

السلوك : هو كل ما يصدر عن الفرد (هو محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين في ضوء طبيعة شخصيته، إدراكه، قيمه)
المنظمة : هي وحدة اجتماعية (Social Unit) تتكون من مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق مجموعة الأهداف المنشودة

ملاحظات : ١- أن المنظمة تمثل وحدة اجتماعية تضم أفراد يمارسون أنشطة لها أهداف معينة
٢- أن منظمة الأعمال تعمل في إطار جماعي يحدده هيكل المنظمة
٣- أن الهدف من وجود المنظمة هو خلق المنفعة داخليا وخارجيا
٤- يعرف العصر الحالي بعصر المنظمات
أهمية ومزايا المنظمات : 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 التي تتم بين الأفراد

تعريف السلوك التنظيمي : هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه وتفسيره، والتنبؤ به، والتحكم فيه
علم السلوك التنظيمي : هو الدراسة العلمية للسلوك، فهو يهتم بالعرض المنظم للسلوك وليس دراسة ما ينبغي عليه السلوك

تعريف السلوك التنظيمي حسب (Robbins) : بأنه مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بهدف تحسين فعالية المنظمة
تعريف السلوك التنظيمي حسب (Altman) : هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة

محاور السلوك الإنساني:

- ١- **الفرد العامل :** يتم التركيز على السمات والخصائص الشخصية (ويسمى بالسلوك التنظيمي الجزئي)
- ٢- **الجماعات :** يهتم علم السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها (ويسمى بالسلوك التنظيمي الوسطي)
- ٣- **الهيكل :** يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل داخل المنظمة (يسمى السلوك التنظيمي الكلي)

ملاحظات :السلوك التنظيمي :علم وفن

علم : لأنه يمكن من خلال نظريات السلوك التنظيمي تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به

فن : لأن الفرد يمكن أن يتعامل مع الآخرين

مبادئ السلوك التنظيمي : ١- **مبدأ طبيعة الإنسان :** (الناس مختلفون عن بعضهم - سلوك الفرد هو حصيلة تفاعله مع البيئة - لكل تصرف أو سلوك إنساني دافع أو سبب معين - لكل سلوك إنساني هدف محدد - الإنسان ذو كرامة إنسانية فهو يختلف عن عناصر الإنتاج الأخرى)

٢- **طبيعة المنظمة :** (المنظمة كائن اجتماعي يعمل ضمن إطار قانوني في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير)

مبررات دراسة السلوك التنظيمي : ١- لأنه يمكن المديرين وكل العاملين من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية

٢- فهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين

٣- تساهم الى الفهم الاعمق لنمط الاتصال الفعال، ومهارة المفاوضات، وأساليب حل الصراعات

٤- فهم شخصيته والتعرف على سلوكه داخل المنظمة

٥- تساعد على تقدير نوعية الحوافز، المادية و المعنوية المناسبة للأفراد

٦- يساعد المدراء على زيادة كفاءتهم الإدارية

٧- تقلل من الاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية في تكوين الآراء والأحكام على الأفراد

أهداف دراسة السلوك التنظيمي : ١- **فهم وتفسير السلوك التنظيمي :** تفسير وشرح الأحداث التي تقع في المنظمة

٢- **التنبؤ بالسلوك التنظيمي :** معرفة وتقدير الحالة التي سيكون عليها في المستقبل

٣- **ادارة وتوجيه السلوك التنظيمي**

الادارة : هي فن انجاز الأشياء من خلال الآخرين

تفسير السلوك مسألة معقدة بسبب : أن السلوك له أكثر من سبب - كل سبب يتطلب حلا خاص به - تغيير أسباب السلوك وعدم استقرارها

التنبؤ مهم في منظمات الأعمال : لأنه يعني القدرة على التعامل مع المستقبل ويساعد على اتخاذ القرارات الأخلاقية ويوصل الى حلول مبدعة

مرحلة المدرسة التقليدية : ١- النموذج البيروقراطي (ماكس فيبر) ٢- نظرية الادارة العلمية (فريدريك تايلور)

٣- نظرية مبادئ الادارة (هنري فايول)

مبادئ منهج البيروقراطي: 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

الآثار السلبية للمنهج البيروقراطي على الأفراد : الالتزام الحرفي بالقوانين وجعل سلوك الفرد جامدا - قواعد العمل الصارمة التي تمنع التغيير والنمو الشخصي والابتكار

ركزت الإدارة العلمية : على دراسة الحركة والزمن

لم تقدم هذه نظرية العلمية نظرة شاملة لتفسير السلوك التنظيمي للأسباب التالية:

- ١- انها تنظر للعامل كتابع للألة،
 - ٢- إغفالها التنظيمات غير الرسمية
 - ٣- تركيزها على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية
 - ٤- إغفالها لمدخلات يحصل عليها التنظيم من البيئة، مثل القيم والعادات
- نظرية مبادئ الإدارة :** تعاملت بشكل نمطي مع مشكلات التنظيم - أهملت الجوانب الاجتماعية والنفسية واعتبرتها عوامل ثانوية

المدرسة السلوكية : ١- مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو) ٢- نظرية (x, y) (دوغلاس ماجريغور) ٣- نظرية سلم الحاجات

مدرسة العلاقات الإنسانية : افترضت ان الانسان مخلوق اجتماعي يسعى لانشاء علاقات افضل مع الآخرين

نتائج دراسات التون مايو (العلاقات الإنسانية) : ١- ليس للعوامل المادية الأثر الإيجابي على إنتاجية العاملين

٢- العوامل الاجتماعية والإنسانية لها تأثير اكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم

٣- تعد العوامل الاجتماعية مؤثر على سلوك الفرد

٤- تؤثر العوامل الإنسانية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين

٥- يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية

نظرية x : ان الانسان بطبعه لا يحب العمل ويحاول تجنبه ويتهرب من المسؤولية

نظرية y : ان الفرد بطبيعته يحب العمل ويرغب في تحمل المسؤولية

سلم الحاجات لماسلو : يتحدد السلوك الإنساني عندما يحاول الفرد إشباع حاجاته التي تأخذ شكل هرمي (تحقيق الذات - الامن - التقدير - الانتماء - الفسيو لوجية)

الإسهامات الحديثة في السلوك التنظيمي :

- ١- يرى سيمون (Simon) أن طريقة الافراد في صنع القرار تعد مدخلا لفهم السلوك الفردي
 - ٢- أسهم ليكرت (likkert) في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الافراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادي قائما على أساس المشاركة
 - ٣- ترى نظرية الادارة الموقفية أن المدير يجب أن تكيف موقفه ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة
- من التحديات التي تواجه المديرين والتي تدفعهم الى استخدام مفاهيم السلوك التنظيمي :**
- ١- ادارة عمالة متعددة الثقافات في ظل العولمة
 - ٢- ادارة العمالة متعددة الخلفيات في البلد الواحد
 - ٣- الاتجاه لتحسين وإدارة الجودة الشاملة
 - ٤- الاتجاه لتحسين مهارات الافراد
 - ٥- الاتجاه لزيادة درجة تمكين العاملين
 - ٦- التعامل مع حالات التغيير المستمر
 - ٧- الرغبة في التجديد والابتكار
 - ٨- الاتجاه لتحسين وتطوير السلوك الأخلاقي

الشخصية كمثير : هي مجمل ما تتركه صفات الفرد من انطباعات على الآخرين (أي التأثير الخارجي للشخصية)

من الانتقادات الموجهة الى هذا الاتجاه (الشخصية كمثير) : تركيزه على جانب واحد من الشخصية وهو تأثيرها على الآخرين - إغفال التنظيم الداخلي للشخصية

الشخصية كاستجابة : هي استجابات الشخص للمثيرات المختلفة (الكائن الإنساني لا يولد شخصا بل فردا)

من اهم الانتقادات الموجه الى هذا التعريف (الشخصية كاستجابة) : يصعب حصر ودراسة الاستجابات والعادات بسبب كثرتها - عدم ثبات استجابة الفرد للمثيرات بسبب اختلاف المواقف التي تصدر فيها

حسب الشخصية كمكون داخلي : الشخصية هي الميكانيزمات الداخلية التي تتحكم في السلوك

من الانتقادات الموجهة الى هذا الاتجاه (الشخصية كمكون داخلي) : صعوبة الدراسة العلمية للشخصية كمكون داخلي

تعريف ألبورت للشخصية : الشخصية هي ذلك التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد، والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية، وهو الذي يحدد الأساليب التي يتوافق بها الفرد مع بيئته

صفات الشخصية : ١- الشخصية وحدة متكاملة

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

نظريات الشخصية :

١- نظريات الأنماط الجسمية :

١- **نظرية كرتشمير :** يوجد بها ثلاثة أنماط جسمية وهي :

١- **النمط المكتنز :** الشخص القصير ممثلي الأطراف، متقلب العواطف/ مزاجي

٢- **النمط الواهن :** الشخص الطويل النحيف، يتميز بالخجل والانتواء

٣- **النمط الرياضي :** هو الشخص المفتول العضلات، يتميز بالتحفظ

٢- **نظرية شيلدون :** يوجد بها ثلاثة أنماط جسمية وهي :

١- **النمط البطني :** يتميز بالسمنة، معتدل المزاج، الميل الى الاسترخاء، وحب المتعة والأكل، وبطء الاستجابة والاعتماد على الغير

٢- **النمط العضلي :** صفاته ذو قوة عقلية، يميل إلى إثبات الذات وحب السيطرة والمغامرة وبذل النشاط

٣- **النمط الرقيق :** صفاته ضعيف العضلات، عدم القدرة على التحمل، حب العزلة والاستغراق في التفكير

٢- نظريات الأنماط السيكلوجية :

١- **نظرية كارل يونج للشخصية :**

١- **النمط المنبسط :** شخصيته موجهة نحو الخارج، طاقته النفسية تتجه لإقامة العلاقات

٢- **النمط المنطوي :** يهتم بالذات والبعد عن الناس، طاقته النفسية تجعله يتجنب الاختلاط، يفتقر إلى الثقة بالناس، يفضل العمل بعيدا عن الجماعة

يرى كارل يونج أن هناك أربعة وظائف سيكلوجية للشخصية : التفكير والوجدان والإحساس والحدس

الانبساطي المفكر : عملي، واقعي، يعتمد على الحقائق والتجارب العملية

الانطوائي المفكر : نظري، مفكر، غير مبالي بالناس، لا يهتم بالواقع، يميل إلى العزلة

الانبساطي الوجداني : منسجم مع العالم الخارجي وتنمية العلاقات الودية، ذو تعبير انفعالي

الانطوائي الوجداني : منسجم مع عالمه الداخلي، غارق في الأحلام، وجداني

الانبساطي الحسي : تتأثر حياته بالموثرات الحسية، سطحي التفكير، لا يقيم علاقات عميقة

الانطوائي الحسي : يتأمل المحسوسات والفنون والمناظر الطبيعية

الانبساطي الحدسي : سريع إنتاج الأفكار وتنفيذها، مغامر، مقتحم، مخاطر، مؤمن بالنجاح

الانطوائي الحدسي : غير مهتم بالموثرات الحسية الخارجية، سريع الحكم بدون أدلة

٣- **نظريات السمات :** تعتمد تفسير الشخصية على سمات وخصائص الافراد ولكل فرد سمات وخصائص تحدد

سلوكه وأن الشخصية هي مجموع السمات المميزة للفرد عن غيره

السمة : هي أي صفة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر

ملاحظة : من أهم نظريات السمات نظرية جوردن البورت

٤- **نظرية التحليل النفسي :** راند النظرية العالم فرويد

١- **الذات الدنيا :** ترمز إلى الجانب اللاشعوري – اللاواعي من الشخصية وهي مصدر الغرائز و تعمل بشكل غير عقلاني

٢- **الآنا العليا :** ترمز إلى الجانب المثالي في الشخصية الذي يمثل القيم والمثل والاتجاهات الأخلاقية، فهي مستودع القيم

٣- **الآنا :** تمثل نظرة الشخص إلى الواقع المادي والاجتماعي وترمز إلى الجانب الواعي – الشعوري وتمثل مختلف العمليات العقلية والمنطقية

٥- **نظريات التعلم :** ترجع نظريات التعلم إلى دراسات فافلوف، ونظرية جون دولارد ونيل ميلر

٦- **نظريات الذات :** تنسب إلى العالم أبراهام ماسلو صاحب سلم الحاجات

الذات الاجتماعية : التي تمثل ما يعتقد الفرد أنه نظرة الآخرين له

الذات الشخصية : الصورة التي يكونها الشخص عن نفسه

العوامل المؤثرة في الشخصية :

١- **المحددات الوراثية :** مختلف السمات والخصائص والقدرات المتنقلة للفرد من أبويه وراثيا

٢- **المحددات البيئية :** يكتسب الفرد سمات أخرى نتيجة احتكاكه، في الأسرة، المجتمع، والبيئة و يكتسب الفرد

سمات أخرى نتيجة احتكاكه، في الأسرة، المجتمع، والبيئة
٣- المحددات الموقفية: يؤدي تواجد الفرد في مواقف معينة الى تقييد بعض سلوكياته والتحكم في جوانب شخصيته

علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي : ١- مدى التحكم في الشخصية : مقارنة

فرد صاحب مركز الضبط الداخلي	فرد صاحب مركز الضبط الخارجي	
يرى نفسه قادر على تحديد مصيره	غير قادر على تحديد مصيره	تحديد المصير
أكثر استغراقا في العمل	أقل استغراقا في العمل	العمل
أكثر رضاء عن الوظيفة	أقل رضا عن الوظيفة	الرضا عن الوظيفة
يميل الى المشاركة	يميل للعزلة ويشعر بالاغتراب الوظيفي	الميل
قليل التغيب	كثير التغيب	التغيب

٢- الميكافلية: هي نمط للشخصية ارتبطت بالايطالي ميكافيلي صاحب كتاب اكتساب واستخدام القوة
خصائص الفرد ذو الشخصية الميكافلية: ١- شعاره: الغاية تبرر الوسيلة ٢- لا يهتم بالعواطف ٣- عملي ونفعي
 ٤- الميل الى المناورة والمضاربات ٥- من الصعوبة إقناعه بوجهة نظر الآخرين ٦- يحقق المكاسب الكبيرة
 ٧- يحاول إقناع الآخرين بوجهة نظره

كيف نقلل من الآثار السلبية لأصحاب الشخصية الميكافلية في العمل :

١- إحاطة الآخرين بأساليبهم غير المقبولة بدل الصمت عليهم
 ٢- ضرورة توجيههم الى الأعمال التي تحتاج الى مهارة التفاوض والمساومة
 ٣- ضرورة توجيههم الى الأعمال المطلوب تحقيق المكاسب فيها
 ٤- التأكيد على الجانب الأخلاقي في الحكم على كفاءة الاداء والانجاز
مدى تحمل المخاطر: المدير المخاطر قراراته سريعة والمدير الغير مخاطر قراراته بطيئة
يعرف روبنس (Robbins) الإدراك بأنه: العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور داخل بينتهم

يعرف كينيكي (Kinicki) الإدراك بأنه: عملية ذهنية تساعدنا في تفسير وفهم ما يحيط بنا
ويعرف قيبسون (Gibson) الإدراك بأنه: عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدي معنى الإدراك: هو معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمشيريات وتنظيمها، وتفسيرها، وإعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ، ثم التصرف وفق هذا المعنى
الإدراك: عملية معرفية ذهنية تنتقي وتختار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للمخ الإحساس أو الشعور :هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس
خطوات عملية الإدراك :

١- الإحساس بالمشيريات المحيطة : حيث تبدأ العملية الإدراكية بوصول المشيريات إلى مراكز الاستقبال الحسية (الحواس) ثم تنقل الى المخ
 ٢- الانتباه: حيث يوجه الفرد انتباهه لبعض المشيريات
 ٣- تسجيل المعلومات وتنظيمها: حيث يقوم المخ بتنظيم المعلومات التي تصل إليه وترتيبها على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب
 ٤- التفسير: أي الانتقاء من بين المعلومات المخزنة وإعطائها معنى يحدد دلالتها
 ٥- الاستجابة السلوكية: أي إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره للمدركات
العوامل المؤثرة على الإدراك : المثير - الفرد - البنية
 ١- العوامل المتعلقة بانتقاء المثيرات :

١- **شدة المثير وقوته:** فكلما كان المثير قويا كان تأثيره أكثر واحتمال إدراكه أكبر، مثلا الصوت الصاخب مقارنة بالهادي

٢- **الحجم:** فكلما كان حجم الشيء أكبر أو أطول كانت قدرته على التأثير أكبر

٣- **التباين:** فكلما كان المثير متميزا في المجال كانت فرصته في جذب الانتباه أكبر، فالانتباه يتجه إلى الأشياء الأكثر

تفردا وبرزوا

- ٤- **التكرار:** كلما زاد تكرار المثير كانت فرصة جذبها للانتباه أكبر
- ٥- **الحركة:** فالحركة أكثر جاذبا للانتباه من الهدوء
- ٦- **الألفة والجدة:** فكلما كان المثير جديداً كان أكثر جذباً للانتباه، فالمثير المألوف في المجال الجديد يكون أكثر تأثيراً
- ٢- **العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات:** ١- الشكل والخلفية ٢- التشابه ٣- الاستمرار ٤- التقارب ٥- سد الثغرات
- العوامل المتعلقة بالفرد:** ١- الحاجات والدوافع ٢- الخبرات السابقة ٣- الشخصية ٤- النسق الإدراكي ٥- المستوى الاقتصادي والاجتماعي ٦- تأثير الحالة النفسية الراهنة على الإدراك ٧- الحب والكراهية ٨- الاتجاهات والقيم
- العوامل الرئيسية للتأثير الثقافي على الإدراك:** الوظائف الشائعة - العادات - نظم الاتصالات
- معوقات الإدراك:** ١- التمييز: وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندرکه
- ٢- **تأثير الهالة:** وتعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو تقييم الفرد، فالشخص الذي يؤدي مهمة جيدة قد ينظر إليه على أنه كفء في جميع الجوانب
- ٣- **الدفاع الإدراكي:** يقوم بالتركيز على المعلومات التي تدعم آرائه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى معها
- ٤- **الإسقاط:** وهو أن يعزى الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين
- عوامل التقليل للمعوقات الإدراكية:** ١- الدقة في المعلومات
- ٢- زيادة عدد مرات المشاهدات لزيادة المعلومات ودقة الإدراك
- ٣- الاعتماد على مصادر معلومات متنوعة
- ٤- الاعتماد على معلومات مخالفة لمعلومات الفرد
- لماذا تهتم الإدارة في المنظمات بالإدراك:**
- ١- لتجنب إصدار الأوامر والأحكام بشكل موحد لا يراعي الاختلافات الإدراكية
- ٢- تساعد المدير في انتقاء الرسائل الاتصالية بالشكل الذي يسهل نقلها واستقبالها بدقة
- ٣- تساعد في تقليل الصراع التنظيمي
- ٤- تساعد على الحكم على الأفراد
- ٥- تساعد على تجنب الانسياق وراء مشاعره في الحكم على الأشخاص
- يعرف Robins التعلم:** التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة
- ملاحظات:** ١- التغيير المقصود بالتعلم هو التغير الدائم النسبي
- ٢- التغيير المقصود بالتعلم هنا هو ذلك المرتبط بالخبرة والممارسة
- نظريات التعلم:** ١- الشرطي التقليدي ٢- الشرطي الفعال ٣- الاجتماعي ٤- بالمحاولة والخطأ ٥- بالاستبصار
- ١- **نظرية التعلم الشرطي التقليدي:** يتم فيه الربط بين المثير غير الشرطي (طبيعي) والمثير الشرطي (غير الطبيعي)
- تنسب **راند** **نظرية التعلم الشرطي التقليدي:** الروسي بافلوف Pavlov،
- التجارب:** على الكلاب من خلال ربط تقديم الأكل بدق الجرس، ورؤية إناء الأكل
- ٢- **نظرية التعلم الشرطي الفعال:** ١- عندما يتعرض الفرد لمثير يفكر ويحلل ويختار الاستجابة المحققة للنتائج الجيدة
- ٢- راند هذه النظرية هو العالم الأمريكي skinner
- ٣- **قانون الأثر في هذه النظرية في أن** الفرد يتجه لتكرار السلوكات ذات النتائج النافعة ويقلل من تكرار السلوكات ذات النتائج الضارة
- ٣- **نظرية التعلم الاجتماعي:** ترى هذه النظرية مايلي:
- ١- أن الفرد يمكنه التعلم من خلال ملاحظة سلوك الآخرين وتقليدهم
- ٢- ملاحظة سلوك الآخرين واكتساب صورة ذهنية للتصرف ونتاجه
- ٣- يجرب الفرد الصورة الذهنية فإذا كانت النتائج إيجابية يكرر السلوك، وإذا كانت النتائج سلبية يتوقف الفرد عن تكرار السلوك
- عوامل تؤثر في عملية التعلم الاجتماعي:** ١- مدى قدرة النموذج محل التقليد على الإثارة وجلب الاهتمام
- ٢- مدى قدرة الأفراد على استيعاب تصرفات النموذج
- ٣- مدى قدرة تحويل النموذج بعد مشاهدته إلى أفعال
- ٤- مدى وجود التعزيز والتدعيم لعلمية التقليد
- ٤- **نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ:** من أمثلة التعلم بالتجربة والخطأ تعلم قيادة السيارة
- ١- ترتبط النظرية بعالم النفس الأمريكي ثورنديك Thorndike وتجربة القط الجائع داخل الصندوق
- ٢- ترى النظرية أن الكائن الحي (الإنسان والحيوان) يكتسب المهارات ويتعلمها عن طريق المحاولة والخطأ
- ٥- **نظرية التعلم بالاستبصار:**

- ١- تجربة كوهلر Kohler مع القرد الذي استطاع أن يصل إلى الموز المعلق
- ٢- قد يكون التعلم بالاستبصار بطيئا او سريعا، كما قد يكون جزئيا او كليا
- المبادئ الأساسية للتعلم :** ١- التعلم له دافع ٢- المكافأة المادية والمعنوية ٣- التعلم الموزع بين الفترات ٤- ضرورة المشاركة الايجابية ٥- ضرورة تنوع مواد ومجالات التعلم ٦- أهمية الفهم أثناء عملية التعلم ٧- التكرار ٨- التوجيه والإرشاد
- استراتيجيات الحوافز الايجابية والسلبية :**

الحافز	الحالة	الهدف	المثال
<u>استراتيجية التعزيز</u> تقديم حافز ايجابي	يحقق تدعيم ايجابي	تعزز السلوك	منح مكافئة لموظف رفع من إنتاجيته تؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية)
<u>استراتيجية التعزيز</u> منع حافز سلبي	يحقق تدعيم سلبي	تعزز السلوك	حالة الموظف الذي يقوم بالسلوك المرغوب بغية تجنب العقاب (الالتزام بالمواعيد الحضور لتجنب الإنذارات والخصومات)
<u>استراتيجية الإطفاء</u> 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
<u>استراتيجية العقاب</u> تقديم حافز سلبي	يحقق العقاب	إخماد السلوك	توجيه انذار الى موظف غير ملتزم بالادوام

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
 - 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 (الوجه الايجابي لعملية التعلم) :** هو استرجاع ما تعلمه من خبرات ومهارات عند حاجته لذلك
- مراحل التذكر :** ١- التعلم والاستظهار (الاكتساب) ٢- الاحتفاظ بما تم تعلمه ٣- الاسترجاع ٤- التعرف
- العوامل المؤثرة في التذكر :** ١- سرعة ويطى التعلم بين الأفراد ٢- مواد التعلم ٣- طريقة التعلم
- النسيان (الوجه السلبي لعملية التعلم) :** ١- هو عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات والمعلومات
- ٢- عملية النسيان تؤدي إلى فقد بعض المعلومات وتسمح باكتساب معلومات جديدة تنمي العقل والتفكير
- العوامل المسببة للنسيان :** ١- عامل الزمن
- ٢- عامل الاكتمال والمعنى
- ٣- عامل التداخل
- ٤- عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار
- ٥- المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة للفرد
- ٦- تغير الميول والاهتمامات
- الاسترجاع:** أي استعادة المعلومات والخبرات
- عرف كلوكهن Kluchon القيم :** هي مفهوم ضمني أو صريح للفرد أو للجماعة ما هو مرغوب فيه
- عرف Cooper القيم :** بأنها معتقدات تحدد شكل تصرفاتنا وأهدافنا
- عرف Bengston القيم :** بأنها معايير تحدد توجهات الفرد وتصرفاته
- يرى مندل وجوردان بأن القيم :** ليست شيئا مطلقا وإنما هي عرضة للتأثر بالإطار الثقافي، وليست حالة مثالية
- القيم :** هي مجموعة من المشاعر والاحاسيس الداخلية التي تؤثر في سلوك الافراد وتحدد مدى توافقهم وانسجامهم مع

باقي اعضاء الجماعة التي ينتمون اليها
القيم : هي معايير توجه سلوك الأفراد وتحكم تصرفاتهم

ملاحظة : ١- تتحدد القيم من خلال الأفعال أو التصرفات

٢- تنصف القيم بالثبات النسبي

٣- قيم العمل هي قيم المنظمة أما القيم الشخصية للفرد

أهمية 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

٤- تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات المتخذة

٥- التزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها ويسهل من عملية التعامل بين أفرادها

مصادر القيم : ١- الدين : **أمثلة على القيم الدين :** ١- القيم الاقتصادية ٢- القيم الاجتماعية ٣- القيم الجمالية

الحسية ٤- القيم الجمالية ٥- القيم السياسية ٦- القيم النظرية

٢- المصدر الاجتماعي

٣- الخبرة : فالمريض يقدر قيمة الصحة والسجين يقدر قيمة الحرية من الخبرة

٤- الأسرة : هي اللبنة الأولى في بناء قيم الفرد

٥- منظمات الأعمال أو جماعات العمل

تصنيف القيم : ١- تصنيف سبرانجر : ١- النمط الاجتماعي ٢- النمط الاقتصادي ٣- النمط الديني ٤- النمط

النظري ٥- النمط السياسي ٦- النمط الجمالي

٢- تصنيف روكيتش : **١-** القيم النهائية : وهي الغايات النهائية التي تحقق الأهداف المرغوبة التي يحاول الانسان

تحقيقها **٢-**

القيم الوسيطة : فهي القيم التي تعتبر وسيلة لتحقيق القيم النهائية

٣- تصنيف كلوكهن (Kluckhohn) للقيم : وضع كلوكهن الفروض المفسرة لاختلاف القيم والسلوك بناء على اختلاف

التوجهات، على النحو التالي : ١- سيظل هناك اختلاف نسبي في توجهات القيم

٢- سوف تظل هناك اختلافات في اختيارات الافراد السلوكية المشبعة للحاجات

انواع توجهات القيم لكلوكهن : ١- توجه الطبيعة البشرية : بمعنى أن الانسان يتردد بين ما يراه خيرا أو شرا، محبا

أو مكروها والاختلاف بين الأفراد في هذا الشأن أمر وارد ومستمر

٢- توجه الطبيعة الفردية : حيث توجد ثلاثة مستويات للاختلافات السلوكية :

١- قد يكون الفرد عبدا لطموحاته المادية فيزداد تأثير القيم المادية على سلوكه

٢- أن يسمو فوق المادة فترقى طموحاته ويكون سيدا لنفسه فيزداد تأثير القيم الاجتماعية والدينية والجمالية على

سلوكياته **٣-** أن يوازن الفرد بين هاذين المستويين، وأغلب الناس في المنطقة الأوسط

٣- توجه الزمن : فمن الناس من يعيشون بقيم الماضي، ومنهم من يعيشون بالقيم العصرية، ومنهم من يعيشون بقيم

مثالية غير موجودة

٤- توجه النشاط : وهنا نجد فرد يركز على العمل، وآخر يركز على الانجاز وفرد آخر يوازن بين العمل والانجاز

٥- توجه العلاقات : فقد تكون علاقة الفرد بالمجتمع مباشرة ومفتوحة وموضوعية، وقد تكون ضيقة ومحدودة وغير

مباشرة

عرف البورت (All port) الاتجاه : بأنه حالة من التهيؤ العقلي العصبي المتعلم نحو الأشخاص، أو الأشياء، أو

المواقف، أو الموضوعات في البيئة التي تثير هذه الاستجابة

عرف ترياندس (Triandis) الاتجاه : بأنه فكرة مشبعة بالعاطفة تعمل على تحريك السلوك تجاه موقف او موضوع

معين

عرف بيتي وكاسيبو (Petty & Caceppo) الاتجاه : بأن الاتجاه عام ويتضمن مشاعر إيجابية أو سلبية حيال

شخص أو شيء أو قضية

تعريف الاتجاه : عبارة عن استعداد وجدائي مكتسب يحدد سلوك وشعور الفرد إزاء موضوعات معينة من حيث

تفضيلها أو عدم تفضيلها

ملاحظات : ١- الاتجاهات تمثل حالة من الاستعداد والتهيؤ

٢- الاتجاهات مكتسبة عن طريق الخبرة أو الممارسة أو التعلم

٣- الاتجاهات يستدل عليها من خلال السلوك أو التصرف

٤- تنقسم الاتجاهات بالتفاوت من حيث الاستمرارية والدوام

الميول: هي انفعالات خاصة تحدد علاقة الفرد بأشياء معينة

الاتجاه: فهو استعداد وجداني مكتسب

الرأي: هو التعبير باللفظ أو الإشارة عن الاتجاه، وهو حكم أو وجهة نظر في موضوع معين

مكونات الاتجاه: ١- المكون الفكري أو الإدراكي : يتعلق هذا المكون بمدرجات أو معتقدات الفرد تجاه موقف معين

٢- المكون الشعوري أو العاطفي : يتعلق هذا المكون بمشاعر وعواطف الفرد تجاه موضوع أو شيء معين

٣- المكون السلوكي : يتعلق هذا المكون بميل الفرد للتصرف بشكل معين تجاه موقف معين

وظائف الاتجاهات: ١- وظيفة المنفعة : مثلاً يسلك الفرد ذو الاتجاه الإيجابي سلوكاً وظيفياً يساعده في تحقيق طموحاته

٢- وظيفة الدفاع عن الذات: حيث يحمي الاتجاه الفرد من عمليات الإدانة الذاتية والقلق والتهديدات المختلفة

٣- وظيفة التعبير عن القيمة : الفرد الذي له اتجاه للمركزية هو يعبر عن قيم الحرية والاستقلالية في العمل والانجاز

٤- وظيفة المعرفة : حيث تساعد الاتجاهات في توفير معايير مرجعية لسلوكه

مصادر الاتجاهات: التعلم – الجماعات – الخبر – المعتقدات - طريقة التفكير - الصلة والتلازم

تغيير الاتجاهات: ١- تتسم الاتجاهات بالثبات النسبي ولكنها قابلة للتغيير نتيجة تغير الظروف

٢- يسهل تغيير الاتجاه عندما يكون ضعيفاً أو غير واضح أو عندما تبرز اتجاهات جديدة أكثر قوة

٣- يسهل تغيير اتجاهات الأفراد الأكثر مرونة في آرائهم وأفكارهم والذين يقبلون المناقشة والإقناع

طرق تغيير الاتجاهات: ١- تغيير الجماعة ٢- الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه ٣- تأثير الأحداث الهامة ٤- تأثير رأي الأغلبية والخبراء ٥- التغيير القسري في السلوك ٦- تغيير الموقف

٧- تغيير معتقدات الفرد: عن طريق تزويده بمعلومات جديدة

٨- إثارة المخاوف والشكوك: الاتجاهات كتخويف الطبيب للمريض من التدخين

تعريف الدافعية: ١- هي القوى التي تحرك الأفراد في اتجاه معين

٢- الدافعية هي مجموعة القوى أو الدوافع المحركة التي تثير حماس الفرد وتحرك سلوكه باتجاه تحقيق هدف معين أو منفعة تشبع حاجة معينة

تعريف روبينس (Robbins) للدافعية: هي العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين

يعرف غراي (Gray) الدافعية: بأنها المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين

يعرف Hampton الدافعية: هي مجموعة القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين

منطلقات الدافعية هي: تنشيط السلوك – توجيه السلوك - تثبيت السلوك في اتجاه معين

محددات درجة الدافعية: ١- المستوى الحالي للطموح ٢- المستوى الحالي للشباب ٣- الجهد المبذول

٤- قيمة توقعات الفرد من المكافآت

الخصائص الرئيسية للدافعية: ١- المجهود (كمية العمل): أي مقدار الجهد المبذول من الفرد لاداء العمل

٢- المثابرة والاصرار (نوعي العمل) على بذل الجهد في العمل

٣- الاتجاه : أي الهدف التي تحققه الدافعية

اهمية 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 المحتوى الدافعية: ١- نظرية سلم الحاجات لماسلو : خمسة أنواع من الحاجات تتدرج بشكل هرمي :

١- حاجات فسيولوجية ٢- حاجات الأمان ٣- الحاجات الاجتماعية ٤- حاجات التقدير ٥- حاجات تحقيق الذات

٢- نظرية العاملين لهيرزبرج

٣- نظرية دافع الانجاز لماكلياند

خصائص الأفراد ذوي الانجازات حسب ماكلياند: ١- يفضلون اختيار أهداف متوسطة الصعوبة ٢- يفضلون تحمل المسؤولية ٣- يرغبون بمعرفة نتائج أعمالهم بشكل فوري

اقتراحات ماكلياند لتنمية دوافع الانجاز لدى الافراد:

١- أن يسعى الفرد للحصول على التغذية المرتدة لتعزيز نجاحه ودفعه للنجاح

- ٢- أن يفضل التعامل مع ذوي الجدران والتشبه بهم
- ٣- سعى الفرد لتعديل انطباعه عن نفسه وان يضع نفسه محل شخص آخر بحاجة الى النجاح
- ٤- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة ويتعامل بشكل واقعي وإيجابي

نظرية العملية للدافعية :

- ١- نظرية فروم للتوقع : ينظر فروم للدافعية على أنها عملية اختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد لتحقيق هدفه
 - ٢- نظرية التكافؤ : ترى النظرية أن العاملون يقارنون بين ما يبذلون من جهد وما يحصلون عليه من عوائد، بما يبذله ويحصل عليه العاملون الآخرون
 - ٣- نظرية وضع الهدف : ترى النظرية أن وجود الهدف ضروري لتحديد توجهات السلوك يمكن تحسين الدافعية من خلال الإجراءات التالية : ١- التوفيق بين الأفراد والوظائف ٢- تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم ٣- ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء ٤- الإدارة بالأهداف
- قدم افانسيبش (Ivancevich) وزملاءه الاقتراحات التالية التي تساعد المدير على تحسين دافعية الأفراد وهي :**

- ١- تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل
 - ٢- استخدام برنامج واضح للحوافز
 - ٣- توفير مناخ عمل إنساني داخل المنظمة
 - ٤- الاتجاه الى أسلوب الترقية من الداخل
 - ٥- وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز
 - ٦- وجود علاقات متوافقة مع الآخرين
 - ٧- إظهار الاهتمام بالآخرين والثناء عليهم في محله
 - ٨- السماح بقدر معقول من الأخطاء
- يعرف Smith الجماعة :** بأنها وحدة تتكون من اثنين فأكثر
- يعرف Miles الجماعة :** بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون فيما الاتصال بينهم
- يعرف New Comb الجماعة :** بأنها تتكون من فردين أو أكثر يشتركون في موضوعات معينة
- خصائص الجماعة : ١-** وجود فردين فأكثر في الجماعة
- ٢- الاتصال والتفاعل المستمر بين أعضاء الجماعة
 - ٣- وجود العلاقات القائمة على الود والتعاون
 - ٤- وجود هدف أو رسالة مشتركة تسعى الجماعة لتحقيقها
 - ٥- قيام كل فرد بدوره في تحقيق أهداف الجماعة
 - ٦- وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ الحاكمة والضابطة لسلوك أفراد الجماعة
 - ٧- أن تهئ الجماعة لأفرادها فرصة النمو وإشباع حاجتهم
 - ٨- أن تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم

أسباب تكون الجماعات : ١- نظرية التقارب المكاني: الأفراد الذين يعيشون في مكان واحد يميلون للالتقاء

- ٢- نظرية القطيع: الطبيعة الاجتماعية للإنسان وميله الى العيش مع بني جنسه
- ٣- نظرية التوازن: تجتذب الأفراد بسبب تشابه القيم والأهداف
- ٤- نظرية التبادل: الفرد لا يميل الى التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من تكوين الجماعة يزيد على تكلفة القلق الإحباط والإرهاق

٥- نظرية التفاعل: الاشتراك في الأنشطة يؤدي التفاعل ثم الى زيادة مشاركة المشاعر المشتركة

بشكل عام توجد أسباب تؤدي الى تكوين الجماعات أهمها : ١- الأسباب الاقتصادية: تحقيق المنافع

- ٢- الأسباب الاجتماعية والنفسية: إشباع حاجات مثل الأمن، الاحترام، التقدير
- ٣- التفهم والمشاركة الوجدانية ٤- الجاذبية والتقارب ٥- انجاز المهام وحل المشكلات
- ٦- ازدياد النفوذ وتحقيق أكبر قدر من القوة

مراحل تكون الجماعات : ١- مرحلة التكوين والتشكيل: تجمع الأفراد لأول مرة (التعارف، جس النبض، عدم التأكد،

تلمس المهام)

- ٢- مرحلة جس النبض : وتتسم بالغموض والعدم التأكد حول الهيكل والهدف ومهام الجماعة
- ٣- مرحلة العصف : تتزايد احتمال نشوء الصراعات بسبب المشكلات التي جاء بها الأفراد، وبسبب اختلاف شخصياتهم (صراعات داخلية، اختلاف في وجهات النظر، إمكانية الانسحاب)
- ٤- مرحلة وضع المعايير: وقواعد السلوك وتسمى بمرحلة الاستقرار (الاتفاق على المعايير، التعاون والتالف، درجة الاحترام)

- ٥- مرحلة الاداء: وممارسة النشاط (تحمل المسؤولية، الانجاز، نضج التعامل)
- ٦- مرحلة الانتهاء: أي توقف الجماعة (انتهاء المهمة الضعف الداخلي للجماعة)
- أنواع الجماعات : ١- التقسيم من حيث الحجم : الجماعات الصغيرة والكبيرة**
- ٢- التقسيم من حيث قوة تأثيرها في شخصية الفرد :
- ١- **الجماعات الأولية:** ذات التأثير القوي في شخصية الفرد، حيث يسود الولاء والقيم الواحدة (الأسرة، الأصدقاء)
- ٢- **الجماعات الثانوية:** يغلب عليها الطابع الشخصي، لكن مع قلة الشعور بالتعاطف مقارنة بالأولية، مثل الجماعات السياسية والدينية المهنية
- ٣- **التقسيم من حيث طبيعة التكوين : ١- الجماعات طبيعية التكوين :** التي تنشأ بشكل تلقائي
- ٢- **جماعات مكونة بشروط يجب أن تتوافر في الأعضاء (أعضاء هيئة التدريس، النقابات)**
- ٤- **التقسيم من حيث درجة التغيير :** الجماعات المعقدة والجماعات المفتوحة
- ٥- **التقسيم على أساس دوافع الانتماء :** ١- جماعات ذات دوافع ذاتية شخصية ٢- جامعات ذات دوافع اجتماعية
- ٦- **التقسيم من حيث رابطة الجمع :** ١- **الجماعات الإجبارية :** الأسرة ٢- **الجماعات الاختيارية:** الأصدقاء
- ٧- **التقسيم من حيث طبيعة السلطة :** ١- الجماعات الرسمية ٢- الجماعات غير الرسمية
- مشكلات الجماعة : ١- المشكلات السلوك والعلاقات الشخصية:** الأتانية، التسلط
- ٢- **المشكلات الوظيفية:** ١- وجود المنازعات والصراعات داخل الجماعة. مشكلة الروتين الإداري
- ٣- عدم فهم أهداف الجماعة
- ٤- عدم إتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة
- ٥- انحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة
- ٦- مشكلات التنافس بين الجماعات
- مؤشرات تماسك الجماعة : ١- تحدثت الأعضاء عن الجماعة: ملاحظة عدد مرات استخدام (نحن)**
- 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
- 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 أكثر جاذبية** ٦- درجة اعتماد الأعضاء على الجماعة ٧- درجة تقبل الجماعة للفرد ٨- درجة تقبل المجتمع لأهداف الجماعة
- يعرف Jones الصراع :** بأنه حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة مع أهداف مجموعة أخرى
- الصراع : ١- هو حالة تعارض أو عدم اتفاق بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة**
- ٢- هو عدم التوافق في الأنشطة والممارسات المؤدي إلى أثار تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية
- ٣- هو تغيير في السلوك يؤدي إلى تعطيل جهود طرف من الأطراف
- ٤- الصراع ظاهرة واقعية ملموسة متواجدة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة
- ٥- الصراع إلي يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه
- تعريف الصراع :** ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتؤثر سلباً أو إيجاباً على طبيعة العلاقة التفاعلية بين الأطراف محل الصراع، وعلى مدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم
- الصراع الإيجابي أو البناء :** هو ذلك الصراع الذي يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة
- الصراع السلبي :** هو الصراع الذي يعوق أداء كل من الفرد والجماعة، ويترتب عليه إحداث ضرر للمنظمة، مما يفرض على الإدارة التصدي له والحد من مسبباته
- تتوقف درجة تطور الصراع على عوامل منها: ١- قوة أطراف الصراع وشخصياتهم**
- ٢- مدى إدراك الأطراف لنتائج الصراع وأثاره
- التنافس :** هو محاولة فرد أو جماعة أو منظمة تحقيق هدف دون إعاقة الطرف الآخر
- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي : ١- تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات**
- ٢- الدفع نحو الابتكار
- ٣- يساهم في تماسك أعضاء الجماعة
- ٤- يتم التركيز على أداء مهام ومسؤوليات قيادية تلحق الهزيمة بالطرف الآخر
- ٥- مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع
- ٦- فرصة للتنفيس عن بغض الرغبات المكبوتة لدى الأفراد
- السلبية للصراع التنظيمي : ١- الإدراك السلبي لأطراف الصراع الأخرى بزيادة الهالة الموجبة بالنسبة لأفراد الجماعة،**

وزيادة الهالة السالبة للطرف الآخر

٢- زيادة العداء وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع

٣- يؤدي الصراع إلى أثار نفسية وصحية

٤- غلبة المصالح الخاصة على المصلحة العامة

٥- يؤدي التورط في الصراع إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال

٦- تحمل طرف نتائج الصراع بدرجة اكبر يولد لديه الإحساس بالظلم والقهر والرغبة في الصراع

تفترض المدرسة التقليدية ما يلي : ١- أن 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 أطراف الصراع

٥- تجاهل هذه المدرسة للإشارة إلى دوافع الصراع وجوانبه الايجابية

تفترض المدرسة السلوكية ما يلي : ١- أن الصراع ظاهرة حتمية تصاحب التعاملات الإنسانية داخل المنظمات، ويجب الاعتراف بوجوده

٢- يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان ضمن الحدود المسموح بها

٣- قد يكون الصراع ايجابيا

٤- أسباب الصراع متعددة الأمر الذي يتطلب دراستها وتحليلها

٥- انخفاض مستوى الصراع يساعد على تنمية الابتكار

المدرسة الموقفية: قد يكون الصراع بناءا أو هداما حسب الموقف محل الصراع

مراحل الصراع التنظيمي : ١- مرحلة الصراع الكامن ٢- مرحلة إدراك الصراع ٣- مرحلة الشعور بالصراع

٤- مرحلة إظهار الصراع ٥- مرحلة ما بعد الصراع

مستويات الصراع : ١- الصراع على مستوى الفرد ٢- الصراع بين الافراد (ضمن الجماعة) ٣- الصراع بين الجماعات

٤- الصراع بين المنظمات

عوامل الصراع على مستوى الفرد : ١- الإحباط: الذي يتولد بسبب عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه بسبب وجود

مانع

٢- تعارض أهداف الفرد: **تأخذ ثلاثة أشكال هي :** ١- حالة الاختيار بين عدة أهداف ذات مزايا، يختار الفرد البديل

الأكثر نفعا

٢- حالة تحقيق أهداف ذات عيوب ومزايا، المطلوب المقارنة

٣- حالة اختيار هدف بين عدة أهداف ذات سلبيات، يتحاشى الفرد الاختيار منعا للمشاكل

٣- تعارض الدور وغموضه ٤- مشاكل العمل

عوامل الصراع بين الجماعات : ١- تعارض الأهداف ٢- التنافس ٣- الاختلاف في الإدراك ٤- العلاقات الاعتمادية

٥- اختلاف هوية الجماعة

استراتيجيات حل الصراع : ١- إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة : يحاول احد أطراف الصراع استخدام القوة التي يتمتع بها للسيطرة على موقف الصراع و تعتمد على الإكراه والتهديد وتعد مناسبة في الظروف التي تتطلب حل سريع

٢- إستراتيجية التعاون: يتعاون طرفي الصراع في تطوير الحلول لحل مشكلة الصراع و تعد مناسبة في

الحالات التالية : ١- حالة الاتفاق على الحل المتكامل ٢- حالة الرغبة في اكتساب الخبرة والتعاون مع الأطراف الأخرى

٣- حالة تقدير مشاعر الآخرين وأرائهم ومقترحاتهم

٣- إستراتيجية الحل الوسط : تستخدم حالة وجود التقارب ورغبة التنازل بين أطراف الصراع بهدف تحقيق التوافق و

تعد لغة مناسبة للتفاوض بين طرفي الصراع بسبب تعادل الطرفين

٤- إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع : هي انسحاب سلمي من طرف احد أطراف الصراع، وتحاشي الصراع

تستخدم في المواقف التالية: ١- القضايا البسيطة وغير المهمة ٢- غياب فرصة قبول وجهة نظر لدى أطراف الصراع

٣- الرغبة في كسب الوقت ٤- الرغبة في عدم تصعيد الصراع

٥- إستراتيجية التكيف: وتسمى **إستراتيجية الإيثار** **تعد مدخل لحل الصراع في الحالات التالية:** ١- الرغبة في بناء جسور

العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع ٢- عند شعور احد أطراف الصراع بضعف موقفه التفاوضي

٣- عندما تكون القضية محل الصراع غير ذات أهمية أو هامشية

تصنيف استراتيجيات تسوية الصراع حسب النتائج : ١- إستراتيجية: خاسر/ خاسر ٢- إستراتيجية: رابح/ خاسر

٣- إستراتيجية: رابح/ رابح

تعرف ثقافة المنظمة : نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، بحيث تشكل

قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية
يعرف Smircich ثقافة المنظمة: بأنها مجموعة المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية

يعرف Alder أن ثقافة المنظمة: هي مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك، وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد

يعرف Gibson ثقافة المنظمة : أنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات
ملاحظة : ثقافة المنظمة تشمل قيم ومعتقدات و تحدد شكل التصرف أو السلوك

أهمية ثقافة المنظمة : ١- تحدد دور الأفراد في المنظمة

٢- تشكيل سلوك الأفراد وفي الحفاظ على هوية 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 الأفراد مع منظماتهم

٧- تمثل أداة للرقابة والتوجيه لسلوك الأفراد

٨- تساعد في فهم سلوك الأفراد وتزيد من إمكانية التنبؤ به

٩- توحيد القيم ومعايير الاداء المتميز بين العاملين

١٠- زيادة الانتماء والولاء

١١- زيادة درجة التبادل بين أعضاء المنظمة

وسائل نقل الثقافة التنظيمية : ١- أساليب المنظمة في الترقية وزيادة الروابط والعلاقات والعقاب والإجازة

٢- أساليب التطبيع الاجتماعي ٣- لغة التنظيم

مصادر ثقافة المنظمة : ١- صفات وخصائص الفرد ٢- أخلاقيات التنظيم ٣- الهيكل التنظيمي

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

السلوك الإبداعي : هو عملية إنتاج أفكار جديدة أو غير مألوفة

القدرات الإبداعية : تشير الى القدرة على إنتاج تلك الأفكار

تعريف الإبداع هو النظر الى الظواهر والأشياء والمشكلات نظرة غير تقليدية

أهمية الإبداع التنظيمي : ١- الأفكار والأشياء الجديدة تعد عنصر مميز للمنظمة

٢- التطور السريع للبيئة المحيطة بالمنظمة يتطلب الاهتمام بالإبداع المستمر رغبة في البقاء أو التفوق

٣- تحقيق الأهداف التنظيمية

مراحل عملية الإبداع :

١- الإحساس بالمشكلة والدراية بها

٢- الاستغراق في المشكلة وجمع المعلومات

٣- حضارة وحفظ المعلومات

٤- التبصر واستنارة الأفكار

٥- تأكيد الفكرة وتطبيقها

أنواع الإبداع : ١- الاختراع الجديد ٢- ربط الأفكار والجوانب فيما بينها ٣- تطوير شيء موجود

٤- خليط من الطرق السابقة

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 الرأي وعدم الاهتمام بأراء الآخرين

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

٥- الميل الى اللامركزية

٦- تشجيع المبادرات

٧- نشر ثقافة تبادل الآراء والمشاركة بالنقد الذاتي

٨- تفهم الصراع وإيجاد الحلول المناسبة له

معوقات الإبداع : ١- المعوقات الشخصية (الخوف و القلق المكبل للقدرات - التمسك بالنمط التقليدي في الآراء - السلبية وعدم الاستقلالية والابتواء - الأحكام المسبقة على الأفكار والأشياء)

٢- المعوقات التنظيمية (الالتزام الحرفي بالقوانين - غياب القيادة الإدارية المؤهلة - انعدام الثقة بين الادارة والعاملين)

٣- المعوقات الاجتماعية (احترام مسلمات تعيق الإبداع - غياب حرية التعبير والانتقاد الذاتي - الأسلوب التربوي القاتل للطموح والمكبل للحريات والقدرات - أساليب تعليم تقليدية تعتمد التلقين والحفظ بدل تنمية التفكير والإبداع)