

المحاضرة الثانية عشر

الإبداع التنظيمي

أولاً : مفهوم الإبداع :

هو النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات نظرة غير تقليدية

ثانياً : أهمية الإبداع التنظيمي :

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

ثالثاً : مراحل عملية الإبداع :

- ١/ الإحساس بالمشكلة والدراسة بها ومعرفتها
- ٢/ الاستغراق في المشكلة وجمع المعلومات
- ٣/ حضانة وحفظ المعلومات
- ٤/ التبصر وإستئارة الأفكار
- ٥/ تأكيد الفكرة وتطبيقها

رابعاً : خصائص الشخص المبدع :

- ١/ عدم قبول الوضع الحالي
- ٢/ عدم الالتزام بمعايير المجموعه
- ٣/ الاهتمام بالجديد
- ٤/ المعرفة الواسعة والتفكير الخلاق
- ٥/ تفضيل حرية التعبير عن الرأي

خامساً : أنواع الإبداع :

- ١/ الإختراع الجديد
- ٢/ ربط الأفكار والجوانب فيما بينها
- ٣/ تطوير شي موجود
- ٤/ خليط من الطرق السابقة

سادساً : خصائص المنظمة المبدعة :

- ١/ شيوع قيم تنظيمية دافعة للإبتكار والإبداع
- ٢/ تبني أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية
- ٣/ الاستثمار في البحث طويل الأجل
- ٤/ تجريب الأفكار الجديده
- ٥/ الميل إلى اللامركزية
- ٦/ تشجيع المبادرات
- ٧/ نشر ثقافة تبادل الآراء
- ٨/ تفهم الصراع

سابعاً : إستراتيجيات حل الصراع :

- ١/ المعوقات الشخصية
- ٢/ المعوقات التنظيمية
- ٣/ المعوقات الإجتماعية

تمت بحمد الله

آدعولي بالتوفيق ☺

المحاضرة الحادية عشر

ثقافة المنظمة

أولاً :

مفهوم ثقافة المنظمة :

- /١ عرف **smircich** أنها مجموعة المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية
/٢ عرف **alder** أنها مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد سلوك .
/٣ عرف **Gibson** أنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها السلوك .

ثقافة

المنظمة :

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

أهمية ثقافة المنظمة :

ثانياً :

- /١ تلعب دور هام في تشكيل سلوك الأفراد
/٢ تحدد هوية أفراد المنظمة
/٥ زيادة درجة استقرار التنظيم
/٧ تمثل أداء للرقابة والتوجيه
/٩ توحيد القيم
/١١ زيادة درجة التبادل بين أعضاء المنظمة
/٢ تحدد دور الأفراد في المنظمة
/٤ تسهل عملية الالتزام الجماعي
/٦ تساعد في فهم الاختلافات
/٨ تساعد في فهم سلوك الأفراد
/١٠ زيادة الإلتزام والولاء

ثالثاً :

وسائل نقل الثقافة التنظيمية :

- /١ أساليب التطبيع الاجتماعي > يستطيع تعلم القيم والعادات
/٢ أساليب المنظمة في الترقية وزيادة الروابط والعلاقات والعقاب والاحازة
/٣ لغة التنظيم > المظهر العام للأفراد ' أسلوب الأتصال ' تنظيم المكاتب

رابعاً :

مصادر ثقافة المنظمة :

- /١ **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 ~
/٢ **أخلاقيات التنظيم** > القيم الأخلاقية والمعتقدات / مع الوقت تصبح القواعد الأخلاقية عادية / هي نتاج كل من اخلاقيات الفرد والجماعة ~
/٣ **الهيكل التنظيمي** > تنوع الأشكال يؤدي الى ظهور الثقافات / في الهياكل المركزية تزدهر ثقافة حرية العمل / في الهياكل اللامركزية تسود ثقافة العمل الفردي ~

الحاضرة الأولى

أولاً :

مفهوم السلوك :

مفهوم المنظمة :

هو كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات وممارسات

هي مجموعة من الأفراد داخل المنظمة يعملون معاً لتحقيق الأهداف المنشودة

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 الانسانية / تساهم إلى الفهم الاعمق 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

المحاضرة التاسعة

الجماعات

مفهوم الجماعة :

أولاً :

- ١/ يعرف smith الجماعة بأنها وحدة تتكون من اثنين فأكثر لهم الإدراك الجماعي والتصرف تجاه البيئة المحيطة
٢/ يعرف miles الجماعة بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم لتحقيق هدف معين .
٣/ يعرف new comb الجماعة بأنها تتكون من فردين فأكثر يشتركون في موضوعات معينة بحيث تتكون علاقات.

خصائص الجماعة

- ١/ وجود فردين فأكثر
٢/ العلاقات قائمة على الود والتعاون
٣/ قيام كل فرد بدوره في تحقيق الهدف
٤/ وجود هدف تسعى لتحقيقها
٥/ وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ
٦/ أن تهني لأفرادها فرصة النمو وإشباع حاجاتهم
٧/ أن تكون على درجة معينة من التنظيم

أسباب تكوين الجماعة :

ثانياً :

- ١/ نظرية التقارب المكاني
٢/ نظرية القطيع
٣/ نظرية التوازن
٤/ نظرية التبادل
٥/ نظرية التفاعل

مراحل تكوين الجماعات :

ثالثاً :

- ١/ مرحلة التكوين والتشكيل > *التعارف /٢ / مرحلة حبس النبض > *الغموض
٢/ مرحلة العصف > * نشوء الصراعات /٤ / مرحلة وضع المعايير > * الاستقرار
٥/ مرحلة الاداء > * النشاط وتحمل المسؤولية /٦ / مرحلة الانتهاء > * توقف الجماعة

أنواع الجماعات :

رابعاً :

- ١/ التقسيم من حيث الحجم > صغيره _ كبيره
٢/ التقسيم من حيث قوة تأثيرها في شخصية الفرد > الجماعات الأولية - الثانوية
٣/ التقسيم من حيث طبيعة التكوين > الجماعات طبيعة التكوين - مكونة بشروط
٤/ التقسيم من حيث درجة التغيير > الجماعات المغلقة - الجماعات المفتوحة
٥/ التقسيم على أساس دوافع الانتماء > دوافع شخصية - دوافع اجتماعية
٦/ التقسيم من حيث رابطة الجمع > جماعات إجبارية - اختيارية
٧/ التقسيم من حيث طبيعة السلطة > رسمية - غير رسمية

مشكلات الجماعات :

خامساً :

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

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 ~

٣ / 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 ~

صفات
الشخصية :

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 ~

ثانياً :

نظريات الشخصية :

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 بالتخل والانطواء
٣ / النمط الرياضي : هو الشخص المقتول 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

٢/ نظريات السمات

- ١/ أهم نظريات السمات: **نظرية جوردن البورت** :
- يميز بين السمات المشتركة > مجموعة
 - والسمات الفردية > فرد
 - يركز بين السمات الرئيسية والسمات الثانوية ~

٢/ نظرية التحليل النفسي

رائد النظرية : **العالم فرويد (freud)**
١/ الذات الدنيا(الأنات الدنيا) ٢/ الأنات العليا ٣/ الأنات

٤/ نظريات التعلم

رائد النظرية :
دراسات فافلوف
ونظرية جون دولار ونيل ميللر

٥/ نظريات الذات

رائد النظرية :
العالم ابراهيم ماسلو
صاحب سلم الحاجات

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 الثامنة

الدافعية

أولاً : 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
٢/ 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 الاهتمام بالآخرين
٨/ السماح بقدر معقول من الأخطاء

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

المحاضرة الثانية

مرحلة ما قبل الحركة العلمية :

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

المدرسة السلوكية :

ثانياً :

- ١ / مركز على ثلاث اتجاهات رئيسية :
- ١ / مدرسة العلاقات الإنسانية > إلتون مايو (mayo)
- ٢ / نظرية (X,Y) > دوغلاس ماجريغور (mcgregor)
- ٣ / سلم الحاجات لماسلو

المدرسة التقليدية :

ثانياً :

- ١ / مركز على ثلاث اتجاهات رئيسية :
- ١ / النموذج البيروقراطي > ماكس بيبير (max weber)
- ٢ / نظرية الإدارة العلمية > فريدريك تايلور (taylor)
- ٣ / نظرية مبادئ الإدارة > هنري فايول (fayol)

الإسهامات الحديثة :

رابعاً :

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

علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى :

خامساً :

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

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

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

تحديات ممارسة السلوك التنظيمي :

سادساً :

- ١ / إدارة عمالة متعددة الثقافات في ظل العولمة / متعددة الخلفيات في البلد الواحد ~
- ٢ / الإتجاه لتحسين وإدارة الجودة الشاملة / تحسين مهارات الأفراد / لتحسين وتطوير السلوك الأخلاقي / لزيادة درجة تمكين العاملين ~
- ٣ / التعامل مع حالات التغير المستمر ~ ٤ / الرغبة في التجديد والابتكار ~

المحاضرة الخامسة

التعلم

مفهوم التعلم:

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

نظريات التعلم :

- ١/ نظرية التعلم الشرطي التقليدي > * تنسب إلى العالم الروسي بافلوف pavlov
- ٢/ نظرية التعلم الشرطي الفعال > * تنسب إلى العالم الأمريكي سكاينر skinner
- ٣/ نظرية التعلم الإجتماعي
- ٤/ نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ > * ترتبط بعالم النفس الأمريكي ثورنديك thordike وتجربة القط الجائع داخل الصندوق
- ٥/ نظرية التعلم بالإستبصار > * تجربة كوهلر kohler

المبادئ الأساسية لعملية التعلم :

علاقة التدعيم والعقاب بالتعلم :

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

- ١/ التعلم له دافع
- ٢/ التعزيز بالمكافأة المادية والمعنوية
- ٣/ التعلم الموزع بين الفترات
- ٤/ ضرورة المشاركة الإيجابية
- ٥/ ضرورة توزيع مواد ومجالات التعلم
- ٦/ أهمية الفهم أثناء عملية التعلم
- ٧/ التكرار
- ٨/ التوجيه والأرشاد

الحافز	الحالة	الهدف	المثال
1 <u>استراتيجية التعزيز</u> تقديم حافز ايجابي	يحقّق تدعيم ايجابي	تعزّز السلوك	منح مكافئة لموظف رفع من إنتاجيته تؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية)
2 <u>استراتيجية التعزيز</u> منع حافز سلبي	يحقّق تدعيم سلبي	تعزّز السلوك	حالة الموظف (الالتزام بالمواعيد الحضور لتجنب الإنذارات والخصومات)
3 <u>استراتيجية الانطفاء</u> منع حافز ايجابي	يحقّق 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	يحقّق العقاب	إخماد السلوك	توجيه انذار الى موظف غير ملتزم بالادام

التذكر والنسيان وعلاقتهما بالتعلم :

- ١_ **التذكر** : هو أحد الوظائف العقلية التي يتمكن بها الفرد من استرجاع ماتعلمه .
مراحل التذكر : ١/ التعلم والاستظهار ٢/ الاحتفاظ بما تعلمه ٣/ الاسترجاع ٤/ التعرف .
العوامل المؤثرة في التذكر : سرعة وبطء التعلم بين الأفراد/ مواد التعلم / طريقة التعلم ~
- ٢_ **النسيان** : هو عدم القدرة أو الفشل على تذكر بعض الخبرات والمعلومات التي سبق تعلمها .
العوامل المسببة للنسيان : ١/ عامل الزمن ٢/ عامل الإكتمال ٣/ عامل التدخل ٤/ عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار ٥/ المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة للفرد ٦/ تغير الميول والاهتمامات ~

المحاضرة الرابعة

الإدراك

مفهوم الإدراك :

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

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

إذن الإدراك هو :

خطوات عملية الإدراك :

- ١/ الإحساس بالمشير المحيطة
- ٢/ الانتباه
- ٣/ تسجيل المعلومات وتنظيمها
- ٤/ التفسير
- ٥/ الاستجابة السلوكية

العوامل المؤثرة في الإدراك :

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

معوقات الإدراك :

- ١/ التنميط
- ٢/ تأثير الحالة
- ٣/ الدفاع الإدراكي
- ٤/ الإسقاط

العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي :

- ١/ تجنب إصدار الأوامر والأحكام بشكل موحّد لا يراعي الاختلافات الإدراكية
- ٢/ تساعد المدير في إنتقاء أسلوب الاتصال المناسب مع المرؤوسين
- ٣/ تقليل الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات
- ٤/ تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات لاتخاذ القرار الموضوعي
- ٥/ تجنب الأنساق وراء مشاعره في الحكم على الأشخاص

المحاضرة السابعة

الاتجاهات

مفهوم الاتجاهات :

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

١/ الاتجاه هو:

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

٢/ الفرق بين الاتجاهات والميول والآراء والمعلومات :

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

مكونات الاتجاه :

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

وظائف الاتجاهات :

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

تغيير الاتجاه :

خامساً :

مصادر ومؤثرات الاتجاهات :

رابعاً :

- ١/ تنسم الاتجاهات بالثبات النسبي
٢/ يسهل تغيير الاتجاه عندما يكون ضعيفاً
٣/ يسهل تغيير اتجاهات الافراد الاكثر مرونة

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

طرق تغيير الاتجاهات :

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

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 الاتجاهات

مصادر القيم :

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

تصنيف القيم :

ثانياً :

- ١/ تصنيف سبرانجر spranger
قسم سبرانجر القيم إلى ستة أنماط :
١/ النمط الاقتصادي
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 العاشرة

الصراع التنظيمي

مفهوم الصراع :

١/ عرف **goness** أن الصراع حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة مع أخرى .
نستنتج أن الصراع ظاهرة 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 مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة تؤثر سلباً أو إيجاباً على طبيعة العلاقات ~

الصراع هو :

ثانياً : الآثار الايجابية للصراع التنظيمي :

١/ تحسين جودة عملية اتخاذ 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 للتنفيس عن بعض الرغبات المكبوتة

ثالثاً : النتائج السلبية للصراع التنظيمي :

١/ الإدراك السلبي لأطراف الصراع الأخرى
٢/ زيادة العداء وقلة قنوات الاتصال
٣/ أثار نفسية وصحية
٤/ غلبة المصالح الخاصة على العامة
٥/ إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال
٦/ الإحساس بالظلم والقهر

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 :

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 :