

## المحاضرة الأولى

### السلوك

#### ← مفهوم السلوك والمنظمة

- (أ) السلوك : هو محصلة استجابة الفرد للمثيرات المختلفة التي يتعرض لها في بيئته الاجتماعية  
(ب) المنظمة : هي التقاء مجموعة من الافراد بعلاقات اجتماعية داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية  
(ج) نستنتج :

- (١) المنظمة تمثل وحدة اجتماعية تظم افراد يمارسون أنشطة لها اهداف معينة  
(٢) ان منظمة الاعمال تعمل في اطار جماعي يحدده هيكل المنظمة  
(٣) ان الهدف من وجود المنظمة هو خلق المنفعة داخليا وخارجيا

#### ← المزايا الرئيسية للمنظمة

- (أ) زيادة التخصص وتقسيم العمل للأفراد  
(ب) استخدام التكنولوجيا والاستفادة من اقتصاديات الحجم  
(ج) القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية مقارنة بالأفراد  
(د) تساهم في تخفيض تكاليف التبادل التي تتم بين الأفراد

#### ← مفهوم السلوك التنظيمي

- (أ) تعريف السلوك التنظيمي : هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة من حيث " فهمه - تفسيره - التنبؤ به - توجيهه او التحكم به " فهو يهتم بالعرض المنظم للسلوك وليس دراسة ما ينبغي عليه السلوك.  
(ب) محاور السلوك الإنساني

- (١) الفرد: التركيز على سماته وخصائص شخصيته ويسمى السلوك التنظيمي الجزئي  
(٢) الجماعات : دراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها ويسمى السلوك التنظيمي الواسطي  
(٣) الهيكل : يحدد الهيكل التنظيمي اطار العمل داخل المنظمة ويسمى بالسلوك التنظيمي الكلي .  
(٤) يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ ويهتم بجوانب الشخصية مثل طريقة التفكير والادراك والاتجاهات والقيم ، كما انه علم النظريات وفن التعامل مع الاخرين

#### ← مبادئ السلوك التنظيمي

##### (أ) مبدأ طبيعيا الانسان

- (١) الناس مختلفون عن بعضهم  
(٢) سلوك الفرد هو حصيلة تفاعله مع البيئة  
(٣) لكل تصرف او سلوك انساني سبب ودافع  
(٤) لكل سلوك انساني هدف محدد  
(٥) الانسان ذو كرامة ويختلف عن عناصر الإنتاج الأخرى

##### (ب) مبدأ طبيعة المنظمة

- (١) المنظمة كائن اجتماعي يعمل ضمن اطار قانوني في بيئة ديناميكية  
(٢) هناك مصالح مشتركة بين المنظمة والعمال

#### ← اسباب ومبررات دراسة السلوك الإنساني ( الاطلاع عليها سريع من المحتوى )

##### (أ) أسباب الدراسة:

- (١) يُمكن المديرين وكل العاملين من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية.  
(٢) وجود المشكلات التنظيمية والمالية والفنية بالمنظمة يؤدي إلى زيادة المشكلات الإنسانية، الأمر الذي يتطلب ضرورة فهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين.

٣) تساهم دراسة السلوك التنظيمي إلى الفهم الأعمق لنمط الاتصال الفعال، ومهارة المفاوضات، وأساليب حل الصراعات.

(ب) مبررات الدراسة:

- ١) بما الإنسان كائن معقد ذو رغبات ودوافع تختلف باختلاف شخصيته وتكوينه النفسي، يتطلب الأمر ضرورة فهم شخصيته والتعرف على سلوكه داخل المنظمة.
- ٢) تساعد الدراسة العملية للسلوك الإنساني على تقدير نوعية الحوافز المادية أم المعنوية المناسبة للأفراد.
- ٣) الإلمام بأسس السلوك التنظيمي يساعد المدراء على زيادة كفاءتهم الإدارية، ذلك أن التعرف على رغبات واحتياجات وميولات واتجاهات المرؤوسين يؤدي إلى حسن قيادتهم وإدارتهم بكفاءة.
- ٤) تقلل دراسة السلوك التنظيمي من الاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية في تكوين الآراء والأحكام على الأفراد.

← اهداف دراسة السلوك التنظيمي : فهم وتفسير والتنبؤ و توجيه السلوك

(أ) تفسير السلوك التنظيمي : تفسير وشرح الاحداث التي تقع في المنظمة ويحتاج المدراء والعمال الى فهم بعضهم ، الفهم والتفسير الدقيق يردي الى التنبؤ الصحيح  
تفسير السلوك مسألة معقدة بسبب : ( كثرة أسباب السلوك الإنساني )

١) السلوك له اكثر من سبب

٢) كل سبب يتطلب حلا خاص

٣) تغير اسباب السلوك وعدم اسقرارها

(ب) التنبؤ بالسلوك التنظيمي : محاولة تقدير وضع السلوك في المستقبل

١) التنبؤ مطلب أساسي في حياتنا اليومية وفي كل المجالات

٢) التنبؤ بالسلوك يعني معرفة وتقدير الحالة التي سيكون عليها مستقبلا

٣) التنبؤ بالسلوك يجعل الحياة سهلة وسلسلة

٤) التنبؤ بالسلوك مهم في منظمان الاعمال ويساعد على اتخاذ القرارات الأخلاقية

(ج) إدارة السلوك التنظيمي

١) الإدارة فن انجاز الاعماء من خلال الاخرين

٢) التوجيه والسيطره والتحكم في السلوك يتم من خلال التأثير في المسببات

٣) الإدارة الفاعلة للسلوك تتطلب التفسير والتنبؤ الدقيق به

٤) يتطلب التعامل العلمي مع المشكلات السلوكية دراستها بمنهجية

٥) عملية التنبؤ والتفسير والإدارة للسلوك عملية نسبية وجزئية بسبب عدم القدرة على الإحاطة

التامه بكل مسببات السلوك في المنظمة

٦) اذا كان التفسير نسبي سيكون التنبؤ نسبي

## المحاضرة الثانية

-٢ (نظرية مبادئ الإدارة) 1950 - 1930	-٢ (نظرية الإدارة العلمية) 1920 - 1900	-١ النموذج البيروقراطي	<b>مرحلة المدرسة التقليدية</b> اهتمت فقط بالجانب المادي ولم تهتم بالسلوك الانساني ولا العوامل المؤثرة فيه .
هنري فايول (Fayol)	فريدريك تايلور (Taylor)	ماكس ويبير (Max Weber).	راند الاتجاه
*تتبنى هذه النظرية نفس فرضيات نظرية الإدارة العلمية. *تختلف عنها في الأسلوب الذي تتبعه المنظمة للسيطرة على السلوك الإنساني. *ترى نظرية مبادئ الإدارة انه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال التصميم المحكم للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة).	*من مبادئها الأساسية ضرورة قيام المنظمة بالتدريب والاختيار على الأسس العلمية وضرورة تقاسم العمل بين الإدارة والعمال فالإدارة تخطط والعمال ينفذون. *ركزت الإدارة العلمية على دراسة الحركة والزمن اللازمين للوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل.	* التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الرئاسي. * إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية والعقلانية في التصرفات. * التعيين على أساس الجدارة. * الفصل بين حياة الموظف الخاصة، وعمله في التنظيم البيروقراطي. حاولت هذه المدرسة عدم الجمع بين الاعتبارات الشخصية وبين العوامل المؤثرة في تصرفات وسلوك الأفراد خاصة الاجتماعية والشخصية وأيضاً بين طبيعة العمل الإداري أو المهني في التنظيم البيروقراطي.	<b>مبادئ الاتجاه</b>
*تعاملت بشكل نمطي مع مشكلات التنظيم. *أهملت الجوانب الاجتماعية والنفسية واعتبرتها عوامل ثانوية.	*لم تقدم هذه النظرية نظرة شاملة لتفسير السلوك التنظيمي للأسباب التالية: *أنها تنظر للعامل كتابع للألة، بسبب سيطرة النظرة المادية على روادها. *إغفالها التنظيمات غير الرسمية التي تتسبب بتفاعل الأفراد داخل التنظيم. *تركيزها على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية. *إغفالها لمدخلات يحصل عليها التنظيم من البيئة، مثل القيم والعادات.	*من أهم الآثار السلبية للمنهج البيروقراطي على الأفراد ما يلي: *الالتزام الحرفي بالقوانين وجعل سلوك الفرد جامداً. *قواعد العمل الصارمة التي تمنع التغيير والنمو الشخصي والابتكار.	<b>آثار سلبية أو ملاحظات</b>
	لم تهتم بالعامل كاهتمام سلوكي فهو آلة.	هذا المنهج بعيد عن المساهمة في السلوك التنظيمي	<b>تقييم المنهج</b>

<p>٣- سلم الحاجات لماسلو ( 1970 - 1908 )</p>	<p>٢- نظرية ( x , y )</p>	<p>١- مدرسة العلاقات الإنسانية</p>	<p><b>المدرسة السلوكية</b> تعتبر رائدة وأهم اضافة في السلوك التنظيمي .</p>
<p>ماسلو</p>	<p>دوغلاس ماجريغور (McGregor)</p>	<p>" التون مايو " (Mayo)</p>	<p><b>رائد الاتجاه</b></p>
<p>*حسب هذه النظرية يتحدد السلوك الإنساني عندما يحاول الفرد إشباع حاجاته التي تأخذ شكل هرمي .</p> <p>١- تحقيق الذات .</p> <p>٢- الحاجة الى التقدير .</p> <p>٣- الحاجة الى الانتماء .</p> <p>٤- الحاجة الى الأمن .</p> <p>٥- الحاجات الفسيولوجية.</p>	<p>*تعتبر بداية الانطلاق في دراسة المنخل السلوكي الحديث.</p> <p>*تفترض نظرية X أن الإنسان بطبعه لا يحب العمل ويحاول تجنبه ويتهرب من المسؤولية، لذا على المنظمة أن تلوح له بالعقاب والتهديد.</p> <p>بالمقابل تفترض نظرية Y أن الفرد بطبيعته <u>يحب العمل</u> ويرغب في تحمل المسؤولية، ويهدف التأثير الايجابي في سلوكه يجب إعطائه فرصة اكبر للمشاركة في مجريات العمل.</p>	<p>*بخلاف النظريات السابقة افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لإنشاء علاقات أفضل مع الآخرين.</p> <p>*ترى النظرية أن أفضل صفة إنسانية هي التعاون بدل التنافس.</p> <p>*أجرى " التون مايو " (Mayo) دراسات عرفت بدراسات " الهاوثورن " الشهيرة في مصانع شركة وستيرن إلكترويك بشيكاغو.</p> <p><b>من أهم نتائج تلك الدراسات:</b></p> <p>*العوامل المادية (الإضاءة، الحرارة..) ليس لها الأثر الايجابي على إنتاجية العاملين.</p> <p>*العوامل الاجتماعية والإنسانية لها تأثير اكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.</p> <p>*تعد العوامل الاجتماعية عاملا مهما يؤثر على سلوك الفرد.</p> <p>*تؤثر العوامل الإنسانية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين.</p> <p>*يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية.</p> <p>*ينشأ ضمن أي تجمع بشري تنظيمات غير رسمية تضع أنماط معينة للسلوك تؤثر وتحكم تصرفات الأفراد.</p>	<p><b>مبادئ الاتجاه</b></p>
<p>يعتبر من أهم الإسهامات في مجال السلوك التنظيمي بسبب تركيز التحليل على الفرد</p>	<p>ساهمت وأهتم في السلوك الإنساني من خلال إشارتها إلى طبائع الأفراد وأن هناك طبيعين مختلفين في مجال أداء الأعمال في المنظمة.</p>	<p>لها مساهمة كبيرة في مجال السلوك الإنساني وهذه المساهمة نوعية من خلال الإشارة إلى أهمية الحوافز المعنوية والى دور التنظيمات غير الرسمية والى العوامل الإنسانية والاجتماعية تساهم بشكل مباشر في أداء العاملين وإنتاجيتهم والرفع من ولائهم وتحقيق الرضا الوظيفي.</p>	<p>تقييم المنهج</p>

## المحاضرة الثالثة

### الشخصية

#### ← مفهوم الشخصية

- (أ) الشخصية كمثير : هي ما نتركه من انطباعات على الآخرين : انتقاداتها تركز على جانب واحد و اغفلة التنظيم الداخلي للشخصية
- (ب) الشخصية كاستجابة : هي مجمل استجابة الشخص للمثيرات ، انتقاداتها يصعب حصر المثيرات بسبب كثرتهم و عدم استجاب الشخص للمثيرات في مواقف معينة
- (ج) الشخصية كمكون داخلي : هي الميكانيزمات التي تتحكم في السلوك ويرمز الى العلاقة بين العقل والجسم في التأثيرات الشخصية ، وانتقاداتها صعوبة دراسة الشخصية كمكون داخلي بسبب عدم ظهورها للعيان
- (د) تعريف البورت للشخصية واهو افضل تعريف : هي ذلك التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية ويحدد أساليب توافق الفرد مع بيئته

#### ← صفات الشخصية :

- (أ) وحدة متكاملة متفاعله مع مكوناتها
- (ب) وحدة تميز الفرد من غيره
- (ج) تضم الشخصية مكونات نفسية وجسميه
- (د) يجب ان تتوافق الشخصية مع بيئة الفرد
- (هـ) الشخصية مرتبطة بالزمن بالماضي والحاضر

#### ← نظريات الشخصية

##### (أ) نظرية الأنماط

(١) نظرية الأنماط الجسمية : حاولت تفسير الأفراد من خلال اشكال اجسامهم

ا. نظرية كرتشمير : علاقة التكوين الجسمي بالشخصية

- النمط المكتنز : قصير ممتلي ، فرد متقلب العواطف ( مزاجي )
- النمط الواهن : طويل و نحيف ، خجول وانطوائي
- النمط الرياضي : عضلات ، متحفظ

ا. نظرية شيلدون : وجد ٣ أنماط

- النمط البطني : سمين - معتدل المزاج - يحب الاسترخاء والمتعة والال والاعتماد على الغير وبطني الاستجابة
- النمط العضلي : ذو قوة عقلية - يميل الى اثبات الذات وحب السيطرة والمغامرة والنشاط
- النمط الرقيق : ضعيف العضلات والتحمل - يحب العزلة والتفكير

(٢) نظرية الأنماط السيكلوجية : محاولة تفسير الأفراد من الجانب النفسي

ا. نظرية كارل يونج الذي يرحب ان هناك أربعة وظائف سيكلوجية للشخصية يستخدمها

- الفرد في توجيه نفسه وهي التكفير والوجدان والحس والحس وتكون احدها اكثر ظهورا من الاخرى وقسم أنماط الشخصية الى نمطين رئيسيين :
- النمط المنبسط : شخصيته موجه للخارج طاقتة النفسية تتجه للإقامة العلاقات

- النمط المنطوي : يهتم بالذات والبعد عن الناس وطاقتة النفسية تجعله يتجنب الاختلاط ويفتقر الى الثقة بالناس ويفضل العمل بعيدا عن الجماعة .
- وبناء عليه ينتج لنا ٨ أنماط فرعية :

- الانبساطي المفكر : عملي واقعي يعتمد على الحقائق والتجارية العملية
- المنطوي المفكر : نظري مفكر غير مبالي بالناس ولا يهتم بالواقع ويميل الى العزلة
- الانبساطي الوجداني : منسجم مع عالمه الخارجي وتنمية العلاقات الودية ذو تعبير انفعالي
- الانطوائي الوجداني : منسجم مع عالمه الداخلي وغارق في الاحلام وجداني
- الانبساطي الحسي : تتأثر حياته بالموثرات الحسية سطحي التفكير ولا يقيمي علاقات عميقة
- الانطوائي الحسي : يتأمل المحسوسات والفنون والمناظر الطبيعية
- الانبساطي الحدسي : سريع انتاج الأفكار وتنفيذها – مغامر مقتحم مخاطر مؤمن بالنجاح
- الانطوائي الحدسي : غير مهتم بالموثرات الحسية الخارجية و سريع الحكم بدون ادلة

(ب) نظريات السمات : السمة هي أي صفة يمكن ان نفرق على أساسها بين فرد واخر و تعتمد على :

١. تفسير الشخصية على سمات وخصائص الأفراد

٢. يرى أصحاب هذا الاتجاه ان لكل فرد سمات وخصائص تحدد سلوكه

٣. الشخصية هي مجموع السمات المميزة للفرد عن غيره

(١) نظرية جوردن البورت للسمات المشتركة والفردية : وفيها يركز جوردان على طابع الفرد في دراسة الشخصية ويفرق البورت بين السمات الرئيسية ذات الأهمية في سلوك الفرد والمسطيره على شخصيته كالكرم مثلا والسمات الثانوية التي تظهر في بعض المواقف كان يصبح الكريم في بعض المواقف بخيل ، مع التأكيد على ان سمة الفرد لا تلاحظ ولكن تستنتج من السلوك - وقسم السمات الى :

١. السمات المشتركة : هي التي تكون لمجموعة من الافرد في بيئة واحدة

٢. السمات الفردية : هي التي تكون في الفرد دون غيره من الافراد .

(ج) نظرية التحليل النفسي : راند هذه النظرية العالم فرويد والفكرة الأساسية في النظرية ان هناك صراح دائم

بين الجانب اللاشعوري والجانب القيمي ( بين الغريز والقيم ) وترى النظرية ان الشخصية تتكون من :

(١) الذات الدنيا ( الانا الدنيا ) : ترمز الى الجانب الى اللاشعوري واللاواعي وهي مصدر الغرائز كالبقاء والشهوه وتعمل بشكل غير عقلائي

(٢) الذات العليا ( الانا العليا ) : وترمز الى الجانب المثالي في الشخصية والذي يمثل القيم والاتجاهات الأخلاقية.

(٣) الانا : تمثل نظرة الشخص الى الواقع المادي الاجتماعي وترمز الى الجانب الواعي – الشعوري وتمثل مختلف العمليات العقلية والمنطقية

(د) نظرية التعلم : كدراسات فافلوف ونظرية جون دولارد ونيل ملر / اهم انتقاد وجه لهذه النظرية هي اهتمامها باجراء التجارب على سلوك الحيوانات وافترض تطبيق تلك المبادئ على السلوك الإنساني

(هـ) نظريات الذات : تركز هذه النظرية الى العام ابراهام ماسلو وترتكز على سلم الحاجات حاجة الانسان الى اثبات الذات والنظرية مبنية على اننا اذا اردنا ان نفهم شخص يجب علينا ان نعرف كيف يفكر ويشعر

بشخصيته ، وأكدت النظرية على أهمية قبول الفرد لذاته لان فعاليته تتوقف على نظرته لذاته . وتم تقسيم الذات الى التالي :

- ١) الذات الشخصية : هي الصورة التي يكونها الشخص عن نفسه والتي قد لا تكون مطابقة للواقع الا انه يميل الى التوافق معها
- ٢) الذات الاجتماعية وهي ما يعتقد انه او ما يتصوره الفرد انه نظرة المجتمع اليه .

### ← العوامل المؤثرة في الشخصية

- أ) المحددات الوراثية : وهي مختلف السمات والخصائص المنتقلة للفرد من ابويه وراثيا وأكدت دراسات ان العوامل الوراثية تفسر ٥٠ % من السمات الشخصية
- ب) المحددات البيئية : يكتسب الفرد سمات أخرى نتيجة احتكاكه في الاسرة والمجتمع والبيئة كما يكتسب القيم والعادات التي تؤثر على سلوكه الإنساني والشخصي .
- ج) المحددات الموقفية : يؤدي تواجد الفرد في مواقف معينة الى تقييد بعض سلوكياته والتحكم في جوانب شخصيته ، لذا اذا اردنا ان نفهم سلوك الفرد علينا ان نتعرف على طبيعة الموقف الذي كان فيه .

### ← علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي

- أ) مدى التحكم في الشخصية : في مجال التحكم وتحديد المصير يوجد لدينا نوعان من الافراد :
  - ١) صاحب مركز الضبط الداخلي : يرى انه قادر على تحديد مصيره - اكثر استغراق في العمل - اكثر رضا عن الوظيفة - يميل الى المشاركة - قليل التغيب ، وتحفز هذه الشخصية التكليف بالمهام الشاقة والمخاطرة التي تسمح له باثبات ذاته .
  - ٢) صاحب مركز الضبط الخارجي : غير قادر على تحديد مصيره - اقل استغراقا في العمل - اقل رضا عن الوظيفة - يميل الى العزلة ويشعر بالاغتراب الوظيفي - كثير التغيب ، لا يكلف بالمهام الصعبة ولا الوظائف العليا ويكلف بالاعمال الروتينية البسيطة وتحت الرقابة الشديدة .
- ب) الميكانيكية : الشخصية النفعية او المصلحية ، وخصائصها كالتالي :

١) شعارها الغاية تبرر الوسيلة

٢) لا يهتم بالعواطف

٣) عملي

٤) نفعي

٥) يميل الى المناورة والمضاربات

٦) يحقق المكاسب الكبيرة

٧) من الصعوبة إقناعه بوجهة نظر الآخرين

٨) يحاول اقناع الآخرين بوجهة نظره

التقليل من الاثار السلبية لاصحاب هذه الشخصية :

١) اعلامهم بان اسلابيهم غير مقبولة

٢) توجيههم الى الاعمال التي تحتاج مهارة التفاوض

٣) توجيههم الى الاعمال المطلوب تحقيق المكاسب فيها

٤) الاتاكد على الجانب الأخلاقي في الحكم على الكفاءة والانجاز

ج) مدى تقدير او احترام الذات

١) الافراد الذين لديهم درجة عالية من تقدير الذات يمتلك القدرة اللازمة للنجاح

٢) العلاقة طردية بين تقدير الذات والرضا الوظيفي فكلما زاد تقدير الذات كلما كان الرضا الوظيفي

عالي والعكس صحيح

د) مدى تحمل المخاطر

١) الفرد الذي يتجنب المخاطر قراراته بطنية لانه يقوم بجمع الكثير من المعلومات

٢) الفرد المخاطر قراراته سريعة ، فهو يستخدم معلومات اقل في اتخاذ القرار

## المحاضرة الرابعة

### الادراك

#### ← مفهوم الادراك :

- أ) عرفه روبنس : هي العملية التي ينظم ويترجم الافراد انبساطاتهم الحسية من اجل ان يعطوا لها معنى
- ب) عرفه كينيكي : بانه عملية ذهينة تساعدنا في تفسير وفهم ما يحط بنا
- ج) عرفه جيبسون بانه عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدي الى معنى
- د) الادراك هو معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمشيرات وتنظيمها وتفسيرها واعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذا المعنى
- هـ) الادراك اكثر شمولاً من الإحساس حيث انه عملية معرفية ذهنية تنتقي المعلومات الواردة من الحواس وتفسيرها واعطائها معنى وبالتالي فان الإحساس جزء من الادراك

#### ← خطوات عملية الادراك

- أ) الإحساس بالمشيرات المحيطة من خلال الحواس
- ب) الانتباغ
- ج) تسجيل المعلومات وتنظيمها
- د) التفسير : أي انتقاء من بين المعلومات المخزنة واعطائها معنى
- هـ) الاستجابة السلوكية

#### ← العوامل المؤثرة على الادراك

##### أ) العوامل المتعلقة بالمشير

##### ١) العوامل المتعلقة بانتقاء المشير

- أ. شدة المشير وقوته : فكلما كان المشير قويا كان تأثيره اكثر
- ب. الحجم : كلما كان حجم الشيء اكبر واطول كان قدرته على التأثير اكبر
- ج. التباين : كلما كان المشير متميزا كانت فرصته في جذب الانتباه اكبر
- د. التكرار : كلما زاد تكرار المشير كانت فرصة الجذب اكبر
- هـ. الحركة :
- و. الالفة والجدة : المشير الجديد اكثر جذب

##### ٢) العوامل المتعلقة بتنظيم المشيرات

- أ. الشكل والخلفية : يميل الفرد الى تنظيم المدركات البصرية التي يراها في شكل وخلفية
- ب. التشابه : فالمشيرات المتشابهة ادعى الى سرعة ادراكها من المختلفة
- ج. التقارب : يقصد به التقارب الزمني او المكاني فظهور عدة مشيرات في منطقة مكانية واحدة تجعل الفرد يميل الى تنظيمها في مجموعة مشيرات واحدة
- د. الاستمرار : يميل الفرد الى ادراك المشيرات المستمرة
- هـ. سد الثغرات : ميل الفرد الى استكمال المعلومات الناقصة

##### ب) العوامل المتعلقة بالفرد : هي العوامل الذاتية المؤثرة على الادراك :

##### ١) الخبرات السابقة

##### ٢) الحاجات والدوافع غير المشبعه

##### ٣) الشخصية : العمر القيم المعتقدات كلها تؤثر في ادراك الفرد

##### ٤) النسق الإدراكي : يفسر الافراد في المنظمة الواحدة للامور بصورة متشابهة

##### ٥) المستوى الاقتصادي والاجتماعي



- ٦) تأثير الحالة النفسية الراهنة للادراك : الفرد الهادي يدرك المثيرات بصورة مختلفة عن من يكون في حالة نفسية غير مستقرة
- ٧) الاتجاهات والقيم : يدرك الفرد اتجاهاته
- ٨) الحب والكراهية : يرى المحب حبيبية فيه كل الصفات الحميدة
- ج) اثر البيئة في عملية الادراك : يؤكد فيتز ان البيئة المحيطة بالمتغيرات يكون لها اثر كبير في الطريقة التي يتم بها استقبال المعلومات ويجب التفرقة بين التأثير البيئية المادية والبيئة الاجتماعية :
- ١) البيئة المادية : ان ادراك او عدم ادراك المثيرات يتوقف على مدى تميزها ، مثال : سماعك لجرس الهاتف في الثانية ظهرا يختلف عن سماعك لنفس الجرس في الثانية بعد منتصف الليل
- ٢) البيئة الاجتماعية : لها تأثير على عملية الإدراك ، فمثلا انتقاد المدير لموظف اما زملائه يجعل الموظف لا يركز في النصائح بقدر التركيز على رد فعل زملائه
- ٣) الاطار البيئي والثقافي : يؤثر على الادراك ثلاث عوامل رئيسية
١. الوظائف الشاعرة اختلاف الريف عن البدو عن المدن
٢. العادات والتقاليد : الاختلاف بين الثقافة الغربية والعربية
٣. نظم الاتصالات : اختلاف الاستخدامات بين الثقافات

### ← معوقات الادراك

- أ) التنميط : وهي تصنيف الافراد بناء على ما ندرك
- ب) تأثير الهالة : كالنظر الى الشخص الذي يؤدي مهمة جيدة على انه كفاء في كل شيء
- ج) الدفاع الادراكي : ترشيح الفرد للمعلومات التي تدعم ارائه وتجاهل المعلومات التي تنافي ارائه
- د) الاسقاط : ان يعزي الفرد الجانبي السيء من خصائصه الى اشخاص اخرين .

ويكون التقليل من معوقات الادراك عن طريق التالي :

- ١) الدقة في المعلومات - زيادة عدد مرات المشاهدات لزيادة المعلومات ودقة الادراك - الاعتماد على مصادر معلومات متنوعه للتقليل من عملية التحفيز - الاعتماد على معلومات مخالفة لمعلومات الفرد لتجنب عملية الاسقاط

### ← العلاقة بين الادراك ومجال السلوك التنظيمي

- أ) الادراك احد المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي
- ب) المعرفة بخصائص الادراك تساعد المدير في انتقاء الرسائل الاتصالية
- ج) عملية الادراك تساعد في تقليل الصراع التنظيمي
- د) عملية الادراك تعتبر هامة عند الحكم على الافراد بهد الاختيار او التعيين
- ه) تتاثر عملية تقييم الأداء بالادراك ويجب على من يقوم بتقييم الأداء تجنب الانسياق وراء مشاعره في الحكم على الأشخاص .

## المحاضرة الخامسة

### التعلم

#### ← مفهوم التعلم

(أ) يعرف روبنز التعلم بأنه التغيير الدائم في السلوك الذي يحتاج نتيجة خبره والممارسة  
(ب) تعريف اشمل : هو التغيير السلبي او الايجابي و الدائم و النسبي الذي يؤثر في السلوك الحالي والمستقبلي بسبب الخبرة وليس بسبب نضوج الفرد.

#### ← نظريات التعلم :

(أ) نظرية التعلم الشرطي التقليدي : تنسب الى بافلوف - اجرى تجاربه على الكلاب وربط الاكل بدق الجرس - فالتعلم الشرطي التقليدي يتم الربط فيه بين المثير غير الشرطي ( طبيعي كالاكل ) والمثير الشرطي ( غير طبيعي الجرس و صحن الاكل )  
(ب) نظرية التعلم الشرطي الفعال : للعالم سكاينر - اردة الفرد وتصوراته الفكرية كوسيط بين المثير والاستجابة فعندما يتعرض الفرد لمثير يفكر ويحل ويختار الاستجابة المحققة للنتائج الجيدة .  
يتمثل قانون الأثر في هذه النظرية في ان الفرد يتجه لتكرار السلوكيات ذات النتائج النافعة ويقلل من تكرار السلوكيات ذات النتائج الضارة .  
(ج) نظرية التعلم الاجتماعي ( التقليد ) : ترى هذه النظرية ما يلي :

( ١ ) ان الفرد يمكنه التعلم من خلال ملاحظة سلوك الاخرين في اطار اجتماعي معين  
( ٢ ) وجود نماذج في حياة الفرد من الوالدين والاصدقاء تجعله يقتبس منهم الأنماط السلوكية وفق خطوتين هما :

( ٣ ) ملاحظة سلوك الاخرين واكتساب صورة ذهنية للتصرف ونتائجه ( ثواب - عقاب )  
( ٤ ) يجرب الفرد الصورة الذهنية فاذا كانت النتائج ايجابية يكرر السلوك واذا كانت سلبية يتوقف  
العوامل المؤثرة في عملية التعلم الاجتماعي :

- I. مدى قدرة النموذج محل التقليد على الاثارة وجلب الاهتمام
- II. مدى قدرة الأفراد على استيعاب تصرفات النموذج
- III. مدى قدرة تحويل النموذج بعد مشاهدته الى أفعال
- IV. مدى وجود التعزيز والتدعيم لعملية التقليد .

(د) نظرية التعلم بالمحاولة والخطا ( التجربة والخطا ) : للعالم ثورنديك وتجربة القط الجائع وبناءا عليها ترى النظرية ان الكائن الحي يكتسب المهارات ويتعلمها عن طريق المحاولة والخطا ، اذ يميل الى تثبيت المحاولات الناجحة ويتجنب المحاولات الفاشلة في المرات القادمة  
(هـ) نظرية التعلم بالاستبصار : للعالم كوهلر مع القرد الذي استطاع الوصول الى الموز المعلق من خلال وضع العديد من الصناديق ، وفق هذه النظرية فان عملية التعلم لا يمكن ان تبني على الارتباط الشرطي او المحاولة والخطا ولكن تبني على الاستبصار واستغلال المعرفة الموجوده والابتعاد عن المحاولات العشوائية ، وقد يكون التعلم بالاستبصار بطنيا او سريعا جزئيا او كليا

#### ← المبادئ الأساسية للتعالم

- (أ) التعلم له دافع : من غير المحتمل ان يتعل الانسان شيا ليس له دافع او فائدة لاكتسابه
- (ب) المكفاءة المادية والمعنوية : تعزز وتدعم عملية التعلم " التعزيز "
- (ج) التعلم الموزع بين الفترات : اسرع من التعلم المركز في فترة واحدة
- (د) ضرورة المشاركة الإيجابية : لانها تنشط الدافع للتعلم والحماسه
- (هـ) ضرورة تنويع مواد ومجالات التعلم : دفعا للملل
- (و) أهمية الفهم اثناء عملية التعلم

ز) التكرار  
ح) التوجيه والإرشاد  
← علاقة التدعيم والعقاب بعملية التعلم

أ) تؤثر الحوافز الايجابية (الترقية المكافأة، التقدير..) والسلبية (الخصم، الانذار..) على السلوك التنظيمي.  
ب) توجد اربعة استراتيجيات تستخدم فيها الحوافز الايجابية والسلبية في عملية التعلم وهي:

الحافز	الحالة	الهدف	مثال
١ استراتيجية التعزيز (تقديم حافز ايجابي)	يحقق تدعيم ايجابي	تعزيز السلوك	منح مكافئة لموظف رفع من إنتاجيته تؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية)
٢ استراتيجية التعزيز (منع حافز سلبي)	يحقق تدعيم سلبي	تعزيز السلوك	حالة الموظف الذي يقوم بالسلوك المرغوب بغية تجنب العقاب (الالتزام بالمواعيد الحضور لتجنب الإنذارات والخصومات)
٣ استراتيجية الإنطفاء (منع حافز ايجابي)	يحقق اللاتدعيم	إضعاف السلوك	موظف ينقل الأخبار إلى رئيسه الذي يمدحه على ذلك، فإذا توقف المدير عن المدح يتوقف الموظف عن نقل الاخبار
٤ استراتيجية العقاب (تقديم حافز سلبي)	يحقق العقاب	إضعاف السلوك	توجيه انذار الى موظف غير ملتزم بالادوام

العقاب او الحافز السلبي:

- ١) هناك نقاش متواصل عن مدى جدوى العقوبات (بين مؤيد ومعارض بشدة).
  - ٢) مازال هناك استخدام للعقاب في المنظمات بهدف تعديل السلوك غير المرغوب
- العوامل المساعدة في زيادة فعالية أنظمة العقوبات في المنظمة:
- ١) تطبيق العقاب في المرحلة الأولى لنشأة السلوك غير المرغوب.
  - ٢) الحسم والسرعة في التطبيق.
  - ٣) توجيه العقاب إلى السلوك غير المرغوب فيه وليس إلى الفرد ذاته.
  - ٤) تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب.
  - ٥) تعريف الفرد بالسلوكيات غير المرغوبة وكيفية تجنبها.
  - ٦) يجب أن يكون الفرد مصدر العقاب، هو نفسه مصدر الحوافز الايجابية.
  - ٧) يجب توفير بديل للسلوك غير المرغوب فيه.

← التذكر والنسيان وعلاقتهم بالتعلم

أ) التذكر : هو احد الوظائف العقلية التي يتمكن بها الفرد من استرجاع ما تعلمه وهو احتفاظ بالتغيير الذي اكتسبه الفرد نتيجة التعلم ويمثل الوجه الإيجابي لعملية التعلم

١) مراحل التذكر

- التعلم والاستظهار ( الاكتساب )
- الاحتفاظ
- الاسترجاع
- التعرف ( معرفة ان هذا الموقف سبق المرور عليه ويمكن التعامل معه )

٢) العوامل المؤثرة في التذكر :

- سرعة وبطء التعلم بين الافراد
- مواد التعلم
- طريقة التعلم

ب) النسيان : هو عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات والمعلومات التي سبق اكتسابها بمعنى الفشل في الاحتفاظ بما تعلمناه وهو الوجه السلبي لعملية التعلم

(١) العوامل المسببة للنسيان :

- I. عامل الزمن ( طول الفترات + عد الاستعمال
- II. عامل الاكتمال والمعنى : المعلومة المكتملة تقاوم النسيان بخلاف المعلومة الناقصة
- III. عامل التداخل : تداخل المواد التي يتم تعلمها يؤدي الى النسيان
- IV. عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار
- V. المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة للفرد : حيث غالبا ما تكبت ولا تظهر في الشعور مما يؤدي الى نسيانها
- VI. تغير الميول والاهتمامات : يؤدي تغير الميول الى نسيان الموضوعات السابقة التي كانت محل الاهتمام

## المحاضرة السادسة

### القيم

#### ← مفهوم واهمية القيم

##### (أ) مفهوم القيم

- ١) عرف كوكهن القيم بانها مفهوم ضمني او صريح يوضح للفرد او الجماعة ما هو مرغوب فيه وماهو غير مرغوب فيه ويؤثر على اختيار الاساليب والاهداف
- ٢) عرف كوبر القيم بانها معتقدات تحدد شكل تصرفاتنا
- ٣) عرف بينجستون القيم بانها معايير تحدد توجهات الفرد من خلال افعاله
- ٤) القيم هي مجموعة من المشاعر والاحساسيس الداخليه التي تثر في سلوك الافراد وتحدد مدى توافقهم مع باقي اعضاء الجماعة
- ٥) في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي :
  ١. القيم هي معايير توجه سلوك الأفراد وتحكم تصرفاتهم.
  ٢. القيم تسهم في أحداث نوع من التوازن الداخلي للفرد مع البيئة المحيطة به.
  ٣. القيم ليست الأفعال ولكنها تتحدد من خلال الأفعال أو التصرفات.
  ٤. تتباين القيم وتختلف من مجتمع لآخر حيث يحدد الإطار الثقافي للمجتمع شكل أو منظومة القيم.
  ٥. تتصف القيم بالثبات النسبي حيث أن النسق القيمي للفرد ليس جامدا في جميع مكوناته.
  ٦. هناك فرق بين قيم العمل وقيم الفرد الشخصية، فقيم العمل هي قيم المنظمة أما القيم الشخصية للفرد فهي مرتبطة بالفرد العامل نفسه.

##### (ب) اهمية القيم

- ١) قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
- ٢) تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين.
- ٣) تسهم القيم في تشكيل أخلاقيات العمل، حيث تحدد المقبول والمرفوض من السلوكيات.
- ٤) تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات المتخذة، حيث تعد من أهم الأسس التي يبني عليها الفرد قراراته.
- ٥) التزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها ويسهل من عملية التعامل بين أفرادها.
- ٦) تحدد القيم الاتجاهات، حيث يتفرع عن القيم عدة اتجاهات، فقيمة الانجاز مثلا قد يتفرع منها اتجاه للتعاون أو اتجاه للتنافس

#### ← مصادر القيم

##### (أ) الدين

- ١) القيم الاقتصادية : المادة وسيلة وليست غاية ، تحري الحلال – تحريم الرشوى والربا والسرقه والاختلاس وتطفيف الكيل .
- ٢) القيم الاجتماعية : التعاون والشورى والعدل بين الناس
- ٣) القيم الجمالية الحسية : النظافة وجمال الثوب والفعل
- ٤) القيم السياسية : حذر الاسلام من السلطة لانها فتنة ، اختيار القوي الامين
- ٥) القيم النظرية : حث الاسلام على التفكير والبحث عن الحقيقة

(ب) المصدر الاجتماعي : يعد الفرد جزءا من المجتمع الذي نشأ فيه وتتشكل قيمه وفقا لمجتمعه

(ج) الخبرة : تستمد القيم اهميتها من خبرات الانسان فالمرضى يقدر قيمة الصحة والسجين يقدر قيمة الحرية

- (د) منظمات الاعمال او جماعات العمل : الفرد يستمد قيمه ايضا من قيم المنظمة او الجماعة التي يعمل فيها  
(ه) الاسره : هي اللبنة الاولى في بناء قيم الفرد ، حيث يتعلم الفرد المعايير والخطاء والصواب والمرفوض والمقبول

## ← تصنيف القيم

- (أ) تصنيف سبرانجر : قسم القيم الى ٦ انماط :
- (١) النمط الاقتصادي : حيث يعتقد الفرد في اهمية الثروة المادية ويركز اهتمامه على الانشطة التي توصله الى تعظيم الثروة .
  - (٢) النمط الاجتماعي : فيه يعتقد الفرد انه لا قيمة لذاته بعيدا عن الناس والجماعه لذا فيهتم بالمشاركة والتعاون واحترام مشاعر الغير وتقديم النصح والارشاد لهم .
  - (٣) النمط الديني : يعتقد فيه الفرد ان سعادته في الحياة مرتبطة بقدرة الالتزام بالقيم الدينية ومن اهم سلوكياته انكار الذات .
  - (٤) النمط النظري : يعتقد الفرد في داخله بضرورة الصدق والامانه والتفكير والدراسه المتعمقة وتعظيم التراكم العلمي وعدم الاهتمام بالنواحي الاجتماعية ( لا محاباة ولا ومجاملات )
  - (٥) النمط الجمالي : يعتقد الفرد في اهمية الجمال فنجده يهتم بالسلوكيات المثالية واداء الاعمال على الوجه الامثل
  - (٦) النمط السياسي : هنا يعتقد الفرد في اهمية تحقيق المركز الادبي والاقتصادي المميز ويميل الى سلوكيات الاقناع والتحاوور لتحقيق مزيد من القوة مع قلة الاهتمام بالنواحي النظرية والجمالية
- (ب) تصنيف روكيتش : كلما زاد اعتقاد الفرد في فكرة معينة كلما ساد تأثيرها على سلوكه ، وقسم القيم الى نوعين :
- (١) القيم النهائية : وهي " الغايات " النهائية التي تحقق الاهداف المنشودة مثل الحياة المريحة والامان الاسري والصدافاة
  - (٢) القيم الوسيطة : وهي القيم التي تعتبر " وسيلة " لتحقيق القيم النهائية وهي تمثل انماط سلوكية مفضلة مثل التسامح والاجتهاد والطموح والنظافة
- (ج) تصنيف كلوكهن : وضع الفروض المفسرة لاختلاف القيم والسلوك بناء على اختلاف التوجهات على النحو التالي :
- (١) سيضل هناك اختلاف نسبي في توجهات القيم رغب تشابه الحاجات الاساسية الى حد كبير عند جميع الناس
  - (٢) سوف تضل هناك اختلافات في اختيارات الافراد السلوكية المشبعة للحاجات
  - (٣) يتفق الناس جميعا على الحقائق التالي :
  - (٤) ضرورة ان تتطور الحياة الى الافضل
  - (٥) ستبقى الى الابد العلاقة ما بين الفرد وخالقه
  - (٦) ستبقى الانشطة البشرية متغيرة بشكل مستمر
  - (٧) ستبقى العلاقات البشرية متغيره ومتطورة زمنيا ومكانيا
- تؤدي تلك الحقائق الى اختلاف توجهات القيم على النحو التالي :
- I. توجه الطبيعة البشرية : بمعنى ان الانسان يتردد بين ما يراه خيرا او شرا ، محببا او مكروها وهذا الاختلاف وارد ومستمر
  - II. توجه الطبيعة الفردية : حيث توجد ثلاث مستويات للاختلافات السلوكية :
    - قد يكون الفرد عبدا لطموحاته المادية فيزداد تأثير القيم المادية على سلوكه
    - ان يسمو فوق المادة فترقى طموحاته ويكون سيد نفسه فيزداد تأثير القيم الاجتماعية والدينية والجمالية
    - ان يوزان الفرد بين الاثنين واغلب الناس في المنطقة الوسط

- .III** توجه الزمن : من الناس من يعيش بقيم الماضي ومنهم من بالقيم العصرية ومنهم بقيم مثالية غير موجودة
- .IV** توجه النشاط : يركز الفرد فيه على العمل واخر على الانجاز واخر يوازن بين الاثنين
- .V** توجه العلاقات : قد تكون علاقة الفرد بالمجتمع مباشرة ومفتوحة وموضوعية وقد تكون ضيقة ومحدودة وغير مباشرة .

## الحاضرة السابعة

### الاتجاهات

#### ← مفهوم الاتجاهات

##### (أ) تعريف الاتجاهات

- ١) عرف البورت الاتجاه : بانه حالة من التهيؤ العقلي العصبي المتعلم نحو الاشخاص او الاشياء او المواقف او الموضوعات في البيئة التي تثير هذه الاستجابة
- ٢) كما عرف ترياندرس الاتجاه : بانه فكرة مشبعة بالعاطفة تعمل على تحريك السلوك تجاه موقف او موضوع معين
- ٣) وعرف بيتي وكاسيبو الاتجاه : بانه عام ويتضمن مشاعر ايجابية او سلبية حيال شخص او شيء او قضية
- ٤) تعريفنا للاتجاه : هو عبارة عن استعداد وجداني مكتسب يحدد سلوك وشعور الفرد ازاء موضوعات معينة من حيث تفضيلها او عدم تفضيلها
- ٥) ويمكننا استنتاج التالي :

- I. الاتجاهات تمثل حالة من الاستعداد والتهيؤ
- II. الاتجاهات مكتسبة عن طريق الخبرة او الممارسة او التعلم
- III. الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر بل يستدل عليها من خلال السلوك او التصرف
- IV. تتسم الاتجاهات بالتفاوت من حيث الاستمرارية والدوام
- V. الاتجاهات توجه الانسان للتصرف بطريقة معينة

##### (ب) الفرق بين الاتجاهات والميول والاراء والمعلومات

- ١) الميول هي انفعالات خاصة تحدد علاقة الفرد باشياء معينة فالميل الشخصي قد يكون ايجابي او سلبي ، ام الاتجاه فهو استعداد وجداني مكتسب
- ٢) الاراء هي اكثر خصوصية من الاتجاهات ، والرأي هو التعبير باللفظ او الاشارة عن الاتجاه وهو حكم او وجهة نظر في موضوع معين
- ٣) يوجد فرق بين المعلومات والاتجاهات فقد تكون لدى الفرد معلومات كثيرة عن قضية معينة وليه لديه اتجاه محدد لها

#### ← مكونات الاتجاه ( المكون الفكري او الادراكي - الشعوري او العاطفي - السلوكي )

- (أ) المكون الفكري او الادراكي : يتعلق بمدرجات ومعتقدات الفرد تجاه موقف معين وهو متعلق بما لد الفرد من معلومات عن شيء معين ، مثلا لايمكن لدى الفرد اتجاه عن شخص لا يعرفه
- (ب) المكون الشعوري او العاطفي : يتعلق بمشاعر الفرد تجاه موضوع معين ، فمعرفة ان شخص ظالم تؤدي الى شعور سلبي تجاهه تلقائيا .
- (ج) المكون السلوكي : هو ميل الفرد للتصرف بشكل معين تجاه موقف معين ، فبعد توفر المعرفة للفرد بالموضوع يتكون لديه الشعور السلبي او الايجابي وعندها يكون الفرد اكثر ميلا لان يسلك سلوك معين تجاه هذا الموقف او الفرد

#### ← وظائف الاتجاهات

- (أ) وظيفة المنفعة : يسلك الفرد ذو الاتجاه الايجابي سلوكا وظيفيا يساعده في تحقيق طموحاته.
- (ب) وظيفة الدفاع عن الذات : حيث يحمي الاتجاه الفرد من عمليات الادانة الذاتية والقلق والتهديدات المختلفة
- (ج) وظيفة التعبير عن القيمة : تقدم تعبيراً ايجابياً عن قيم الفرد وصورته الذهنية ، ويمثلها الفرد ذو الاتجاه اللامركزي ويعبر عن قيم الحرية والاستقلالية في العمل والانجاز



د) وظيفة المعرفة : تساعد في توفير معايير مرجعية لسلوكه ، فالاتجاهات تجعل الفرد يهتم بمعلومات ويهمل معلومات اخرى

← مصادر ( مؤثرات ) الاتجاهات : ( ١- التعلم ، ٢- الجماعات ، ٣- طريقة التفكير ، ٤- المعتقدات ، ٥- الخبرة ، ٦- الصلة والتلازم)

← تغيير الاتجاهات

- أ) تتسم الاتجاهات بالثبات النسبي ولكنها قابلة للتغير نتيجة الظروف  
ب) يسهل تغيير الاتجاه عندما يكون ضعيفا او غير واضح او عندما تبرز اتجاهات جديدة اكثر قوة  
ج) يسهل تغيير اتجاهات الافراد الاكثر مرونة في ارائهم وافكارهم والذين يقبلون المناقشة والاقناع  
د) طرق تغيير الاتجاهات :

- ١) تغيير الجماعة التي ينتمي اليها الفرد
- ٢) تغير معتقدات الفرد : بتزويده بمعلومات جديدة صحيحة وموثوقا بها
- ٣) تغيير الموقف : تغيير ظروف الفرد وانتقاله من مستوى الى اخر
- ٤) اثاره المخاوف والشكوك : اي ايجاد شعور بالخوف من شيء معين يساهم في تغيير الاتجاهات  
كتخويف الطبيي للمريض من التدخين
- ٥) الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه : يسمح للفرد بالتعرف اكثر على جوانب عديدة يمكن اتساهم في عملية تغيير الاتجاه
- ٦) تأثير الاحداث الهامه : مثل الازمات والكوراث حيث تساهم في تغيير اتجاهات الافراد
- ٧) تأثير رأي الاغلبية والخبراء : قد يساهم في تعديل الاتجاه وبالتالي السلوك
- ٨) التغيير القسري في السلوك : قد يكون ايجابي او سلبي

## المحاضرة الثامنة

### الدافعية ( اخذ اهم العوامل المحددة للسلوك الانساني )

#### ← مفهوم الدافعية

(أ) تعريف الدافعية : يشير مصطلح الدافعية الى القوى التي تحرك الافراد في اتجاه معين من خلال القيام بعمل معين لتحقيق هدف ما

- ١) يرى روبينس ان الدافعية: هي العمليات التي تحدد مدى كثافة او اتجاه او اصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين
- ٢) يعرف غراي الدافعية : بانها المدى الذي يمكن ان يصل اليه الجهد المنطوي على اصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين
- ٣) يرى هامبتون : انها مجموعة القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل او خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين
- ٤) في ضوء ما سبق نستنتج :

- I. الدافعية هي مجموعة القوى المحركة التي تثير حماس الفرد وتحرك سلوكه باتجاه تحقيق هدف معين او منفعة تشبع حاجة معينه
- II. تتاثر درجة الدافعية بوجود مثيرات داخل الفرد او خارجه وهي التي تحدد كثافة واتجاه الفرد ودرجة اصراره لاشباع النقص او الحاجة الموجودة
- III. قد يكون للفرد العديد من الحاجات المتغيرة والمتضاربة مع بعضها البعض مما يؤدي الى تعقد عملية الدافعية
- IV. السلوك الدافعي موجه في اتجاه معين قد يكون هدف او حافظ
- V. تؤثر درجة اشباع الحاجات الى تكرار السلوك او تغييره وبالتالي فان الدافعية تتحدد من ثلاث منطلقات هي :

○ تنشيط السلوك

○ توجيه السلوك

○ تثبيت السلوك في اتجاه معين

VI. رغم الارتباط الوثيق بين الدافعية والسلوك الا ان الدافعية ليست المحدد الوحيد للسلوك

(ب) محددات درجة الدافعية

- ١) المستوى الحالي للطموح
- ٢) الجهد المبذول
- ٣) المستوى الحالي للاشباع
- ٤) قيمة توقعات الفرد من المكافآت

(ج) الخصائص الرئيسية للدافعية

- ١) المجهود ( كمية العمل ) : اي مقدار الجهد المبذول من الفرد لاداء العمل ز
- ٢) المثابرة والاصرار ( نوعي العمل ) على بذل الجهد في العمل .
- ٣) الاتجاه : اي الهدف الذي تحققه الدافعية ( مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين )

#### ← اهمية دراسة الدافعية

- (أ) زيادة فهم الانسان لنفسه وللآخرين والحكم عليهم بشكل صحيح ومعرفة الدوافع المحركة
- (ب) تساعد معرفة الدوافع على زيادة التنبؤ بالسلوك الانساني وسلوك العاملين : فيمكن التنبؤ بطموح الموظف الذي يطمح الى ترقية
- (ج) تاثير الدافعية على انتاجية العاملين
- (د) تحدد الدافعية شدة السلوك وكثافته : هناك علاقة طردية بين الدافع وشدة السلوك فكلما كان الدافع قويا كلما كان السلوك شديدا وكثيفا

أ) نظرية المحتوى للدافعية

١) نظرية سلم الحاجات لماسلو : ترى ان للفرد خمس انواع من الحاجات : حاجات فسيولوجية - حاجات الأمان - الحاجات الاجتماعية - حاجات التقدير- حاجات تحقيق الذات

٢) نظريات العاملين لهيرزبرغ : قام هيرزبرج بدراسة على ٢٠٠ محاسب ومهندس، واستخدم أسلوب المقابلة للإجابة على سؤاليين رئيسيين:

س١: متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟ س٢: متى شعرت بأعلى مستوى من عدم الرضا عن عملك؟

وتوصل الى نتيجتين هما:

أ. توجد مجموعة من العوامل الوقائية يؤدي عدم وجودها في بيئة العمل الى حالة من عدم الرضا (سياسات الشركة، ظروف العمل، المرتب، العلاقات مع المرؤوسين ومع الزملاء، الاشراف..).

ب. توجد مجموعة من العوامل الدافعة التي تؤدي توفرها الى وجود دافعية قوية للعمل ودرجة عالية من الرضا (الانجاز، الترقية، امكانية التطور، المسؤولية).

٣) نظرية دافع الانجاز لمايكلاند ركز ماكليلاند على دراسة الظروف التي تمكن الافراد من تطوير دافع الانجاز لديهم، ويرى انه كلما كانت الحاجة قوية كلما أثرت في تحفيز الفرد على استخدام السلوك المؤدي الى إشباعها. و خصائص الافراد ذوي الانجازات حسب ماكليلاند:

أ. يفضلون اختيار أهداف متوسطة الصعوبة.

ب. يفضلون تحمل المسؤولية.

ج. يرغبون بمعرفة نتائج أعمالهم بشكل فوري.

د. اقتراحات ماكليلاند لتنمية دوافع الانجاز لدى الافراد:

أ. أن يسعى الفرد للحصول على التغذية المرتدة ( أي نتائج العمل ) لتعزيز نجاحه ودفعه للنجاح.

ب. أن يفضل التعامل مع ذوي الجدارات والتشبه بهم.

ج. سعى الفرد لتعديل انطباعه عن نفسه وان يضع نفسه محل شخص آخر بحاجة الى النجاح.

د. أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة ويتعامل بشكل واقعي وايجابي.

ب) نظرية العملية للدافعية

١) نظرية فروم للتوقع : ينظر فروم للدافعية على انها عملية اختيار ما بين عدة افضليات متاحة للفرد لتحقيق هدفه ، وان دافعية الفرد لاداء عمل معين هي محصلة العوائد المتوقعة.

٢) نظرية التكافؤ : ترى ان العاملون يقارنون بين ما يبذلون من جهد وما يحصلون عليه من عوائد وما يحصل عليه ويبذله العاملون الآخرون

٣) نظرية وضع الهدف : ترى ان وجود الهدف ضروري لتحديد توجهات السلوك وانه دافع للسلوك

أ) التوفيق بين الافراد والوظائف من خلال تصميم وظائف تناسب الافراد وافراد يناسبون الوظائف

ب) تدريب وتنمية الافراد وتوضيح ادوارهم مما يؤدي الى صحة توقعاتهم

(ج) ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء

(د) الإدارة بالأهداف من المهم الاتفاق على أهداف واضحة وذات تأثير دافعي واضح على سلوك الأفراد  
قدم فانسيبيش اقتراحات تساعد المدير على تحسين دافعية الأفراد منها :

- ١) تعميم أهداف قصيرة وطويل الأجل
- ٢) استخدام برنامج حوافز واضح
- ٣) توفير مناخ عمل إيجابي داخل المنظمة
- ٤) الاتجاه لى أسلوب الترقية من الداخل
- ٥) وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز
- ٦) وجود علاقات متوافقة مع الآخرين
- ٧) إظهار الاهتمام بالآخرين والثناء عليهم
- ٨) السماح بقدر معقول من الأخطاء وخاصة في البداية وضرورة إدراك الفروق الفردية بين العاملين

## المحاضرة التاسعة

### الجماعات

#### ← مفهوم الجماعة

##### (أ) تعريف الجماعة :

- ١) يعرفها سميث : بانها وحدة تتكون من اثنين فأكثر لهم الادراك الجماعي لوحدتهم وعندهم المقدرة على العمل والتصرب باسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة
- ٢) يعرفها مايلز : بانها وحدة تتكون من فردين او اكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف معين
- ٣) يعرفها نيوكومب : بانها تتكون من فردين او اكثر يشتركون في موضوعات معينة وتتاشبك دوارهم وتتصل اتصالا وثيقا بحيث تتكون علاقات وصدقات تتحدد الادواء في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة

##### (ب) خصائص الجماعة :

- ١) وجود فردين او اكثر
- ٢) الاتصال والتفاعل المستمر بين الاعضاء
- ٣) وجود العلاقات القائمة على الود والتعاون
- ٤) وجود هدف او رسالة مشتركة تسعى الجماعة لتحقيقها
- ٥) قيام كل فرد بدوره في تحقيق اهداف الجماعة
- ٦) وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ الحاكمة والضابطة لسلوك افراد الجماعة
- ٧) ان تهين الجماعة لافرادها فرصة النمو واشباع حاجاتهم
- ٨) ان تكون الجماعات على درجة معينة من التنظيم

#### ← اسباب تكوين الجماعات

- (أ) نظرية التقارب المكاني : الافراد الذين يعيشون في مكان واحد يميلون للالتقاء
- (ب) نظرية القطيع : الطبيعة الاجتماعية للانسان وميله الى العيش مع بني جنسه
- (ج) نظرية التوازن : تجذب الافراد بسبب تشابه القيم والاهداف التي تحقق التوازن للانظام للجماعة والاتجاهات العامة
- (د) نظرية التبادل : الفرد لا يميل الى التفاعل مع الغير الا اذا كان العائد من تكوين الجماعة يزيد على تكلفة القلق والاحباط
- (هـ) نظرية التفاعل : الاشتراك في الانشطة يردي الى التفاعل ثم الى زيادة مشاركة المشاعر المشتركة ( اهم نظرية \* )
- (و) بشكل عام توجد اسباب تؤدي الى تكوين الجماعات اهمها :

- ١) الاسباب الاقتصادية : تحقيق المنافع والمكاسب المادية
- ٢) الاسباب الاجتماعية والنفسية : اشباع حاجات مثل الامن والاحترام والتقدير
- ٣) التفهم والمشاركة الوجدانية
- ٤) الجاذبيه والتقارب
- ٥) انجاز المهام وحل المشكلات
- ٦) ازدياد النفوذ وتحقيق اكثر قدر من القوة ( الاتحاد قوة )

#### ← مراحل تكوين الجماعات

- (أ) مرحلة التكوين والتشكيل : تجمع الافراد لاول مره ( تعارف - تبادل المعلومات - تلمس المهام )

- (ب) مرحلة جس النبض : تتسم بالغموض وعدم التأكد حول الهيكل والهدف ومهام الجماعة ( عملية التواصل وزيادة درجة التعاون بين الافراد تؤدي الى ظهور الهدف والادوار )
- (ج) مرحلة العصف : تتزايد احتمال نشوء الصراعات بسبب المشكلات التي جاء بها الافراد وبسبب اختلاف شخصياتهم ( صراعات داخلية • اختلاف وجهات النظر – امكانية الانسحاب )
- (د) مرحلة وضع المعايير : وضع القواعد والسلوك وتسمى مرحلة الاستقرار
- (هـ) مرحلة الاداء : ممارسة النشاط والانجاز
- (و) مرحلة الانتهاء : توقف الجماعة

## ← انواع الجماعات

- (أ) التقسيم من حيث الحجم : جماعات صغيرة ، جماعات كبيرة
- (ب) التقسيم من حيث قوة تأثيرها في شخصية الفرد :
- (١) جماعات اولية : لها اقوى تاثير على شخصية الفرد حيث يسود الولاء والقيم الواحدة مثل الاسرة والاصدقاء وتتميز بالاستمرارية وطول البقاء وقلة الاعضاء والتفاعل الاجتماعي العاطفي
- (٢) جماعات ثانوية : يغلب عليها الطابع الشخصي مع قلة الشعر بالتعاطف من الجماعات السياسية والدينية والمهنية
- (ج) التقسيم من حيث طبيعة التكوين
- (١) جماعات طبيعية التكوين : تنشأ تلقائيا بسبب الحاجة ( جماعا اللعب والاصدقاء )
- (٢) جماعات مكونة بشروط : كاعضاء هيئة التدريس والنقابات
- (د) التقسيم من حيث درجة التغيير :
- (١) جماعات مغلقة ( قليلة التأثير بالمحيط وقليلة التاثر بالمحيط )
- (٢) جماعات مفتوحة ( توثر وتتاثر ببيئتها ) وتتميز عن المغلقة :
١. التغيير المستمر في العضوية
٢. التركيز على الاهداف والانشطة قصيرة و متوسطة الاجل
٣. اتساع الاطار الفكري والمرجعي
- (هـ) التقسيم على اساس دوافع الانتماء : جماعات ذات دوافع ذاتية فردية ، جماعات ذات دوافع اجتماعية ( الحي والاصدقاء )
- (و) التقسيم من حيث رابطة الجمع : جماعات اجبارية ( الاسرة ) ، جماعات اختيارية ( الاصدقاء والعمل )
- (ز) التصميم من حيث طبيعة السلطة : جماعات رسمية ( العيكل التنظيمي في المنظمة كقسم الانتاج ) ، جماعات غير رسمية ( يجتمعون لانهم من بيئة واحدة او ثقافة معينة )

## ← مشكلات الجماعات

- (أ) المشكلات السلوكية والعلاقات الشخصية : سببها الفرد مثل الانانية و التسلط والتمسك بالرأي .... الخ
- (ب) المشكلا الوظيفية
- (١) وجود المنازعات والصراعات داخل الجماعة
- (٢) مشكلة الروتين الإداري
- (٣) عدم فهم اهداف الجماعة
- (٤) عدم اتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة
- (٥) انحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة
- (٦) مشكلات التنافس بين الأعضاء
- (ج) مؤشرات تماسك الجماعة
- (١) تحدث الأعضاء عن الجماعة " كثرة استخدام كلمة نحن "
- (٢) مدة مسابرة الأعضاء لمعايير الجماعة
- (٣) درجة الصداقة الموجودة بين الأعضاء
- (٤) درجة تماسك الجماعة في أوقات الازمات

- (٥) الحالة الانفعالية لافراد الجماعة  
(٦) درجة المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة  
(د) مصادر جاذبية الجماعة :

- (١) وضوح الأهداف  
(٢) مكانة الفرد داخل الجماعة  
(٣) الانضمام الاختياري للجماعة  
(٤) التعامل والتعاون بين أعضاء الجماعة  
(٥) حجم الجماعة : الصغيرة اكثر جاذبية  
(٦) درجة اعتماد الأعضاء على الجماعة  
(٧) درجة تقبل الجماعة للفرد  
(٨) درجة تقبل المجتمع لاهداف الجماعة

## المحاضرة العاشرة

### الصراع التنظيمي

#### ← مفهوم الصراع

- (أ) يعرفه جونز : بأنه حالة من الخلاف او التعارض تحدث عندنا تصطدم اهداف مجموعة مع اهداف مجموعة أخرى
- (ب) ويعرف بأنه : حالة تعارض او عدم اتفاق بين طرفين او اكثر داخل المنظمة وبالتالي فهو موقف يحوي مصالح او اهداف ومشاعر غير متوافقة بين الافراد والجماعات مما يسبب نوع من العداء او السلوك العدواني
- (ج) ويعرف بأنه : عدم التوافق في الأنشطة والممارسات المؤدي الى اثار تمنع المنظمة من تحقيق اهدافها بفاعلية ، فالصراع هو تغيير في السلوك يؤدي الى تعطيل جهود طرف من الأطراف والاسهام في عدم تحقيقه لمصالحه .
- (د) نستنتج مما سبق :

(١) الصراع ظاهره واقعية ملموسة متواجدة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة

(٢) تتوقف درجة تطور الصراع على عوامل منها :

١. قوة اطراف الصراع وشخصياتهم

٢. مدى ادراك الأطراف لنتائج الصراع واثاره

(٣) هناك فرق بين الصراع والمنافسة :

١. التنافس : محاولة فرد او جماعة او منظمة تحقيق هدف دون إعاقة الطرف الاخر ، كما

انها غير عدائية ولا تضر بمصالح الاخرين

٢. الصراع : يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الاخر لاهدافه

(٤) الصراع له اثار سلبية و ايجابية يمكن استغلالها :

١. الإيجابي : الذي يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد و الجماعة

٢. السلبي : الذي يعوق أداء كل من الفرد والجماعة ويترتب عليه احداث ضرر للمنظمة مما يفرض على المنظمة التصدي له .

(٥) وبالتالي يعرف الصراع على انه : ظاهره سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة

والمنظمة وتؤثر سلبا او ايجابا على طبيعة العلاقة التفاعلية بين الأطراف محل الصراع وعلى مدة قدرتهم على تحقيق أهدافهم .

#### ← الاثار الإيجابية للصراع التنظيمي

- (أ) تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة درجة التعلم التنظيمي
- (ب) يؤدي الصراع الى الدفع نحو الابتكار والقيام بالتغيير المفيد داخل المنظمة ، حيث تلجا اطراف الصراع الى التفكير في حله عن طريق استخدام طاقاتهم وقدراتهم
- (ج) يساهم الصراع في تماسك أعضاء الجماعة ويقلل خلافاتهم الفردية وزيادة الولاء للمنظمة
- (د) في الصراع يتم التركيز على أداء مهام ومسئوليات قيادية تلحق الهزيمة بالطرف الاخر فيتم بروز قيادات واعدة
- (هـ) مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلا وتعلم كيفية التعامل مع الخصوم
- (و) يعد الصراع فرصة للتنفيس عن بعض الرغبات المكبوتة لدى الافراد

#### ← النتائج السلبية للصراع التنظيمي

(أ) الادراك السلبي لاطراف الصراع بزيادة الهالة الموجبة لافراد الجماعة

(ب) زيادة العداء وقلة قنوات الاتصال بين اطراف الصراع



- (ج) يؤدي الصراع الى اثار نفسيه وصحية ينتج عنها القلق والتوتر .  
 (د) غلبة المصالح الخاصة على المصالحة العامة فكل طرف يسعى لتحقيق المكاسب الشخصية على حساب المنظمة  
 (هـ) يؤدي التورط في الصراع الى اهدار الكثير من الوقت والجهد والمال على موارد المنظمة  
 (و) تحمل طرف نتائج الصراع بدرجة اكبر يولد لديه الإحساس بالظلم والعقر والرغبة في الانتقام والصراع مرة أخرى

### ← التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي

- (أ) المدرسة التقليدية : تفترض هذه المدرسة ما يلي :  
 (١) ان الصراع ضار بالمنظمة ويجب تجنبه  
 (٢) وجود الصراع دليل على خلل في المنظمة  
 (٣) ينشأ الصراع نتيجة فروق فردية بين العاملين  
 (٤) يترتب على وجوده ردود فعل غير مناسبة بين اطراف الصراع  
 (٥) رغم تجاهل هذه المدرسة للإشارة الى دوافع الصراع وجوانبه الإيجابية الا ان الكثير من المنظمات تتبنى المنهج التقليدي في التعامل مع الصراع.  
 (ب) المدرسة السلوكية : تفترض هذه المدرسة :  
 (١) ان الصراع ظاهرة حتمية تصاحب التعاملات الإنسانية داخل المنظمة  
 (٢) يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان ضمن الحدود المسموح بها  
 (٣) قد يكون الصراع إيجابيا وليس بالضرورة انه دائما سلبي وهدام وعلى الادارة دراسة موقف الصراع وتحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل معه  
 (٤) أسباب الصراع متعددة الشيء الذي يتطلب دراستها وتحليلها  
 (٥) انخفاض مستوى الصراع يساعد على تنمية الابتكار والتجديد داخل المنظمة  
 (ج) المدرسة الموقفية : تمثل الفكر الإداري الحديث وتفترض ان قد يكون الصراع بناء او هداما حسب الموقف محل الصراع وما على الإدارة سوى دراسة مواقف الصراع وتحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل معه .

### ← مراحل الصراع التنظيمي : نموذج بوندي لتوضيح مراحل الصراع :

- (أ) مرحلة الصراع الكامن ( الغير ظاهر ) : تتسم بعد وضوح الصراع مع وجود عوامل مؤدية الى الصراع ، كاختلاف الاعداف والاولويات  
 (ب) مرحلة ادراك الصرع : تبدأ هذه المرحلة عندما تدرك مجموعة من أصحاب المصالح ان أهدافها قد تأثرت سلبا بتصرفات مجموعة أخرى . مما يساهم على التعرف على مسببات الصراع .  
 (ج) مرحلة الشعور بالصراع : تبدأ الوحدات المتصارعة في تنمية وتجهيز رد الفعل الانفعالي تجاه بعضها ، و مع تزايد الصراع يقل التعاون الامر الذي يؤثر على الفعالية التنظيمية .  
 (د) مرحلة اظهار الصراع : هنا يتجسد الصراع في صور مختلفة من العداء ، فقد يكون واضحا ( مشاحنات لفظية وعنف ) او سلبيا ( اصابة الطرف الاخر بالإحباط نتيجة عدم تلبية طلباته )  
 (هـ) مرحلة ما بعد الصراع : سواء كان الصراع طويلا ام قصيرا فلا بد من حله بشكل مرضي للطرفين لكي يسود التعاون او بحله بشكل غير مرضي مما يؤدي الى عودة الصراع بمستويات اكثر خطورة من السابق

### ← مستويات الصراع

- (أ) الصراع على مستوى الفرد : يعاني الفرد داخل الجماعة بشعور التعارض والنزاع بين العديد من القوى داخل نفسه بسبب عوامل أهمها :  
 (١) الإحباط : الذي يتولد بسبب عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه بسبب وجود مانع كالانسحاب والجمود والعدوانية والكبت والتبرير

٢) تعارض اهداف الفرد : وتأخذ ثلاثة اشكال :

- أ. حالة الاختيار بين عدة اهداف ذات مزايا وهنا يختار الأكثر نفعا
- ب. حالة تحقيق اهداف ذات عيوب ومزايا وهنا يحتاج المقارنة
- ج. حالة اختيار هدف بين عدة اهداف ذات سلبية وهنا يتحاشى الاختيار منعا للمشاكل

٣) تعارض الدور وغموضه : قد تفرض وظيفة معينة على الفرد القيام بعدة أدوار متعارضة تجعله يعيش صراع نفسي ، كلما كان الدور غامضا كلما قلت قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك ، وعادة ما يزداد الغموض في مراحل العمل الأولى

٤) مشاكل العمل : مثل زيادة عبء العمل وسوء ظروف العمل وتدني العلاقات مع الزملاء

ب) الصراع بين الافراد ضمن الجماعة

- ١) الصراع داخل الجماعة امر حتمي بسبب اختلاف الشخصيات
  - ٢) قد يكون الصراع على المكافأة او الترقية او المركز
  - ٣) تلعب العوامل الادراكية والمعرفية دورا هاما في التأثير على وعي الأطراف بنتائج الصراع
  - ٤) ادراك الفرد لذاته وللآخرين يسهل عليه التكيف التفاعلي بينه وبين الافراد
- ج) الصراع بين الجماعات : هو صراع بين جماعتين او اكثر ومن العوامل المؤثرة :

- ١) تعارض الأهداف
  - ٢) التنافس على الموارد المحدودة
  - ٣) الاختلاف في الادراك : مثل اختلاف إدارة الإنتاج والتسويق تفسير انخفاض المبيعات
  - ٤) العلاقات الاعتمادية : أي اعتماد الجماعات على بعضها في النشاطات
  - ٥) اختلاف هوية الجماعة بشكل واضح عن غيرها
- د) الصراع بين المنظمات : يحدث بين منظمات تضم جماعات عمل مختلفة ويعبر عن حالة التوتر بينهما عند حصول تعارض او تضارب في المصالح

← استراتيجيات حل الصراع :

أ) استراتيجية استخدام القوة والسيطرة :

- ١) يحاول احد اطراف الصراع استخدام القوة التي يتمتع بها للسيطرة على الصراع
- ٢) تعتمد هذه الاستراتيجية على الاجبار والتهديد وتستند الى السلطة الرسمية
- ٣) تعد مناسبة في الظروف التي تتطلب حل سريع مثل أوقات الازمات

ب) استراتيجية التعاون :

- ١) يتعاون طرفي الصراع في تطوير الحلو لمشكلة الصراع
- ٢) يجب على الإدارة هنا توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق التقارب والتأكيد على ان النجاح هو ثمرة العمل الجماعي اكثر منه الفرد
- ٣) تعد مناسبة في الحالات التالي :

- أ. الاتفاق على الحل المتكامل
- ب. الرغبة في اكتساب الخبرة والتعاون مع الأطراف الأخرى
- ج. تقدير مشاعر الآخرين ورائهم ومقترحاتهم

ج) استراتيجية الحل الوسط

- ١) تستخدم في حال وجود تقارب ورغبة في التنازل بين اطراف الصراع بهدف تحقيق التوافق
  - ٢) تعد لغة مناسبة للتفاوض بين طرفي الصراع بسبب تعادل الطرفين
- د) استراتيجية التجنب او تحاشي الصراع : هي انسحاب سلبي من طرف احد اطراف الصراع وتحاشي الصراع مع مرور الوقت من خلال :

- ١) تجاهل موقف الصراع
- ٢) إقامة حوز بين طرفي الصراع
- ٣) جعل العلاقات والتفاعلات محدودة
- ٤) تستخدم في المواقف التالية :

I. القضايا البسيطة والغير مهمة

II. غياب فرصة قبول وجهة نظر لدى اطراف الصراع

III. الرغبة في كسب الوقت

IV. الرغبة في عدم تصعيد الصراع

هـ) استراتيجية التكيف : عكس استراتيجية استخدام القوة وهنا يهتم احد الأطراف بمصالح الطرف الأخر وتسمى استراتيجية الايثار وقد تبدوا استسلاما للطرف الأخر وتستخدم في الحالات التالي :

١) الرغبة في بناء جسور العلاقات الطيبة

٢) عند شعور احد اطراف الصراع بضعف موقفه التفاوضي

٣) عندما تكون القضية محل الصراع غير ذات أهمية او هامشية

← تصنيف استراتيجية الصراع حسب النتائج :

أ) استراتيجية خاسر / خاسر

ب) استراتيجية رايح / خاسر

ج) استراتيجية رايح / رايح

## المحاضرة الحادية عشر

### ثقافة المنظمة

#### ← مفهوم ثقافة المنظمة

- (أ) يعرف سميرش ثقافة المنظمة بانها مجموعة المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية  
(ب) ويرى الدير ان ثقافة المنظمة هي مجموعة افتراضات و توقعات وقواعد للسلوك وهي تعمل كاطر مرجعي لسلوك الأفراد وتمثل فهما مشتركا بين أفراد التنظيم  
(ج) يرى جيسون انها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد السلوك  
(د) ونسنتج :

- (١) ان ثقافة المنظمة تشمل قيم ومعتقدات يشترك فيها أعضاء التنظيم  
(٢) ان ثقافة المنظمة تحدد شكل التصرف او السلوك مع المشكلات الداخلية والخارجية  
(٣) ان لكل منظمة ثقافة خاصة قد تكون ايجابيهاه عندما تحقق اهداف المنظمة او سلبية اذا كانت مخالفة لتلك الأهداف  
(٤) قد تتعد الثقافات الفرعية داخل الثقافة الام .

- (٥) وبالتالي نعرف ثقافة المنظمة على انها : نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يتشارك فيه أعضاء التنظيم بحيث تشكل قواعد للسلوك واسس للتعامل مع مشكلات البيئية الداخلية والخارجية

#### ← أهمية ثقافة المنظمة

- (أ) تلعب دور هام في تشكيل سلوك الافراد والحفاظ على هوية المنظمة  
(ب) تحدد دور الافراد في المنظمة  
(ج) تحدد هوية افراد المنظمة  
(د) تسهل عملية الالتزام الجماعي  
(هـ) زيادة درجة استقرار التنظيم  
(و) تساعد في فهم الاختلافات بين منظمات الاعمال وتفاعل الافراد مع منظماتهم  
(ز) تمثل أداة للرقابة والتوجيه لسلوك الافراد  
(ح) تساعد في فهم سلوك الافراد وتزيد من إمكانية التنبؤ به  
(ط) توحيد القيم ومعايير الأداء المتميز بين العاملين  
(ي) زيادة الانتماء والولاء  
(ك) زيادة درجة التبادل بين أعضاء المنظمة

#### ← وسائل نقل الثقافة التنظيمية

- (أ) أساليب التطبيع الاجتماعي : هي العمليات التي يستطيع الفرد من خلالها تعلم قيم وعادات المنظمة وخاصة الموظفين الجدد  
(ب) أساليب المنظمة في الترقية وزيادة الروابط والعلاقات والعقاب والاجازة  
(ج) لغى التنظيم : المظهر العام للأفراد - أسلوب الاتصال داخل المنظمة - تنظيم المكاتب - الهدام - السلوكيات الجيدة .

#### ← مصادر ثقافة المنظمة

- (أ) صفات وخصائص الفرد :

- (١) الافراد المؤسسون تؤثر قيمهم ومعتقداتهم في شكل ثقافة المنظمة  
(٢) عادة ما يتحكم الافراد المؤسسون في نوعية الافراد الذين يعملون في المنظمة ويشكلون ثقافتها  
(٣) الافراد الذين يتم اختيارهم من قبل المؤسسين تكون لهم نفس القيم  
(ب) اخلاقيات التنظيم :

- (١) هي القيم والمعتقدات التي تحدد اسوب وطريقة التعامل داخل التنظيم  
(٢) مع الوقت تصبح القواعد الأخلاقية عادية وتمثل جانب مميز لثقافة المنظمة

٣) هي نتائج كل من اخلاقيات الفرد واخلاقيات المجتمع والمهنة

ج) الهيكل التنظيمي :

١) تنوع اشكال الهياكل التنظيمية يؤدي الى ظهور ثقافات مختلفة

٢) في الهياكل اللامركزية تزدهر ثقافة حرية العمل والاستقلالية والمبادرة والرغبة في تحمل المخاطرة

٣) في الهياكل المركزية تسود ثقافة العمل الفردي وتقل الجماعية والتجديد والتطوير وروح الابتكار

## المحاضرة الثانية عشر

### الابداع التنظيمي

#### ← مفهوم الابداع :

- (أ) جوهر الابداع هو تطوير شيء جديد لم يوجد من قبل  
(ب) يعرف الابداع التنظيمي بأنه تطوير فكرة داخل المنظمة  
(ج) الابداع عملية يحاول فيها الفرد من خلال تفكيره وقدراته ان يتوصل لشيء جديد بالنسبة له او بالنسبة لبيئته

(د) نستنتج ان هناك فرق بين السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية :

(١) السلوك الإبداعي : هو عملية انتاج أفكار جديدة وغير مألوفة

(٢) القدرات الإبداعية : هي القدرة على انتاج تلك الأفكار

(هـ) وبالتالي يعرف الابداع على انه : النظر الى الظواهر والاشياء والمشكلات نظرة غير تقليدية

#### ← أهمية الابداع التنظيمي

- (أ) الأفكار الجديدة تد عنصر مميز للمنظمة ، المنظمة غير المبدعة جامدة  
(ب) المنظمات المبدعة هي منظمات رائدة وناجحة في الأسواق  
(ج) التطور السريع للبيئة المحيطة بالمنظمة يتطلب الاهتمام بالابداع المستمر رغبة في البقاء او التفوق  
(د) يمثل الفرد المبدع ثروة يجب صيانتها وتنميتها بشكل مستمر لتحقيق الأهداف التنظيمية

#### ← مراحل عملية الابداع

- (أ) الإحساس بالمشكلة والدراية بها ومعرفتها  
(ب) الاستغراق في المشكلة وجمع المعلومات  
(ج) حضانة وحفظ المعلومات  
(د) التبصر واستنارة الأفكار  
(هـ) تأكيد الفكرة وتطبيقها

#### ← أنواع الابداع

- (أ) الاختراع الجديد : منتج جديد ، نظرية جديدة  
(ب) ربط الأفكار والجوانب فيما بينها : ربط جوانب إدارية بجوانب رياضية  
(ج) تطوير شيء موجود  
(د) خليط من الطرق السابقة

#### ← خصائص الشخص المبدع

- (أ) عدم قبول الوضع الحالي والرغبة في التغيير  
(ب) عدم الالتزام بمعايير المجموعة والميل الى المعايير المستقلة ( عدم التقليد )  
(ج) الاهتمام بالجديد  
(د) المعرفة الواسعة والتفكير الخلاق ( غير تقليدي )  
(هـ) تفضيل حرية التعبير عن الرأي وعدم الاهتمام بآراء الآخرين

#### ← خصائص المنظمة المبدعة

- (أ) شيوع قيم تنظيمية دافعة للابتكار والابداع  
(ب) تنبي أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجعها  
(ج) الاستثمار في البحث الطويل الاجل  
(د) تجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم المسبق عليها  
(هـ) الميل الى اللامركزية وعدم تعقيد الإجراءات  
(و) تشجيع المبادرات

ز) نشر ثقافة تبادل الآراء والمشاركة بالنقد الذاتي

ح) تفهم الصراع وإيجاد الحل المناسب له

← معوقات الابداع

أ) معوقات شخصية :

- ١) الخوف والقلق المكبل للقدرات ( ثلاثة لاري لهما الخاف والجائع والمغرور )
- ٢) التمسك بالنمط التقليدي في الآراء
- ٣) الاحكام المسبقة على الأفكار والاشياء
- ٤) السلبية وعدم الاستقلالية والانطواء

ب) المعوقات التنظيمية

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

ج) المعوقات الاجتماعية

- ١) احترام ملامات تعيق الابداع
- ٢) غياب حرية التعبير والانتقاد الذاتي
- ٣) الأسلوب التربوي القاتل للطموح والمكبل للحريات والقدرات
- ٤) أساليب تعليم تقليدية تعتمد على التلقين والحفظ بدل تنمية الفكر والابداع