

## المحاضرة الحادية عشر ثقافة المنظمة

### محاور المحاضرة الحادية عشر

- أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة.
  - ثانياً: أهمية ثقافة المنظمة.
  - ثالثاً: وسائل نقل الثقافة التنظيمية.
- مقدمة

- ✓ حظيت ثقافة المنظمة باهتمام خاص من الباحثين في السلوك التنظيمي خلال العشر سنوات الأخيرة .
- ✓ هناك إجماع من قبل الباحثين على أن ثقافة المنظمة تعد عاملاً هاماً يقرر مدى التناسب بين الفرد والمنظمة.
- ✓ بينت الدراسات أن منظمات الاعمال تحوى ثقافات قد تكون محل جذب أو طرد لنوعيات العمالة المختلفة، كما تؤثر ثقافة المنظمة في هيكلها التنظيمي وفي أسلوب وطريقة أداء العاملين بها.
- ✓ بذل الباحثون جهداً كبيراً لمحاولة فهم سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات باستخدام المفاهيم الثقافية المختلفة.

### أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة

- ❖ يعرف Smircich ثقافة المنظمة بأنها مجموعة المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية.
- ❖ يرى Alder أن ثقافة المنظمة هي مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك، وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الافراد، وتمثل فهماً مشتركاً بين أفراد التنظيم، كما أنها تميز منظمة عن غيرها.
- ❖ يرى Gibson انها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك.

### نستنتج مما سبق ما يلي:

١. أن ثقافة المنظمة تشمل قيم ومعتقدات يشترك فيها أعضاء التنظيم.
٢. أن ثقافة المنظمة تحدد شكل التصرف أو السلوك مع المشكلات الداخلية والخارجية.
٣. أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها قد تكون ايجابية عندما تحقق أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لتلك الأهداف.
٤. قد تتعدد الثقافات الفرعية داخل الثقافة الأم، بحيث تعكس الاختلاف الموجود بين الأقسام .

وبالتالي تعرف ثقافة المنظمة على أنها:

**نظام من القيم والمعتقدات  
والافتراضات الأساسية التي يشترك  
فيها أعضاء التنظيم، بحيث تشكل  
قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع  
مشكلات البيئة الداخلية والخارجية.**

### ثانياً: أهمية ثقافة المنظمة

١. تلعب دور هام في تشكيل سلوك الافراد وفي الحفاظ على هوية المنظمة.
٢. تحدد ثقافة المنظمة دور الافراد في المنظمة .
٣. تحدد هوية أفراد المنظمة.
٤. تسهل عملية الالتزام الجماعي.
٥. زيادة درجة استقرار التنظيم.
٦. تساعد في فهم الاختلافات بين منظمات الاعمال وكيفية تفاعل الافراد مع منظماتهم.
٧. تمثل أداة للرقابة والتوجيه لسلوك الافراد.
٨. تساعد في فهم سلوك الافراد وتزيد من إمكانية التنبؤ به.
٩. توحيد القيم ومعايير الاداء المتميز بين العاملين.
١٠. زيادة الانتماء والولاء.
١١. زيادة درجة التبادل بين أعضاء المنظمة.

## ثالثاً: وسائل نقل الثقافة التنظيمية

١. أساليب التطبيع الاجتماعي : العمليات التي يستطيع الفرد من خلالها ان يتعلم قيم وعادات المنظمة، خاصة بالنسبة للموظفين الجدد. حيث تتم العملية من خلال أساليب فردية أو جماعية.
٢. أساليب المنظمة في الترقية وزيادة الروابط والعلاقات والعقاب والإجازة.
٣. لغة التنظيم: المظهر العام للأفراد، أسلوب الاتصال داخل المنظمة، تنظيم المكاتب، الهدام، السلوكيات الجيدة ..

## رابعاً: مصادر ثقافة المنظمة

## ١- صفات وخصائص الفرد:

- ✓ الافراد المؤسسون تؤثر قيمهم ومعتقداتهم بدرجة كبيرة في شكل ثقافة المنظمة.
- ✓ عادة ما يتحكم الافراد المؤسسون في نوعية الافراد الذين يعملون في المنظمة ويشكلون ثقافتها.
- ✓ الافراد الذين يتم اختيارهم من قبل المؤسسين ستكون لديهم نفس القيم.

## ٢- أخلاقيات التنظيم:

١. هي القيم الأخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل التنظيم.
٢. مع الوقت تصبح القواعد الأخلاقية عادية، وتمثل جانب مميز لثقافة المنظمة.
٣. هي نتاج كل من أخلاقيات الفرد، وأخلاقيات المجتمع، والأخلاقيات المهنية.

## ٣- الهيكل التنظيمي:-

- ❖ تنوع أشكال الهياكل التنظيمية يؤدي الى ظهور ثقافات مختلفة.
- ❖ في الهياكل اللامركزية تزدهر ثقافة حرية العمل والاستقلالية والمبادأة والرغبة في تحمل المخاطرة.
- ❖ في الهياكل المركزية تسود ثقافة العمل الفردي ونقل الجماعية، والتجديد والتطوير وروح الابتكار.

## المحاضرة الثانية عشر

## الإبداع التنظيمي

## محاور المحاضرة الثانية عشر

- أولاً: الإبداع التنظيمي.
- ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي.
- ثالثاً: مراحل عملية الإبداع.
- رابعاً: أنواع الإبداع.
- خامساً: خصائص الشخص المبدع.
- سادساً: خصائص المنظمة المبدعة.
- سابعاً: معوقات الإبداع.

## مقدمة

- ❖ يجب على المنظمة استغلال قدرات العاملين بشكل فعال.
- ❖ لتحقيق ذلك لابد من تنمية وإطلاق تلك القدرات عن طريق تهيئة المناخ التنظيمي المشجع للإبداع.

## أولاً: مفهوم الإبداع

- ❖ جوهر الإبداع هو تطوير شيء جديد لم يوجد من قبل .
- ❖ يعرف الإبداع التنظيمي بأنه تطوير لفكرة داخل المنظمة.
- ❖ الإبداع عملية يحاول فيها الفرد من خلال تفكيره وقدراته أن يتوصل لشيء جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته.

نستنتج مما سبق ما يلي:

- ✓ هناك فرق بين السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية،
- ✓ فالسلوك الإبداعي هو عملية إنتاج أفكار جديدة أو غير مألوفة،
- ✓ بينما القدرات الإبداعية تشير إلى القدرة على إنتاج تلك الأفكار.

وبالتالي يعرف الإبداع على انه:

**الإبداع هو النظر الى الظواهر  
والأشياء والمشكلات نظرة  
غير تقليدية**

## ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي

١. الأفكار والأشياء الجديدة تعد عنصر مميز للمنظمة، ذلك أن المنظمة غير المبدعة تعد منظمة جامدة..
٢. المنظمات اليابانية شكلت سمعة للمنتج الياباني من خلال الابتكار والإبداع.
٣. التطور السريع للبيئة المحيطة بالمنظمة يتطلب الاهتمام بالإبداع المستمر رغبة في البقاء أو التفوق.
٤. يمثل الفرد المبدع ثروة يجب صيانتها وتميئتها بشكل مستمر بغية تحقيق الأهداف التنظيمية.

**ثالثا: مراحل عملية الإبداع**

١. الإحساس بالمشكلة والدراسة بها.
٢. الاستغراق في المشكلة وجمع المعلومات.
٣. حضانة وحفظ المعلومات .
٤. التبصر واستنارة الأفكار.
٥. تأكيد الفكرة وتطبيقها.

**رابعا: أنواع الإبداع**

١. الاختراع الجديد: منتج جديد، نظرية جديدة،
٢. ربط الأفكار والجوانب فيما بينها: ربط جوانب إدارية بجوانب رياضية.
٣. تطوير شيء موجود: صناعة الطائرات ، السيارات...
٤. خليط من الطرق السابقة.

**خامسا: خصائص الشخص المبدع**

١. عدم قبول الوضع الحالي والرغبة في التغيير.
٢. عدم الالتزام بمعايير المجموعة والميل الى المعايير المستقلة.
٣. الاهتمام بالجديد .
٤. المعرفة الواسعة والتفكير الخلاق (غير تقليدي).
٥. تفضيل حرية التعبير عن الري وعدم الاهتمام بآراء الآخرين.

**سادسا: خصائص المنظمة المبدعة**

١. شيوع قيم تنظيمية دافعة للابتكار والإبداع.
٢. تبني أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.
٣. الاستثمار في البحث طويل الأجل.
٤. تجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقا.
٥. الميل الى اللامركزية وعدم تعقيد الإجراءات.
٦. تشجيع المبادرات.
٧. نشر ثقافة تبادل الآراء والمشاركة بالنقد الذاتي.
٨. تفهم الصراع وإيجاد الحلول المناسبة له.

## سابعاً: معوقات الإبداع

المعوقات الشخصية

١. الخوف و القلق المكبل للقدرات (ثلاثة لا رأي لهم الخائف، الجائع، المغرور).
٢. التمسك بالنمط التقليدي في الآراء.
٣. الأحكام المسبقة على الأفكار والأشياء.
٤. السلبية وعدم الاستقلالية والانطواء.

المعوقات التنظيمية

١. الالتزام الحرفي بالقوانين.
٢. غياب القيادة الإدارية المؤهلة.
٣. انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين.

المعوقات الاجتماعية

١. احترام مسلمات تعيق الإبداع.
٢. غياب حرية التعبير والانتقاد الذاتي.
٣. الأسلوب التربوي القاتل للطموح والمكبل للحريات والقدرات.
٤. أساليب تعليم تقليدية تعتمد التلقين والحفظ بدل تنمية التفكير والإبداع.

## المحاضرة الثالثة عشر

## مراجعة دائرة السلوك الفردي

## محاور المحاضرة الثالثة عشر

- أولاً: علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي.
- ثانياً: علاقة الإدراك بالسلوك التنظيمي.
- ثالثاً: مبادئ التعلم والسلوك التنظيمي.
- رابعاً: علاقة القيم بالسلوك التنظيمي.
- خامساً: الاتجاهات والسلوك التنظيمي.
- سادساً: الدافعية والسلوك التنظيمي.

## أولاً: علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي

١- شخصية ذات مركز الضبط الداخلي	٢- شخصية ذات مركز الضبط الخارجي
يرى نفسه قادر على تحديد مصيره	غير قادر على تحديد مصيره
أكثر استغراقاً في العمل	أقل استغراقاً في العمل
أكثر رضاً عن الوظيفة	أقل رضاً عن الوظيفة
يميل إلى المشاركة	يميل للعزلة ويشعر بالاغتراب الوظيفي
قليل التغيب	كثير التغيب

٣- الشخصية الميكيافية	
شعاره: الغاية تبرر الوسيلة	لا يهتم بالعواطف
عملي	نفعي
الميل إلى المناورة والمضاربات	يحقق المكاسب الكبيرة
من الصعوبة إقناعه بوجهة نظر الآخرين	يحاول إقناع الآخرين بوجهة نظره

## ٤- شخصية ذات تقدير واحترام لذاتها

- ❖ يختلف الأفراد في تقديرهم لأنفسهم، وفي مدى اعتزازهم بأنفسهم.
- ❖ من لديه درجة عالية من تقدير الذات يمتلك القدرة اللازمة للنجاح.
- ❖ هناك علاقة طردية بين تقدير الذات والرضا الوظيفي.

## ٥- الشخصية المتحملة للمخاطر

- ❖ يختلف الأفراد في مدى رغبتهم في تحمل المخاطر،
- ❖ الفرد الذي يتجنب المخاطر قراراته بطيئة،
- ❖ الفرد المخاطر قراراته سريعة، فهو يستخدم معلومات أقل في اتخاذ القرارات.

## ثانياً: علاقة الإدراك بالسلوك التنظيمي

- ❖ يؤثر الإدراك في المنظمات أسلوب نوعية القرارات والأحكام.
- ❖ مساعدة المدراء في اختيار طريقة الاتصال.
- ❖ يساعد الادراك في تقليل الصراع التنظيمي.
- ❖ يساعد في عملية اختيار وتعيين أو ترقية أفراد .
- ❖ يؤثر الإدراك في عملية تقييم الأفراد.

**ثالثا: مبادئ التعلم والسلوك التنظيمي**

١. ضرورة أن يكون للتعلم له دافع.
٢. وجود المكافأة المادية والمعنوية.
٣. ضرورة المشاركة الايجابية من المتعلم في عملية التعلم.
٤. أهمية الفهم أثناء عملية التعلم.
٥. التكرار أداة هامة في التعلم.
٦. التوجيه والإرشاد أثناء التعلم.

**رابعا: علاقة القيم بالسلوك التنظيمي**

١. قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
٢. تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين.
٣. تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات المتخذة.
٤. التزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها .

**خامسا: تغيير الاتجاهات والسلوك التنظيمي**

- ❖ تتسم الاتجاهات بالثبات النسبي ولكنها قابلة للتغيير نتيجة تغير الظروف.
- ❖ يسهل تغيير الاتجاه عندما يكون ضعيفا أو غير واضح أو عندما تبرز اتجاهات جديدة أكثر قوة.
- ❖ يسهل تغيير اتجاهات الأفراد الأكثر مرونة في آرائهم وأفكارهم والذين يقبلون المناقشة والإقناع.

**سادسا: تحسين الدافعية والسلوك التنظيمي**

١. التوفيق بين الأفراد والوظائف .
٢. تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم.
٣. ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء.
٤. الإدارة بالأهداف .

## المحاضرة الرابعة عشر مراجعة دائرة السلوك الجماعي والتنظيمي

### محاور المحاضرة الرابعة عشر

- أولاً: علاقة الجماعات بالسلوك التنظيمي.
- ثانياً: علاقة الصراع بالسلوك التنظيمي.
- ثالثاً: ثقافة المنظمة والسلوك التنظيمي.
- رابعاً: الإبداع التنظيمي والسلوك التنظيمي.

#### أولاً: تماسك الجماعة والسلوك التنظيمي

١. تحدث الأعضاء عن الجماعة..
٢. مدى مسايرة الأعضاء لمعايير الجماعة.
٣. درجة الصداقة الموجودة بين الأعضاء.
٤. درجة تماسك الجماعة في أوقات الأزمات.
٥. الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة.
٦. درجة المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة.

#### ثانياً: الصراع بين الجماعات والسلوك التنظيمي

صراع قد يحدث بين جماعتين بسبب:

١. تعارض الأهداف.
٢. التنافس: على الموارد المحدودة.
٣. الاختلاف في الإدراك.
٤. العلاقات الاعتمادية.
٥. اختلاف هوية الجماعة بشكل واضح عن غيرها.

#### ثالثاً: ثقافة المنظمة والسلوك التنظيمي

١. تلعب دور هام في تشكيل سلوك الافراد وفي الحفاظ على هوية المنظمة.
٢. تحدد ثقافة المنظمة دور الافراد في المنظمة .
٣. تحدد هوية أفراد المنظمة.
٤. تسهل عملية الالتزام الجماعي وزيادة درجة التبادل بين أعضاء المنظمة.
٥. زيادة الانتماء والولاء واستقرار التنظيم.
٦. تمثل أداة للرقابة والتوجيه لسلوك الافراد.
٧. تساعد في فهم سلوك الافراد وتزيد من إمكانية التنبؤ به.
٨. توحيد القيم ومعايير الاداء المتميز بين العاملين.



## رابعاً: المنظمة المبدعة والسلوك التنظيمي

١. شيوع قيم تنظيمية دافعة للابتكار والإبداع.
٢. تبني أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.
٣. الاستثمار في البحث طويل الأجل.
٤. تجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقاً.
٥. الميل إلى اللامركزية وعدم تعقيد الإجراءات.
٦. تشجيع المبادرات.
٧. نشر ثقافة تبادل الآراء والمشاركة بالنقد الذاتي.
٨. تفهم الصراع وإيجاد الحلول المناسبة له.