

# الماضرة الاولى

مفهوم المنظمة :

هي مجموعة من الأفراد داخل المنظمة يعملون معاً لتحقيق الأهداف المنشودة

مفهوم السلوك :

هو كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات وممارسات

ثانياً :

أهمية المنظمات في العصر الحالي :

زيادة  
المنفعة

- ١ / زيادة التخصص وتقسيم العمل للأفراد ~
- ٢ / استخدام التكنولوجيا والاستفادة من اقتصاديات الحجم ~
- ٣ / القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية مقارنة بالأفراد ~
- ٤ / تساهم في تخفيض تكاليف التبادل بين الافراد ~

ثالثاً :

مفهوم السلوك التنظيمي :

- ١ / الفرد العامل > مفهوم السلوك الجزئي
- ٢ / الجماعات > مفهوم السلوك الوسطي
- ٣ / الهيكل > مفهوم السلوك الكلي

هو علم يهتم بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه ، وتفسيره ، والتنبؤ به ، والتحكم فيه بهدف تحسين فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها

رابعاً :

مبادئ السلوك التنظيمي :

- ١ / مبدأ طبيعة الإنسان > الناس مختلفون فلكل سلوك دافع وهدف ~ والانسان ذو كرامة إنسانية
- ٢ / مبدأ طبيعة المنظمة > ١/ المنظمة كائن اجتماعي ٢/ هناك مصالح مشتركة بين المنظمة والعمال

خامساً :

أسباب ومبررات دراسة السلوك الإنساني :

٢ / مبررات الدراسة  
الإنسان كائن معقد ذو رغبات شخصية يتطلب التعرف على سلوكه داخل المنظمة/ تقدير نوعية الحوافز المادية والمعنوية للأفراد/ يساعد المدراء على زيادة كفاءتهم الإدارية / تقلل من الاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية في تكوين الآراء

١ / أسباب الدراسة  
يمكن المديرين من أداء الأنشطة بكفاءة عالية/ تساهم دراسة السلوك فهم الحاجات الإنسانية/ تساهم إلى الفهم الأعمق لنمط الاتصال، مهارات المفاوضات، أساليب حل الصراع

سادساً :

أهداف دراسة السلوك الإنساني :

- ١ / فهم وتفسير السلوك التنظيمي > محاولة فهم تصرفات الأفراد في المنظمات
- ٢ / التنبؤ بالسلوك التنظيمي > محاولة تقدير وضع السلوك في المستقبل
- ٣ / إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي > الإدارة هي فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين وأنها تتطلب التفسير والتنبؤ الدقيق وإقترح الحلول لمشاكلها وهي تعتبر عملية نسبية وجزئية

# الماضرة الثانية

## مرحلة ما قبل الحركة العلمية :

- 1 / مارست الحضارات القديمة جوانب ناجحة من العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ~
- 2 / عند بداية المجتمعات كانت ظروف العمل المادية قاسية وغير مناسبة ~
- 2 / كانت أساس الحضارة الانسانية هو الإنسان حيث ركزت على أهمية الشورى والمعاملة الطيبة وضرورة أنتقاء الأصلح ~
- 4 / تساهم في تخفيض تكاليف التبادل بين الافراد ~

## المدرسة السلوكية :

ثانياً:

- تركز على ثلاث اتجاهات رئيسية :
- 1 / مدرسة العلاقات الإنسانية > إلتون مايو (mayo)
  - 2 / نظرية (X,Y) > دوغلاس ماجريغور (mcgregor)
  - 3 / سلم الحاجات لماسلو

## المدرسة التقليدية :

ثانياً:

- تركز على ثلاث اتجاهات رئيسية :
- 1 / النموذج البيروقراطي > ماكس بيبير (max weber)
  - 2 / نظرية الإدارة العلمية > فريدريك تاييلور (taylor)
  - 2 / نظرية مبادئ الإدارة > هنري فايول (fayol)

## الإسهامات الحديثة :

رابعاً:

- 1 / برى سيمون (simon) > أن طريقة الأفراد في صنع القرار تعد مدخلا لفهم السلوك الفردي ~
- 2 / أسهم ليكرت (likkert) في المدخل السلوكي > أن رضا الأفراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادي قائماً على أساس المشاركة ~
- 2 / ترى نظرية الإدارة الموقفية > أن المدير يجب تكييف موقفه ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة ~

## علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى :

خامساً:

- 1 / علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس:  
1 / يسعى إلى تعديل سلوك الفرد بهدف تحسين الصحة النفسية للأفراد والجماعات  
2 / توجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي وعلم النفس لأن كثير من القضايا تمت معالجتها ضمن علم النفس مثل ( الادراك ، الشخصية ، الاتجاهات ، التعلم ، الدافعية ) ~

## علاقة السلوك التنظيمي بعلم الاجتماع :

- 1 / دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والعوامل المؤثرة في سلوك الفرد في المجتمع  
2 / توجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي وعلم الاجتماع لأن بعض القضايا هي محور الدراسة ضمن السوك التنظيمي مثل ( الجماعات ، الصراع ، القوة ) ~

## علاقة السلوك التنظيمي بعلم دراسة الانسان (الانثربولوجيا):

- 1 / هو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي يتعلمها كاللغة والقيم والمشاعر .
- 2 / توجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي وعلم الانثربولوجيا بسبب تواجد مواضيع مشتركة مثل (الثقافة ، التقاليد) ~

## تحديات ممارسة السلوك التنظيمي:

سادساً:

- 1 / إدارة عمالة متعددة الثقافات في ظل العولمة / متعددة الخلفيات في البلد الواحد ~
- 2 / الإتجاه لتحسين وإدارة الجودة الشاملة / تحسين مهارات الأفراد / لتحسين وتطوير السلوك الأخلاقي / لزيادة درجة تمكين العاملين ~
- 2 / التعامل مع حالات التغيير المستمر ~ 4 / الرغبة في التجديد والابتكار ~

# المحاضرة الثالثة

أولاً :

## مفهوم الشخصية :

٢ / الشخصية كاستجابة :  
هي مجمل أستجابات الشخص المختلفة  
للمثيرات التي تقع عليه ~ من الانتقادات  
الموجهة: ١ / يصعب حصره بسبب كثرته ٢ / عدم  
ثبات استجابة الفرد للمثيرات ~

١ / الشخصية كمثير :  
هي مجمل ماتركه صفات الفرد من انطباعات  
على الآخرين من الانتقادات الموجهة:  
١ / تركيزه على جانب واحد ٢ / إغفال التنظيم  
الداخلي للشخصية ~

٤ / تعريف البورت للشخصية : يعتبر من أشهر  
التعريفات وأكثرها شمولاً وقبولاً  
هي التنظيم الديناميكي (المتغير) الذي يكمن  
بداخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية  
والجسمية ويحدد الأساليب التي يتوافق بها  
الفرد مع بيئته ~

٢ / الشخصية كمكون داخلي : هي الميكانيزمات  
الداخلية التي تتحكم في السلوك فلكل شخص  
سمات معينة ~  
من الانتقادات الموجهة: صعوبة الدراسة العلمية  
للشخصية كمكون داخلي بسبب أنه غير ظاهر  
فهو شئ داخا ، كيان الانسان ~

١ / الشخصية وحدة متكاملة متفاعلة  
٢ / الشخصية وحدة تميز الفرد عن غيره  
٣ / تضم الشخصية مكونات نفسية وجسمية  
٤ / يجب أن تتوافق الشخصية مع بيئة الفرد  
٥ / الشخصية مرتبطة بالزمن ~

صفات  
الشخصية :

## نظريات الشخصية :

ثانياً :

١ / نظريات الأنماط الجسمية : نظرية كرتشمير kretchmer  
أشار الى ثلاث أنماط جسمية : ١ / النمط المكتنز : الشخص  
القصير ممتلئ الأطراف متقلب العواطف / مزاجي  
٢ / النمط الواهن : الشخص الطويل النحيف يتميز بالخجل والانطواء  
٣ / النمط الرياضي : هو الشخص المفتول العضلات يتميز بالتحفظ ~

١ / نظريات  
الأنماط

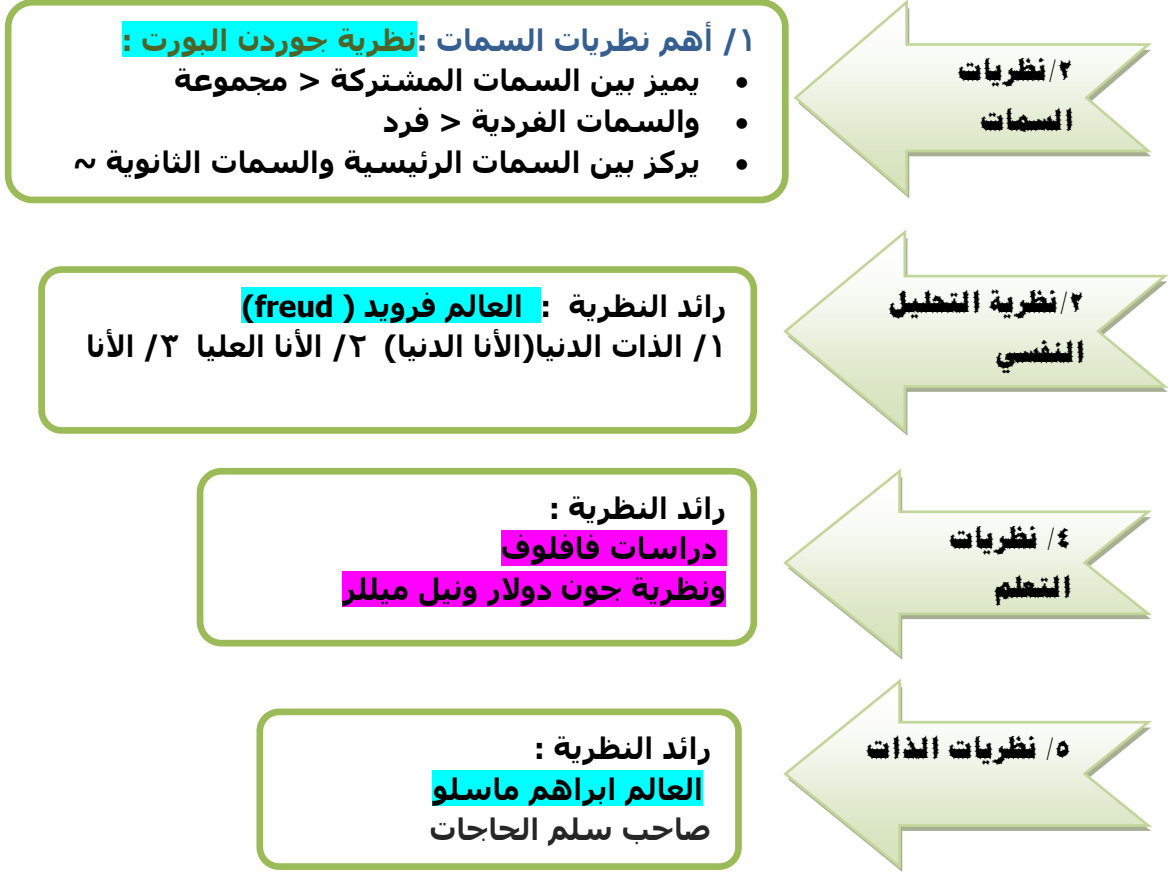
١ / نظريات الأنماط الجسمية : نظرية شيلدون sheldon  
أشار الى ثلاث أنماط جسمية : ١ / النمط البطني : يتميز بالسمنة ، معتدل المزاج ، حب  
الاكل ، المتعة ، الاسترخاء ، الاعتماد على الغير ~  
٢ / النمط العضلي : ذو قوة عقلية ، إثبات الذات حب السيطرة والمغامرة وبذل النشاط  
٣ / النمط الرقيق : ضعيف العضلات ، عدم التحمل ، حب العزلة والاستغراق في التفكير ~

## ١ / نظريات الأنماط السيكولوجية:

### نظرية كارل يونج للشخصية :

نمطين للشخصية : ١ / النمط المنبسط > إقامة العلاقات  
٢ / النمط المنطوي > يهتم بالذات بعيداً عن الجماعة

## المحاضرة الثالثة



### ثالثاً: العوامل المؤثرة في الشخصية

١ / المحددات الوراثية / ٢ / المحددات البيئية / ٣ / المحددات الموقفية

### رابعاً: علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي :

١ / مدى التحكم في الشخصية  
٢ / الميكافيلية أرتبطت بالايطالي مكيافيلي  
٣ / مدى تقدير أو احترام الذات >> هناك علاقة طردية بين مستوى الذات والرضا الوظيفي  
٤ / مدى تحمل المخاطر

## المحاضرة الرابعة

### الإدراك

#### مفهوم الإدراك :

- 1/ يعرف روبنس (robbins) الإدراك بأنه ينظم ويترجم أنطباع الأفراد
- 2/ يعرف كينيكي (kinicki) الإدراك بأنه عملية ذهنية تساعدنا في فهم ما يحيط بنا
- 3/ يعرف قيبسون (Gibson) الإدراك بأنه عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة

معرفة ذهنية يقوم بها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمشيرات وتنظيمها وتفسيرها وإعطائها معاني خاصة ~

إذن الإدراك هو :

#### خطوات عملية الإدراك :

- 1/ الإحساس بالمشيرات المحيطة
- 2/ الإنتباه
- 3/ تسجيل المعلومات وتنظيمها
- 4/ التفسير
- 5/ الاستجابة السلوكية

#### العوامل المؤثرة في الإدراك :

- 1/ العوامل المتعلقة بالمشير أ/ **بانتقاء المشير** > شدة المشير وقوته \_ الحجم \_ التباين \_ التكرار \_ الحركة \_ الالفة والحدة
- ب/ **بتنظيم المشير** > الشكل والخلفية \_ التشابه \_ التقارب \_ الاستمرار \_ سد الثغرات
- 2/ العوامل المتعلقة بالفرد > \* الخبرات السابقة، الحاجات والدوافع، الشخصية، النسق الإدراكي، المستوى الاقتصادي والاجتماعي، تأثير الحالة النفسية، الاتجاهات والقيم، الحب والكراهية
- 3/ أثر البيئة في عملية الإدراك > \* البيئة المادية ، الاجتماعية ، الإطار البيئي والثقافي ~

#### معوقات الإدراك :

- 1/ التنميط
- 2/ تأثير الهالة
- 3/ الدفاع الإدراكي
- 4/ الإسقاط

#### العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي :

- 1/ تجنب إصدار الأوامر والأحكام بشكل موحد لا يراعي الاختلافات الإدراكية
- 2/ تساعد المدير في إنتقاء أسلوب الاتصال المناسب مع المرؤوسين
- 3/ تقليل الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات
- 4/ تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات لاتخاذ القرار الموضوعي
- 5/ تجنب الأنساق وراء مشاعره في الحكم على الأشخاص

## الماضرة الخامسة

### التعلم

#### مفهوم التعلم:

يعرف روبنس (robbins) التعلم بأنه التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة ~

#### نظريات التعلم:

- 1/ نظرية التعلم الشرطي التقليدي > \* تنسب إلى العالم الروسي بافلوف pavlov
- 2/ نظرية التعلم الشرطي الفعال > \* تنسب إلى العالم الأمريكي سكاينر skinner
- 3/ نظرية التعلم الإجتماعي
- 4/ نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ > \* ترتبط بعالم النفس الأمريكي ثورنديك thorndike وتجربة القط الجائع داخل الصندوق
- 5/ نظرية التعلم بالإستبصار > \* تجربة كوهلر kohler

#### المبادئ الأساسية لعملية التعلم:

#### علاقة التعزيز والعقاب بالتعلم:

- 1/ تؤثر الحوافز الإيجابية والسلبية على السلوك التنظيمي
- 2/ هناك أربعة استراتيجيات تستخدم فيها الحوافز نوضحها من خلال الجدول:

- 1/ التعلم له دافع
- 2/ التعزيز بالمكافأة المادية والمعنوية
- 3/ التعلم الموزع بين الفترات
- 4/ ضرورة المشاركة الأيجابية
- 5/ ضرورة توزيع مواد ومجالات التعلم
- 6/ أهمية الفهم أثناء عملية التعلم
- 7/ التكرار
- 8/ التوجيه والأرشاد

الحافز	الحالة	الهدف	المثال
1 <u>استراتيجية التعزيز</u> تقديم حافز ايجابي	يحقق تدعيم ايجابي	تعزز السلوك	منح مكافئة لموظف رفع من إنتاجته تؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية)
2 <u>استراتيجية التعزيز</u> منع حافز سلبي	يحقق تدعيم سلبي	تعزز السلوك	حالة الموظف (الالتزام بالمواعيد الحضور لتجنب الإنذارات والخصومات)
3 <u>استراتيجية الانطفاء</u> منع حافز ايجابي	يحقق اللاتدعيم	إضعاف السلوك	موظف ينقل الأخبار إلى رئيسه ، فإذا توقف المدير عن المدح يتوقف الموظف عن نقل الاخبار
4 <u>استراتيجية العقاب</u> تقديم حافز سلبي	يحقق العقاب	إخماد السلوك	توجيه انذار الى موظف غير ملتزم بالادام

#### التذكر والنسيان وعلاقتها بالتعلم:

- 1\_ التذكر : هو أحد الوظائف العقلية التي يتمكن بها الفرد من استرجاع ماتعلمه .  
مراحل التذكر : 1/ التعلم والاستظهار 2/ الأحتفاظ بما تعلمه 3/ الأسترجاع 4/ التعرف .  
العوامل المؤثرة في التذكر : سرعة وبطء التعلم بين الأفراد/ مواد التعلم / طريقة التعلم ~
- 2\_ النسيان : هو عدم القدرة أو الفشل على تذكر بعض الخبرات والمعلومات التي سبق تعلمها .  
العوامل المسببة للنسيان : 1/ عامل الزمن 2/ عامل الإكتمال 3/ عامل التدخل 4/ عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار 5/ المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة للفرد 6/ تغير الميول والاهتمامات ~

## المحاضرة السادسة

### القيم

#### مفهوم وأهمية القيم :

- ١/ عرف كلوكهن القيم بأنها مفهوم ضماني أو صريح يوضح المرغوب وغير المرغوب .  
٢/ عرف كوبر القيم بأنها معتقدات تحدد شكل تصرفاتنا وأهدافنا ~  
٣/ عرف bengston أن القيم معايير تحدد توجهات الفرد وتصرفاته ~  
٤/ عرف مندل وجوردان أن القيم ليست شيئاً مطلقاً وإنما هي عرضة للتأثر بالإطار الثقافي ~

١/ القيم  
هي :

مجموعة من المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تؤثر في سلوك الأفراد وتحدد مدى توافقهم وأنسجامهم مع باقي أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها ~

٢/ أهمية  
القيم :

- ١/ تؤثر على إدراكه للمواقف التي يواجهها  
٢/ تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي يتعامل بها الفرد .  
٣/ تسهم القيم في تشكيل أخلاقيات العمل .  
٤/ تؤثر القيم في نوعية القرارات المتخذة .  
٥/ التزام الجماعة بقيم معينة .  
٦/ تحدد القيم الإتجاهات

#### مصادر القيم :

ثانياً :

- ١/ الدين  
٢/ المصدر الاجتماعي  
٣/ الخبرة  
٤/ منظمات الأعمال أو جماعات العمل  
٥/ الأسرة

#### تصنيف القيم :

ثالثاً :

- ١/ تصنيف سبرانجر spranger  
قسم سبرانجر القيم إلى ستة أنماط :  
١/ النمط الإقتصادي  
٢/ النمط الاجتماعي  
٣/ النمط الديني  
٤/ النمط النظري  
٥/ النمط الجمالي  
٦/ النمط السياسي

- ٢/ تصنيف روكيتش rokeach  
قسم روكيتش القيم إلى نوعين :  
١/ القيم النهائية >\* هي الغايات النهائية  
٢/ القيم الوسيطة >\* هي وسيلة لتحقيق القيم

٣/ تصنيف كلوكهن kluchon

- ١/ توجه الطبيعة البشرية  
٢/ توجه الطبيعة الفردية  
٣/ توجه الزمن  
٤/ توجه النشاط  
٥/ توجه العلاقات

تؤدي تلك الحقائق إلى  
أختلاف توجهات القيم  
على النحو التالي

## المحاضرة السابعة

### الإتجاهات

مفهوم الإتجاهات :

- ١/ عرف البورت all port : الإتجاه بأنه حالة من التهيئة العقلية العصبي .  
٢/ عرف ترياندس triandis : الإتجاه بأنه فكرة مشبعة بالعاطفة ~  
٣/ عرف بيتي وكاسيو : الإتجاه عام ويتضمن مشاعر إيجابية ~

عبارة عن استعداد وجداني مكتسب يحدد سلوك وشعور الفرد  
إزاء موضوعات معينة من حيث تفضيلها أو عدم تفضيلها ~

١/ الإتجاه  
هو:

- ١/ الميول هي أنفعالات خاصة تحدد علاقة الفرد  
بأشياء معينة .  
٢/ الأراء أكثر خصوصية من الإتجاهات والرأي هو  
التعبير باللفظ أو الإشارة  
٣/ فقد تكون لدى الفرد معلومات كثيرة عن قضية  
معينة وليس لديه إتجاهها محددًا لها

٢/ الفرق بين  
الإتجاهات والميول  
والأراء والمعلومات :

مكونات الإتجاه :

ثانياً:

- ١/ المكون الفكري او الإدراكي > \* يتعلق بـ مدركات أو معتقدات الفرد  
٢/ المكون الشعوري أو العاطفي > \* يتعلق بـ مشاعر وعواطف الفرد  
٣/ المكون السلوكي > \* يتعلق بميل الفرد .

وظائف الإتجاهات :

ثالثاً:

- ١/ وظيفة المنفعة > \* توجيه سلوك الفرد  
٢/ وظيفة الدفاع عن الذات > \* يحمي الإتجاه الفرد من القلق والتهديد.  
٣/ وظيفة التعبير عن القيمة > \* تقدم الإتجاهات تعبير موجب عن قيم الفرد.  
٤/ وظيفة المعرفة > \* توفير معايير مرجعية لسلوكه .

تغيير الإتجاه :

رابعاً:

مصادر ومؤثرات الإتجاهات :

خامساً:

- ١/ تنسم الإتجاهات بالثبات النسبي  
٢/ يسهل تغيير الإتجاه عندما يكون ضعيفاً  
٣/ يسهل تغيير إتجاهات الافراد الأكثر مرونة

- ١/ التعلم /٢ الجماعات /٣ طريقة التفكير  
٤/ المعتقدات /٥ الخبرة /٦ الصلة والتلازم ~

- ١/ تغيير الجماعة /٢ تغيير معتقدات الفرد  
٢/ تغيير الموقف /٤ إثارة المخاوف والشكوك  
٥/ الإتصال المباشر /٦ تأثير الأحداث الهامة  
٧/ تأثير رأي الأغلبية والخبراء  
٨/ التغيير القسري في السلوك ~

طرق تغيير  
الإتجاهات :



## المحاضرة الثامنة

### الدافعية

#### مفهوم الدافعية :

- ١/ عرف روبنس أن الدافعية هي العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو مجهود ما يبذله الفرد .  
٢/ عرف غراي أن الدافعية هي المدى الذي يمكن أن يصل اليه الجهد المنطوي نحو هدف معين ~  
٣/ عرف Hampton أن الدافعية هي مجموعة القوى المنشطة والمحركة للفرد بحيث تدفعه لانتاج سلوك معين ~

#### محددات درجة الدافعية :

- ١/ المستوى الحالي للطموح  
٢/ الجهد المبذول  
٣/ المستوى الحالي للإشباع  
٣/ قيمة توقعات الفرد من المكافآت

#### تحدد الدافعية من ٣ منطلقات :

- ١/ تنشيط السلوك  
٢/ توجيه السلوك  
٣/ تثبيت السلوك في اتجاه معين

#### الخصائص الرئيسية للدافعية :

- ١/ المجهود (كمية العمل)  
٢/ المثابرة والإصرار (نوعي العمل)  
٣/ الاتجاه

#### أهمية دراسة الدافعية :

- ١/ زيادة فهم الانسان لنفسه وللآخرين  
٢/ تساعد معرفة الدوافع على زيادة التنبؤ بالسلوك الانساني  
٣/ تأثير الدافعية على انتاجية العاملين  
٤/ تحدد الدافعية شدة السلوك وكثافته ..

#### نظريات الدافعية :

- ٢/ نظرية العملية للدافعية  
• نظرية فروم للتوقع  
• نظرية التكايف  
• نظرية وضع الهدف

- ١/ نظرية المحتوى للدافعية  
• نظرية سلم الحاجات لماسلو  
• نظرية العاملين لهيرزبرغ  
• نظرية دافع الانجاز لماكلياند

#### إجراءات واقتراحات لتحسين الدافعية:

- ١/ التوفيق بين الأفراد والوظائف  
٢/ تدريب وتنمية الأفراد  
٣/ ارتباط أنظمة الحوافز بالاداء  
٤/ الإدارة بالاهداف .

- ١/ تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل ٢/ استخدام برنامج واضح للحوافز  
٣/ توفير مناخ عمل إنساني داخل المنظمة ٤/ الاتجاه إلى أسلوب الترقية من الداخل  
٥/ وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز  
٦/ وجود علاقات متوافقة مع الآخرين ٧/ إظهار الإهتمام بالآخرين  
٨/ السماح بقدر معقول من الأخطاء

قدم افانسيبيش  
الاقتراحات التي  
تساعد المدير على  
تحسين دافعية  
الأفراد هي :

## المحاضرة التاسعة

### الجماعات

#### مفهوم الجماعة :

أولاً :

- 1/ يعرف smith الجماعة بأنها وحدة تتكون من اثنين فأكثر لهم الإدراك الجماعي والتصرف تجاه البيئة المحيطة
- 2/ يعرف miles الجماعة بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون الأتصال فيما بينهم لتحقيق هدف معين .
- 3/ يعرف new comb الجماعة بأنها تتكون من فردين فأكثر يشتركون فى موضوعات معينة بحيث تتكون علاقات.

#### خصائص الجماعة

- 1/ وجود فردين فأكثر
- 2/ العلاقات قائمة على الود والتعاون
- 3/ قيام كل فرد بدوره فى تحقيق الهدف
- 4/ وجود هدف تسعى لتحقيقها
- 5/ أن تهين لأفرادها فرصة النو وإشباع حاجاتهم
- 6/ وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ
- 7/ أن تكون على درجة معينة من التنظيم
- 8/ أن تكون على درجة معينة من التنظيم

#### أسباب تكوين الجماعة :

ثانياً :

- 1/ نظرية التقارب المكاني
- 2/ نظرية القطيع
- 3/ نظرية التوازن
- 4/ نظرية التبادل
- 5/ نظرية التفاعل

#### مراحل تكوين الجماعات :

ثالثاً :

- 1/ مرحلة التكوين والتشكيل > \*التعارف / 2/ مرحلة جس النبض > \*الغموض
- 3/ مرحلة العصف > \* نشوء الصراعات / 4/ مرحلة وضع المعايير > \* الاستقرار
- 5/ مرحلة الاداء > \* النشاط وتحمل المسؤولية / 6/ مرحلة الانتهاء > \* توقف الجماعة

#### أنواع الجماعات :

رابعاً :

- 1/ التقسيم من حيث الحجم > صغيره \_ كبيره
- 2/ التقسيم من حيث قوة تأثيرها فى شخصية الفرد > الجماعات الأولية - الثانوية
- 3/ التقسيم من حيث طبيعة التكوين > الجماعات طبيعة التكوين - مكونة بشروط
- 4/ التقسيم من حيث درجة التغيير > الجماعات المغلقة - الجماعات المفتوحة
- 5/ التقسيم على أساس دوافع الإلتناء > دوافع شخصية - دوافع اجتماعية
- 6/ التقسيم من حيث رابطة الجمع > جماعات إجبارية - اختيارية
- 7/ التقسيم من حيث طبيعة السلطة > رسمية - غير رسمية

#### مشكلات الجماعات :

خامساً :

- 1/ المشكلات السلوك والعلاقات الشخصية  
سببها الفرد مثل الأنانية ، التسلط ، التمسك بالرأى ~
- 2/ المشكلات الوظيفية  
وجود المنازعات والصراعات ، مشكلة الروتين الإداري ، عدم فهم أهداف الجماعة ، عدم إتاحة الفرصة لظهور قيادات جديده ، إنحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة ، مشكلات التنافس بين الجماعات ~

## المحاضرة العاشرة

### الصراع التنظيمي

#### مفهوم الصراع :

١/ عرف **goner** أن الصراع حالة من الخلاف او التعارض تحدث عندما تصطم أهداف مجموعة مع أخرى . نستنتج أن الصراع ظاهره واقعية ملموسة متواجدة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة

هناك فرق بين الصراع والمنافسة :

تتوقف درجة تطور الصراع على :

١/ التنافس هو : محاولة فرد أو جماعة تحقيق هدف دون إعاقة الطرف الآخر  
٢/ الصراع : يحاول فيه كل طرف وضع العقبات

١/ قوة أطراف الصراع وشخصياتهم  
٢/ مدى إدراك الأطراف لنتائج الصراع

ظاهرة سلوكية مستمره تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة تؤثر سلبا أو إيجابا على طبيعة العلاقات ~

الصراع هو :

#### ثانياً : الآثار الايجابية للصراع التنظيمي :

١/ تحسين جودة عملية إتخاذ القرار وزيادة درجة التعلم التنظيمي ٢/ يؤدي الصراع إلى الدفع نحو الابتكار والتغيير المفيد للمنظمة ٣/ يساهم الصراع في تماسك أعضاء الجماعة  
٤/ يتم التركيز على أداء مهام ومسؤوليات قيادية ٥/ مساعدة الادارة في التعرف على اساليب معالجة الصراع ٦/ فرصة للتفيس عن بعض الرغبات المكبوتة

#### ثالثاً : النتائج السلبية للصراع التنظيمي :

٢/ زيادة العداة وقلة قنوات الاتصال  
٤/ غلبة المصالح الخاصة على العامه  
٦/ الإحساس بالظلم والقهر

١/ الإدراك السلبي لأطراف الصراع الأخرى  
٣/ أثار نفسية وصحية  
٥/ إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال

#### مراحل الصراع :

#### خامساً :

١/ مرحلة الصراع الكامن > \* الغير ظاهر  
٢/ مرحلة إدراك الصراع ٣/ مرحلة الشعور  
بالصراع ٤/ مرحلة إظهار الصراع  
٥/ مرحلة ما بعد الصراع

#### التطور الفكري لدراسة الصراع :

#### رابعاً :

١/ المدرسة التقليدية ٢/ المدرسة السلوكية  
٣/ المدرسة الموقفية

#### مستويات الصراع :

#### سادساً :

١/ الصراع على مستوى الأفراد  
٢/ الصراع بين الأفراد  
٣/ الصراع بين الجماعات  
٤/ الصراع بين المنظمات

#### إستراتيجيات حل الصراع :

#### سابعاً :

١/ إستراتيجية إستخدام القوة والسيطرة  
٢/ إستراتيجية التعاون  
٣/ إستراتيجية الحل الوسط  
٤/ إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع  
٥/ إستراتيجية التكيف

١/ إستراتيجية: خاسر/ خاسر  
٢/ إستراتيجية: رابح / خاسر  
٣/ إستراتيجية : رابح / رابح

تصنف  
إستراتيجيات  
تسوية  
الصراع :

## المحاضرة الحادية عشر

### ثقافة المنظمة

مفهوم ثقافة المنظمة :

أولاً :

- 1/ عرف **smircich** أنها مجموعة المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية
- 2/ عرف **alder** أنها مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد سلوك .
- 3/ عرف **Gibson** أنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها السلوك .

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

ثقافة

المنظمة :

أهمية ثقافة المنظمة :

ثانياً :

- 1/ تلعب دور هام في تشكيل سلوك الأفراد
- 2/ تحدد هوية أفراد المنظمة
- 3/ زيادة درجة استقرار التنظيم
- 4/ تسهل عملية الالتزام الجماعي
- 5/ تمثل أداءً للرقابة والتوجيه
- 6/ تساعد في فهم الاختلافات
- 7/ توحيد القيم
- 8/ تساعد في فهم سلوك الأفراد
- 9/ زيادة درجة التبادل بين أعضاء المنظمة
- 10/ زيادة الإلتزام والولاء

وسائل نقل الثقافة التنظيمية :

ثالثاً :

- 1/ أساليب التطبيع الاجتماعي > يستطيع تعلم القيم والعادات
- 2/ أساليب المنظمة في الترقية وزيادة الروابط والعلاقات والعقاب والاجازة
- 3/ لغة التنظيم > المظهر العام للأفراد ' أسلوب الأتصال' تنظيم المكاتب

مصادر ثقافة المنظمة :

رابعاً :

- 1/ صفات وخصائص الفرد > الأفراد المؤسسون تؤثر قيمهم في شكل المنظمة / عادة ما يتحكم الأفراد المؤسسون في نوعية الافراد الذين يعملون في المنظمة / الأفراد الذين يتم اختيارهم من قبل المؤسسين ستكون لديهم نفس القيم ~
- 2/ أخلاقيات التنظيم > القيم الأخلاقية والمعتقدات / مع الوقت تصبح القواعد الأخلاقية عادية / هي نتاج كل من اخلاقيات الفرد والجماعة ~
- 3/ الهيكل التنظيمي > تنوع الأشكال يؤدي الى ظهور الثقافات / في الهياكل المركزية تزدهر ثقافة حرية العمل / في الهياكل اللامركزية تسود ثقافة العمل الفردي ~

## المحاضرة الثانية عشر

### الإبداع التنظيمي

مفهوم الإبداع :

هو النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات نظرة غير تقليدية

أهمية الإبداع التنظيمي :

- 1/ الأفكار والأشياء الجديدة تعد عنصر مميز للمنظمة
- 2/ أن المنظمات المبدعة هي منظمات رائدة ومنظمات ناجحة في الأسواق
- 3/ التطور السريع للبيئة المحيطة يتطلب الاهتمام بالإبداع المستمر
- 4/ يمثل الفرد المبدع ثروة يجب صيانتها

مراحل عملية الإبداع :

- 1/ الإحساس بالمشكلة والدراسة بها ومعرفتها
- 2/ الاستغراق في المشكلة وجمع المعلومات
- 3/ حضانة وحفظ المعلومات
- 4/ التبصر وإستنارة الأفكار
- 5/ تأكيد الفكرة وتطبيقها

خصائص الشخص المبدع :

- 1/ عدم قبول الوضع الحالي
- 2/ عدم الألتزام بمعايير المجموعه
- 3/ الاهتمام بالجديد
- 4/ المعرفة الواسعة والتفكير الخلاق
- 5/ تفضيل حرية التعبير عن الرأي

أنواع الإبداع :

- 1/ الإختراع الجديد
- 2/ ربط الأفكار والجوانب فيما بينها
- 3/ تطوير شيء موجود
- 4/ خليط من الطرق السابقة

خصائص المنظمة المبدعة :

- 1/ شيوع قيم تنظيمية دافعة للإبتكار والإبداع
- 2/ تبني أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية
- 3/ الاستثمار في البحث طويل الأجل
- 4/ تجريب الأفكار الجديده
- 5/ الميل إلى اللامركزية
- 6/ تشجيع المبادرات
- 7/ نشر ثقافة تبادل الآراء
- 8/ تفهم الصراع

إستراتيجيات حل الصراع :

- 1/ المعوقات الشخصية
- 2/ المعوقات التنظيمية
- 3/ المعوقات الإجتماعية

تمت بحمد الله

آدعولي بالتوفيق 😊