالنتظيمي
و الإقليمي الجديد أصبحت بلدية العطايف تابعة
لولاية عين الدفلى .

رئيس بلدية العطايف أثناء الفترة
الاستعمارية ما بين 1954 الى 1962
المدعو جورج هيقفال -صورة نادرة-



M. SIEGWALD Georges



هذه أقدم رسالة أرسلت
من العطايف الى الجزائر
العاصمة
في 13 جانفي 1878



LES ATTAFS : la poste

مقال صحفي حول مدينة العطف نشر سنة 1956

Au conseil municipal des Attafs

Sur l'invitation de M. Georges Siegwald, Conseiller général, Maire des Attafs, le Conseil municipal s'est réuni le jeudi 5 avril, à 10 heures.

Plusieurs questions étaient à l'ordre du jour.

Amélioration de l'éclairage public

Les devis envoyés par S.O.A. concernant l'amélioration de l'éclairage public dans les centres de Saint-Cyprien et de Saint-Monique ont été déposés à l'urbanisme.

Création d'un abri à St Cyprien

Le Comité municipal et les membres de cette section des C.F.A. Akhal terrain aux Dommages.

Le monument à l'initiative d'acheter

deux parcelles en vue de la construction de logements sociaux aux familles de réfugiés-déplacés. Le maire expose une large correspondance de l'administration des Dommages.

Le maire dans les meilleures conditions

de travail. Le maire expose une large correspondance de l'administration des Dommages.

Le maire expose une large correspondance

de l'administration des Dommages.

Le maire expose une large correspondance

de l'administration des Dommages.

Le maire expose une large correspondance

de l'administration des Dommages.

Le maire expose une large correspondance

de l'administration des Dommages.

Cités d'habitations rurales

Le Conseil municipal, à l'initiative de M. Georges Siegwald, a décidé de créer une cité d'habitations rurales qui comprendra deux centres de logements sociaux.

Cité Louis Diez

Commissaire à la Reconstruction de la future cité de St Cyprien, qui comprendra également une cité de logements sociaux.

Cité Louis Diez

Commissaire à la Reconstruction de la future cité de St Cyprien, qui comprendra également une cité de logements sociaux.

Cité Georges Siegwald

Commissaire à la Reconstruction de la future cité de St Cyprien, qui comprendra également une cité de logements sociaux.

Cité Georges Siegwald

Commissaire à la Reconstruction de la future cité de St Cyprien, qui comprendra également une cité de logements sociaux.

Cité Georges Siegwald

Commissaire à la Reconstruction de la future cité de St Cyprien, qui comprendra également une cité de logements sociaux.

Cité Georges Siegwald

Commissaire à la Reconstruction de la future cité de St Cyprien, qui comprendra également une cité de logements sociaux.

Cité Georges Siegwald

Commissaire à la Reconstruction de la future cité de St Cyprien, qui comprendra également une cité de logements sociaux.



بلدية العطف تقع بالمدخل الغربي لولاية عين الدفلى تبلغ مساحتها 68 كلم 2 و يبلغ عدد سكانها حسب آخر إحصاء 65.922 نسمة ما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة على مستوى الولاية من حيث الكثافة السكانية كما تعتبر أيضا أكبر ثالث بلدية من حيث الهيئة الناخب بـ 32.660 مسجل (17.472 رجال و 15.168 نساء) حسب المراجعة السوية للفوائيم الانتخابية لسنة 2016 و هي موزعة على 15 مركزا انتخابيا منها 11 مركز مختلط و 04 مراكز غير مختلط تشمل 81 مكتب تصويت (45 مكتب للرجال و 36 مكتب للنساء) .

مقر بلدية السطاف الحالي و رمزها :



مصلحة المستخدمين

العدد الإجمالي لمستخدمي البلدية: 321 منهم 116 مرسميه و 205 متعاقديه
عدد العمال المعنئيه المرسميه : 09 345 148 197

عدد العمال المعنئيه من المستوى الأول 64 (منهم 27 توقيت جزئي و 37 توقيت كامل)
عدد أحواء النظافة 34 (منهم 21 مرسميه و 13 متعاقديه)

كما تمت إحالة 22 موظف و عامل من مختلف الرتب على التقاعد بيه سنتي 2015 و 2016 و 23 ملف على مورد لى الصندوق الوطني للتقاعد لسنة 2016.

إلا أن هذا العدد غير كاف لتغطية كل المصالح الإدارية بالإضافة إلى عمال النظافة بالبلدية
تعرف عجزا كبيرا في هذا المجال إذ أصبح العدد قليل لتغطية كل الشوارع خاصة بعد إحالة عدد
معتبر على التقاعد و انتهاء عقود مشاريع الجرائد البيضاء التي كانت تساهم بنسبة كبيرة في نظافة
الأحياء. صف إلى ذلك عاملات النظافة و المطاعم في المؤسسات التربوية .

الاستبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول مدى أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري و أخذنا من بلدية العطاف نمودجا لقياس هذا التأثير يرجى منكم التكرم بوضع علامة "x" في الخانة التي تتفق مع رأيك، وهذا مساعدة منكم لإنجاح هذه الدراسة. كما نحيطكم علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري جماعي ولغايات البحث العلمي فقط.

القسم الأول من الاستبيان: يرجى منكم تقديم معلومات عامة من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث.

✓ المستوى التعليمي:

ابتدائي أساسي ثانوي جامعي دراسات عليا

✓ الجنس:

ذكر أنثى

✓ السن:

أكثر من 60 أكبر من 45 30-45 سنة 20-30 أقل من 20

القسم الثاني من الاستبيان: ضع علامة "x" في الخانة المناسبة:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

✓ القيم

1. المبادرة و الخلق و الابداع طرق واعدة نحو غد أفضل

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

2. تسعى بلدية العطف إلى مواكبة التطور العلمي لمستخدميها:

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

3. تعتقد إدارة بلدية العطف أن المخاطرة هو السبيل الأمثل لشحذ الهمم

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

4. تولي بلدية العطف إهتماما بالغاً لمستخدميها من خلال مشاركتها لهم في اتخاذ القرارات :

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

✓ المعتقدات:

1. يشكل العلم و نوعيته هاجس الجميع في إقليم بلدية العطف

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

2. تتغير معلوماتنا تبعاً للمعلومات المتاحة و حجمها :

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

3. تسعى إدارة البلدية إلى مشاركة مستخدميها في اتخاذ القرارات

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

4. تحترم البلدية و مستخدميها مواقيت العمل الرسمية :

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

✓ الافتراضات:

1. يحكم الناس على البلدية من خلال نشاط مستخدميها

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

2. تسعى إدارة البلدية إلى خلق نوع من التعاون بين مختلف مصالحها :

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

3. الظواهر التنظيمية الداخلية منها و الخارجية تعني لموظفي البلدية أشياء كثيرة

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

✓ الرموز:

1. البلدية بمصالحها المختلفة تعمل وتعلم وتكيف الآخرين إلى معان مهمة

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

2. تهتم إدارة البلدية بتوفير إشارات ورموز تسعى إلى نقلها إلى جميع أفراد وعمالها

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

3. تعمل إدارة البلدية باستمرار على رفع مكانة البلدية وتعزيزها:

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

✓ الطقوس:

1. تشجع إدارة البلدية حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

2. تحرس البلدية على احياء تظاهرات و فعاليات لترسيخ تواجدها

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

3. تسعى البلدية إلى تجسيد المذهب الديمقراطي:

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

✓ المعايير:

1. اللوائح والقوانين هي التي تتحكم في سلوكيات داخل البلدية

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

2. يشترك الأفراد في الرؤية الجماعية حول السلوك و النهج الاستراتيجي للبلدية

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

3. يتفق الأفراد و يختلفون بالرجوع إلى اختلافات موضوعية

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

✓ الاتصالات:

1. تتسم الاتصالات بين الرئيس و المرؤوس بالرسمية

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

2. العلاقات الغير الرسمية هي التي تغلب على طابع العلاقة داخل البلدية

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

3. القواعد و لوائح العمل واضحة تماما

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

المحور الثاني : الابداع الاداري

✓ حل المشكلات و اتخاذ القرار

1. أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت الي منحها أثناء العمل

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

2. أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

3. أقوم بإيجاد طرق جديدة استخدام المعدات أو تنفيذ العمل

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

4. أكون ي مقدمة الذين يحاولون فكرة أو طريقة جديدة

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة