

بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم  
وبعد

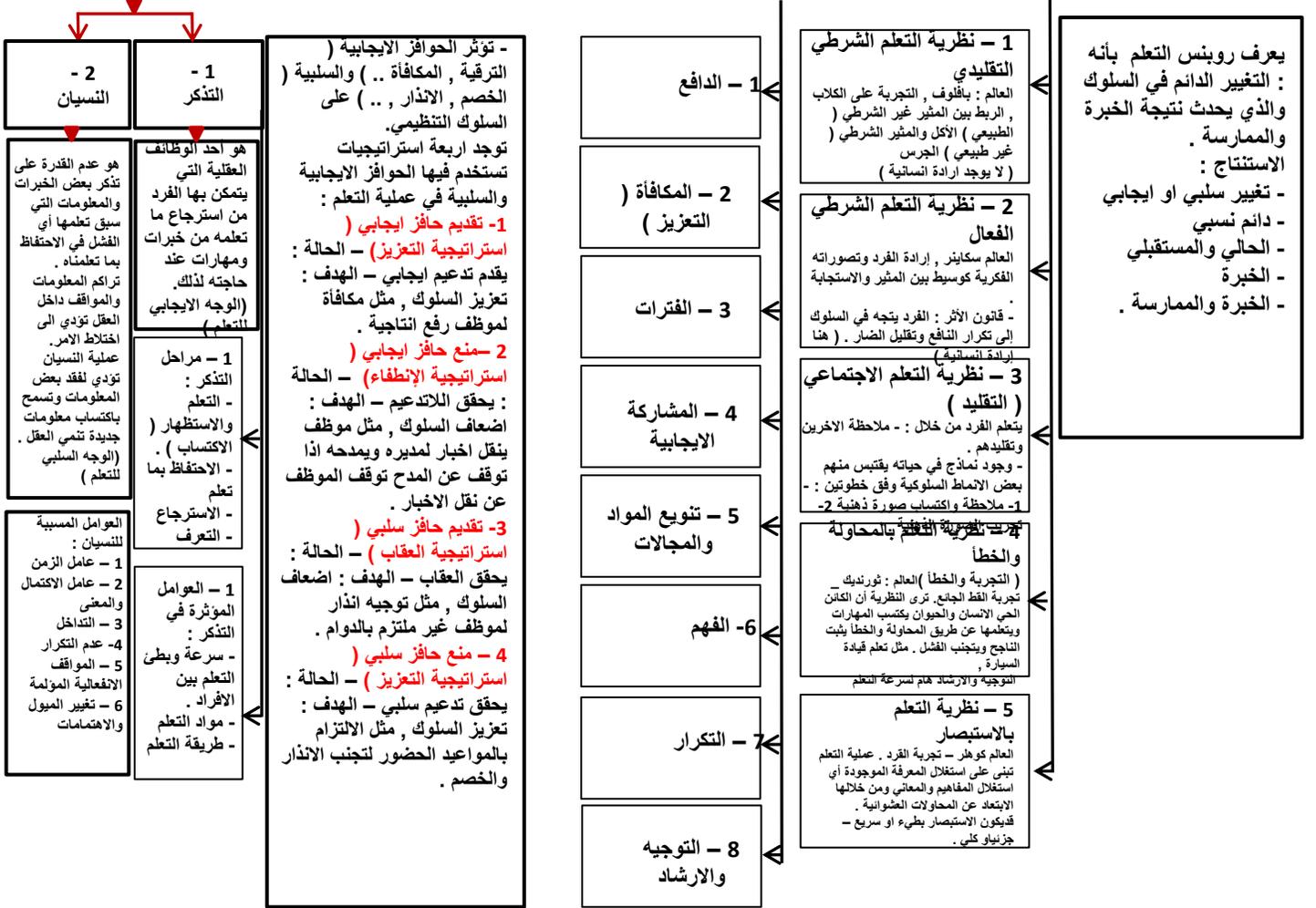
هذا تخطيط بياني لمادة السلوك التنظيمي قسم ادارة الاعمال وليس ملخص ( من محاضرة رقم ٥ وحتى المحاضرة رقم ١٢ ) . تم اعداده لتسهيل الربط بين عناصر المحاضرات وتسهيل عملية الحفظ ارجو عدم الاعتماد عليه فقط فهناك الكثير من التعاريف والتوضيحات لم يرد ذكرها هنا وما تم ذكره هنا العناصر الرئيسية لكل محاضرة وبعض الاضافات .  
امل منكم تقبله ودعائي لي ولكم بالتوفيق .....

## PRINCE



## المحاضرة الخامسة: ( التعلم )

التذكر والنسيان وعلاقتها بالتعلم	علاقة التدعيم والعقاب بالتعلم	المبادئ الأساسية للتعلم	نظريات التعلم	مفهوم التعلم
-------------------------------------	----------------------------------	----------------------------	------------------	-----------------



### العوامل المساعدة في زيادة فعالية أنظمة العقوبات في المنظمة:

- 1 - تطبيق العقاب في المرحلة الأولى لنشأة السلوك غ
- 2 - الحسم والسرعة في التطبيق .
- 3 - توجيه العقاب للسلوك وليس للفرد
- 4 - عدم اهدار كرامة الفرد المعاقب
- 5 - تعريف الفرد بالسلوكيات غ المرغوب فيها وتوجيهه .
- 6 - من يصدر العقاب هو نفسه مصدر الحوافز .
- 7 - توفير بديل للسلوك غ .

## المحاضرة السادسة : ( القيم )

### أولاً : مفهوم القيم وأهمية القيم :



### ثانياً : مصادر القيم:

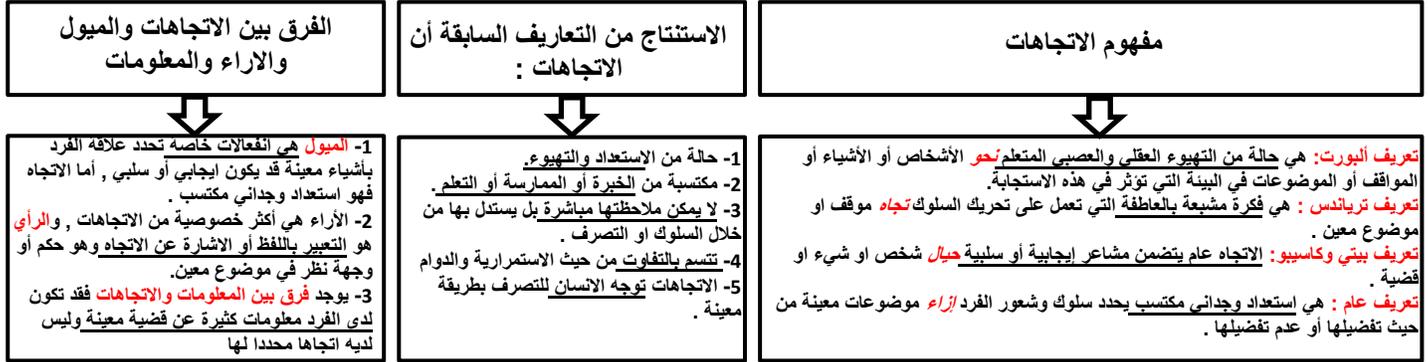


### ثالثاً : تصنيف القيم:



## المحاضرة السابعة: ( الاتجاهات )

### أولاً : مفهوم الاتجاهات



### ثانياً : مكونات الاتجاه :



### ثالثاً : وظائف الاتجاهات:



### رابعاً: مصادر الاتجاهات ( مؤثرات الاتجاهات ) ( العوامل المؤثرة في الاتجاه ):



### خامساً : تغيير الاتجاهات:

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



طرق تغيير الاتجاهات

## المحاضرة الثامنة: ( الدافعية )

### أولاً : مفهوم الدافعية

الخصائص الرئيسية للدافعية	محددات الدافعية	الاستنتاج من التعاريف السابقة أن الدافعية :	مفهوم الدافعية
<p>1- المجهود ( كمية العمل ) : مقدار الجهد المبذول من الفرد لأداء العمل .</p> <p>2- المثابرة والإصرار ( نوعي العمل ) على بذل الجهد في العمل .</p> <p>3 - الإلتجاه : الهدف التي تحققه الدافعية .</p>	<p>1- المستوى الحالي للطموح</p> <p>2- الجهد المبذول</p> <p>3 - المستوى الحالي للإشباع</p> <p>4 - قيمة توقعات الفرد من المكافآت</p>	<p>1- مجموعة قوى محركة.</p> <p>2- تتأثر درجة الدافعية بوجود مثيرات داخل او خارج الفرد وهي التي تحدد كثافة واتجاه الفرد .</p> <p>3- قد يكون للفرد حاجات متغيرة ومتضاربة مما يؤدي لتعقد عملية الدافعية .</p> <p>4- السلوك الدافعي موجه باتجاه معين قد يكون هدف او حافز .</p> <p>5- اختلاف الأفراد في طريقة تحريك دوافعهم وإشباع حاجاتهم .</p> <p>6 - تؤثر درجة إشباع الحاجات الى تكرار السلوك او تغيره وبالتالي فالدافعية تتحدد من ثلاث منطلقات : تنشيط السلوك - توجيه السلوك - تثبيت السلوك في اتجاه معين .</p> <p>7 - رغم الارتباط الوثيق بين الدافعية والسلوك الا ان الدافعية ليست المحدد الوحيد للسلوك .</p>	<p><b>تعريف عام :</b> القوى التي تحرك الأفراد في اتجاه معين من خلال القيام بعمل معين أو لتحقيق هدف ما</p> <p><b>تعريف روبينسون :</b> هي العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين</p> <p><b>تعريف غراي :</b> هي المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنظوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين</p> <p><b>تعريف همبتون :</b> مجموعة القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين.</p>

### ثانياً : أهمية دراسة الدافعية . ( أهمية الدافعية في المنظمات )

- 1- زيادة فهم الإنسان لنفسه وللآخرين : معرفتنا بانفسنا تؤدي الى تعرفنا على الدوافع التي تحركنا ، ومعرفة دوافع الآخرين تسهل عملية فهم سلوكياتهم والحكم عليهم بشكل صحيح
- 2- تساعد معرفة الدوافع على زيادة التنبؤ بالسلوك الانساني : إذ يمكن التنبؤ بسلوك الموظف الذي يطمح للترقية مثل انضباطه وانتقائه للعمل .
- 3- تأثير الدافعية على انتاجية العاملين : لا يمكن تحقيق انتاجية عالية واداء متميز في ظل غياب الدافعية للعمل والرغبة في الاجاز .
- 4- تحدد الدافعية شدة السلوك وكثافته : توجد علاقة طردية بين قوة الدافع وشدة السلوك فكلما كان الدافع قويا كلما كان سلوك الفرد شديداً وكثيفاً .

### ثالثاً: نظريات الدافعية

نظرية العملية للدافعية	نظرية المحتوى للدافعية
<p><b>نظرية وضع الهدف</b></p> <p>ترى النظرية ان وجود الهدف ضروري لتحديد توجهات السلوك فالهدف دافعا للسلوك .</p>	<p><b>نظرية سلم الحاجات لماسلو</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- حاجات فسيولوجية</li> <li>2- حاجات الامان</li> <li>3- الحاجات الاجتماعية</li> <li>4- حاجات التقدير</li> <li>5- حاجات تحقيق الذات</li> </ol>
<p><b>نظرية التكافؤ</b></p> <p>ترى هذه النظرية ان العاملون يقارنون بين ما يبذلون من جهد وما يحصلون عليه من عوائد بما يبذله ويحصل عليه العاملون الآخرون .</p>	<p><b>نظرية العاملين لهيزبرج</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- توجد مجموعة من العوامل الوقائية ( سياسات الشركة ، ظروف العمل ، المرتب ، العلاقات مع المرؤوسين ومع الزملاء ، الإشراف .. )</li> <li>2- توجد مجموعة من العوامل الدافعة ( الاجاز ، الترقية ، إمكانية التطور ، المسؤولية )</li> </ol>
<p><b>نظرية فروم للتوقع</b></p> <p>ينظر فروم للدافعية على انها عملية اختيار من بين عدة افضليات متاحة للفرد لتحقيق هدفه ، وان دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي يتوقع الحصول عليها .</p>	<p><b>نظرية دافع الاجاز لماكلياند</b></p> <p>ركز دراسته على الظروف التي تمكن الفرد من تطوير دافع الاجاز لديهم . ويرى انه كلما كانت الحاجة قوية كلما أثرت في تحفيز الفرد على استخدام السلوك المؤدي لإشباعها .</p> <p><b>خصائص الأفراد ذوي الاجازات :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- يفضلون اهداف متوسطة الصعوبة</li> <li>2- يفضلون تحمل المسؤولية</li> <li>3- يرغبون بمعرفة نتائج اعمالهم بشكل فوري .</li> </ol> <p><b>اقتراحات لتهيئة دوافع الاجاز لدى الأفراد :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التقوية المرنة</li> <li>- التعامل مع الجدارات</li> <li>- تعديل الانطباع</li> <li>- التحكم في احلام اليقظة .</li> </ul>

- قدم افانسيبيش وزملاءه الاقتراحات التالية التي تساعد المدراء على تحسين دافعية الافراد وهي :-
- 1- تعميم اهداف قصيرة وطويلة الأجل .
  - 2- استخدام برنامج واضح للحوافز .
  - 3- توفير مناخ عمل انساني داخل المنظمة .
  - 4- الاتجاه الى أسلوب الترقية من الداخل .
  - 5- وضع مواعيد نهائية مناسبة للاجاز .
  - 6 - وجود علاقات متوافقة مع الآخرين .
  - 7- اظهار الاهتمام بالآخرين والثناء عليهم في محله .
  - 8 - السماح بقدر معقول من الأخطاء وخاصة في بداية العمل وضرورة ادراك الفروق الفردية بين العاملين .

### رابعاً : اجراءات واقتراحات لتحسين الدافعية :-

- يمكن تحسين الدافعية من خلال الاجراءات التالية :
- 1- التوفيق بين الأفراد والوظائف من خلال تصميم وظائف تناسب الأفراد واختيار افراد مناسبين للوظائف .
  - 2- تدريب وتنمية الافراد وتوضيح ادوارهم مما يؤدي الى زيادة صحة توقعاتهم .
  - 3- ارتباط انظمة الحوافز بالأداء
  - 4- الإدارة بالأهداف من المهم الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة وذات تأثير دافعي واضح على سلوك الفرد وأدائه .

## المحاضرة التاسعة: ( الجماعات )

مفهوم الجماعة	خصائص الجماعة
<p><b>تعريف سمث:</b> هي وحدة تتكون من اثنين فأكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدتهم وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة .</p> <p><b>تعريف ميلز:</b> هي وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف معين .</p> <p><b>تعريف نيو كيب:</b> تتكون من فردين أو أكثر يشتركون في موضوعات معينة وتتشارك أدوارهم وتتصل اتصالاً وثيقاً بحيث تتكون علاقات وصدقات تتحدد الأدوار في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة .</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- وجود فردين فأكثر في الجماعة .</li> <li>2- الاتصال والتفاعل المستمر بين أعضاء الجماعة</li> <li>3- وجود العلاقات القائمة على الود والتعاون .</li> <li>4 - وجود هدف أو رسالة مشتركة تسعى الجماعة لتحقيقها .</li> <li>5 - قيام كل فرد بدوره في تحقيق أهداف الجماعة .</li> <li>6- وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ الحاكمة والضابطة لسلوك أفراد الجماعة</li> <li>7- أن تهيئ الجماعة لأفرادها فرصة النمو واشباع حاجاتهم .</li> <li>8 - أن تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم .</li> </ol>

### ثانياً : أسباب تكوين الجماعات

<p><b>نظرية التفاعل :</b></p> <p>الاشتراك في الأنشطة يؤدي الى التفاعل ثم الى زيادة مشاركة المشاعر المشتركة .</p>	<p><b>نظرية التبادل :</b></p> <p>الفرد لا يميل الى التفاعل مع الغير الا اذا كان العائد من تكوين الجماعة يزيد على تكلفة القلق والاجباط والارهاق .</p>	<p><b>نظرية التوازن :</b></p> <p>تجتذب الافراد بسبب تشابه القيم والأهداف الى تحقيق توازن بين الجذب للانضمام للجماعة والاتجاهات العامة</p>	<p><b>نظرية القطيع :</b></p> <p>الطبيعة الاجتماعية للانسان وميله الى العيش مع بني جنسه .</p>	<p><b>نظرية التقارب المكاني</b></p> <p>الأفراد الذين يعيشون في مكان واحد يميلون للالتقاء</p>
--	--	---	--	--

وبشكل عام توجد أسباب تؤدي الى تكوين الجماعات أهمها :-

- 1- الأسباب الاقتصادية : تحقيق المنافع والمكاسب المادية
- 2- الأسباب الاجتماعية والنفسية : اشباع الحاجات مثل الامن الاحترام التقدير .
- 3- التفهم والمشاركة الوجدانية .
- 4- الجاذبية والتقارب.
- 5 - انجاز المهام وحل المشكلات .
- 6- ازدياد النفوذ وتحقيق أكبر قدر من القوة ( الاتحاد قوة )

### ثالثاً : مراحل تكوين الجماعات

1 - مرحلة التكوين والتشكيل	2 - مرحلة جس النبض	3 - مرحلة العصف	4 - مرحلة وضع المعايير	5 - مرحلة الأداء	6 - مرحلة الانتهاء
----------------------------	--------------------	-----------------	------------------------	------------------	--------------------

### رابعاً : أنواع الجماعات

1 - التقسيم من حيث الحجم	2 - التقسيم من حيث قوة تأثيرها في شخصية الفرد	3 - التقسيم من حيث طبيعة التكوين	4 - التقسيم من حيث درجة التغيير	5 - التقسيم على أساس دوافع الانتماء	6 - التقسيم من حيث رابطة الجمع	7 - التقسيم من حيث طبيعة السلطة
الجماعات الكبيرة	الجماعات الأولية	جماعات طبيعية	الجماعات المغلقة	جماعات ذات دوافع ذاتية شخصية	الجماعات الاجبارية	الجماعات الرسمية
الجماعات الصغيرة	الجماعات الثانوية	جماعات مكونة بشروط	الجماعات المفتوحة	جماعات ذات دوافع اجتماعية	الجماعات الاختيارية	الجماعات غير الرسمية

تتميز عن المغلقة :- التغير مستمر في العضوية  
- التركيز على الأهداف والأنشطة متوسطة  
وقصيرة الأجل - اتساع الاطار الفكري

### خامساً: مشكلات الجماعات

<p><b>1- مشكلات الجماعة</b></p> <p>1- مشكلات السلوك والعلاقات الشخصية : سببها الفرد مثل الاتانية التسلط التمسك بالرأي</p> <p>2- المشكلات الوظيفية : منازعات وصراعات - روتين اداري - عدم فهم الأهداف - عدم اتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة - انحراف بعض الأعضاء عن المعايير - مشكلات التنافس بين الجماعات .</p>	<p><b>2- مؤشرات تماسك الجماعة</b></p> <p>1- تحدث الاعضاء عن الجماعة (نحن) 2- مدى مساندة الاعضاء لمعايير الجماعة. 3- درجة الصداقة بين الأعضاء. 4- درجة تماسك الجماعة في أوقات الأزمات. 5- الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة . 6- درجة المساهمة والانضمام في نشاط الجماعة .</p>	<p><b>3- مصادر جاذبية الجماعة</b></p> <p>1- وضوح الاهداف 2- مكانة الفرد 3- الانضمام الاختياري 4- التعامل والتعاون 5- حجم الجماعة 6- درجة اعتماد الاعضاء على الجماعة 7- درجة تقبل الجماعة للفرد 8- درجة تقبل المجتمع لأهداف الجماعة .</p>
--	--	--

## المحاضرة العاشرة: ( الصراع التنظيمي )

مفهوم الصراع	نستنتج من التعاريف السابقة :	التعريف المستنتج للصراع :
<p><b>تعريف جونس:</b> هو حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة مع أهداف مجموعة أخرى .</p> <p><b>تعريف ثاني:</b> هو حالة تعارض أو عدم اتفاق بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة وبالتالي فهو موقف يحوي مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة بين الأفراد والجماعات مما يسبب نوع من العداء أو السلوك العدواني .</p> <p><b>تعريف ثالث:</b> هو عدم التوافق في الأنشطة والممارسات المؤدي إلى آثار تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية فالصراع هو تغيير في السلوك يؤدي إلى تعطيل جهود طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لمصلحه .</p>	<p>1- ظاهرة واقعية ملموسة متواجدة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة .</p> <p>2- تتوقف درجة تطور الصراع على عوامل:</p> <p><b>قوة أطراف الصراع وشخصياتهم .</b></p> <p><b>مدى إدراك الأطراف لنتائج الصراع وآثاره.</b></p> <p>3- هناك فرق بين <b>الصراع والمنافسة:</b> التنافس :تحقيق هدف بدون عاقبة الصراع محاولة كل طرف وضع العقبات .</p> <p>4 - رغم آثاره السلبية الا ان له اثار ايجابية يمكن استغلالها .</p>	<p>ظاهرة سلبية 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.</p> <p><b>الصراع الإيجابي البناء:</b> يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة .</p> <p><b>الصراع السلبي:</b> يعوق أداء كل من الفرد والجماعة ويترتب عليه أحداث ضرر للمنظمة مما يفرض على الإدارة التصدي له والحد من مسبباته .</p>

<p><b>ثانياً: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي :- ( الصراع يشد الهمم )</b></p> <p>1- تحسين جودة اتخاذ القرارات وزيادة درجة التعلم التنظيمي .</p> <p>2- الدفع نحو الابتكار والقيام بالتغيير .</p> <p>3- يساهم في تماسك أعضاء الجماعة .</p> <p>4- يبرز مهارات قيادية والكشف عن قيادات واعدة ( عن طريق التركيز على أداء مهام ومسؤوليات قيادية تلحق الهزيمة بالطرف الأخر وذلك في الصراع ) .</p> <p>5 - مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع .</p> <p>6- يعد فرصة للتفتيش عن بعض الرغبات المكبوتة لدى الأفراد الذين لديهم دافع قوي لاثارة النزاعات داخل المنظمة . مما يجعلهم يركزون على مهام ومسؤوليات مهمة .</p>	<p><b>ثالثاً: النتائج السلبية للصراع التنظيمي :-</b></p> <p>1- الإدراك السلبي لأطراف الصراع الأخرى ( زيادة الهالة الموجبة بالنسبة لأفراد الجماعة وزيادة الهالة السالبة للطرف الأخر .</p> <p>2- زيادة العداء وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع .</p> <p>3- يؤدي إلى اثار نفسية وصحية ينتج عنها القلق والتوتر وامراض القلب والسكر .</p> <p>4- غلبة المصالح الخاصة على المصلحة العامة.</p> <p>5 - اهدار الوقت والجهد والمال مما ينعكس على موارد المنظمة .</p> <p>6- تحمل طرف نتائج الصراع بدرجة أكبر يولد لديه الإحساس بالظلم والقهر والرغبة في الصراع مرة أخرى.</p>
---	---

### رابعاً: التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي

1 - المدرسة التقليدية	2 - المدرسة السلوكية	3 - المدرسة الموقفية
<p>تفترض هذه المدرسة عن الصراع ما يلي :</p> <p>1- انه ضار بالمنظمة ويجب تجنبه</p> <p>2- وجوده دليل على خلل في المنظمة .</p> <p>3- ينشأ الصراع نتيجة فروق فردية بين العاملين.</p> <p>4- يترتب على وجوده ردود فعل غير مناسبة بين أطراف الصراع .</p> <p>هذه المدرسة تجاهلت الإشارة لدوافع الصراع وجوانبه الإيجابية الا ان اغلب المنظمات تتبنى المنهج التقليدي مثل الأسرة - المدرسة - بعض منظمات الأعمال .</p>	<p>تفترض هذه المدرسة عن الصراع ما يلي :</p> <p>1- انه ظاهرة حتمية ويجب الاعتراف بوجوده</p> <p>2- يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان ضمن الحدود المسموح بها .</p> <p>3- قد يكون ايجابي وليس بالضرورة انه سلبي دائماً.</p> <p>4- انخفاض مستوى الصراع يساعد على تنمية الابتكار والتجديد داخل المنظمة .</p>	<p>تمثل الفكر الإداري تفترض هذه المدرسة عن الصراع ما يلي :</p> <p>انه قد يكون هدام أو بناء حسب الموقف محل الصراع وما على الإدارة سوى دراسة مواقف الصراع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معه .</p>

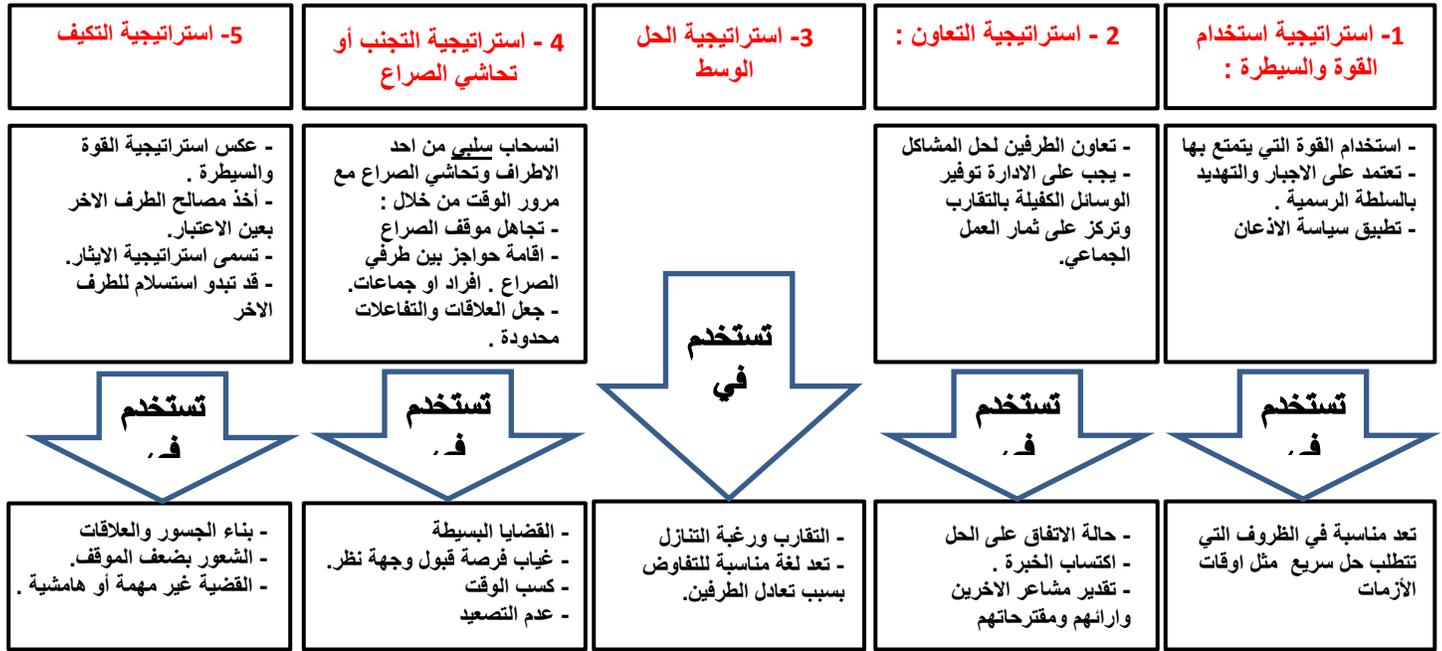
### خامساً: مراحل الصراع التنظيمي

<p><b>مرحلة ما بعد الصراع:</b></p> <p>لا بد من الحل بشكل مرضي الحل بشكل غير مرضي يؤدي الى عودة الصراع</p>	<p><b>مرحلة اظهار الصراع:</b></p> <p>يتجسد الصراع في صور مختلفة من العداء : واضح : مشاحنات لفظية , عنف . سلبياً : اصابة طرف بالاحباط</p>	<p><b>مرحلة ادراك الصراع:</b></p> <p>ادراك اصحاب المصالح بالتأثير سلبياً من تصرفات مجموعة أخرى مما يساهم في التعرف على مسببات الصراع ويقوم كل طرف بالتحليل للأحداث وأعداد السيناريوهات المحتملة حول المشاكل مع الطرف الأخر</p>	<p><b>مرحلة الصراع الكامن ( الغير ظاهر )</b></p> <p>غير واضح ووجود عوامل مؤدية له ( كالعلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع اختلاف الأهداف والأولويات - البيروقراطية - اختلاف معايير الأداء - المنافسة على الموارد</p>
---	--	--	---

### سادساً: مستويات الصراع

<p>1- الصراع على مستوى الفرد</p> <p>يعاني الفرد داخل الجماعة بشعور التعارض والنزاع بين العديد من القوى داخل نفسه بسبب عوامل أهمها :</p> <p>1- <b>الاحباط :</b> يتبنى الانسحاب - الجمود - العدوانية - الكبت - التبرير .</p> <p>2- <b>تعارض الأهداف -</b> ثلاثة اشكال : (حالة الاختيار بين عدة أهداف ذات عدة مزايا يختار البديل الأكثر نفعاً -حالة تحقيق أهداف ذات عيوب ومزايا المطلوب المقارنة - حالة الاختيار بين عدة أهداف ذات سلبيات يتحاشى الاختيار .</p> <p>3- <b>تعارض الدور وعضوه:</b> القيام بعدة ادوار متعارضة</p> <p>4- <b>مشاكل العمل:</b> زيادة عبء العمل - سوء ظروف العمل - تنبؤ العلاقات مع الزملاء</p>	<p>2 - الصراع بين الأفراد ( ضمن الجماعة)</p> <p>1- الصراع داخل الجماعة امر حتمي بسبب الاختلاف في الشخصيات والمدرجات وقدرات التعامل بين الأفراد</p> <p>2- قد يكون الصراع على المكافأة أو الترقية أو المركز الاجتماعي .</p> <p>3- تلعب العوامل الادراكية والمعرفية دوراً هاماً في التأثير على وعي الأطراف بنتائج الصراع .</p> <p>4- ادراك الفرد لذاته وللاين ويسهل عليه التكيف التفاعلي بينه وبين الأفراد .</p>	<p>3 - الصراع بين الجماعات</p> <p>هو صراع يحدث بين جماعتين او اكثر مثل صراعات الاقسام او بين التنفيذيين والاستشاريين ومن العوامل المؤثرة فيها :</p> <p>1- تعارض الأهداف</p> <p>2- التنافس</p> <p>3- الاختلاف في الادراك</p> <p>4- العلاقات الاعتمادية : اعتماد الجماعات على بعضها في النشاطات .</p> <p>5- اختلاف هوية الجماعة بشكل واضح عن غيرها .</p>	<p>4 - الصراع بين المنظمات</p> <p>يحدث بين منظمات تضم جماعات عمل مختلفة ويعبر عن حالة التوتر بينهما عند حصول تعاض أو تضارب المصالح .</p>
--	---	--	--

تابع المحاضرة العاشرة  
سابعاً : استراتيجيات حل الصراع

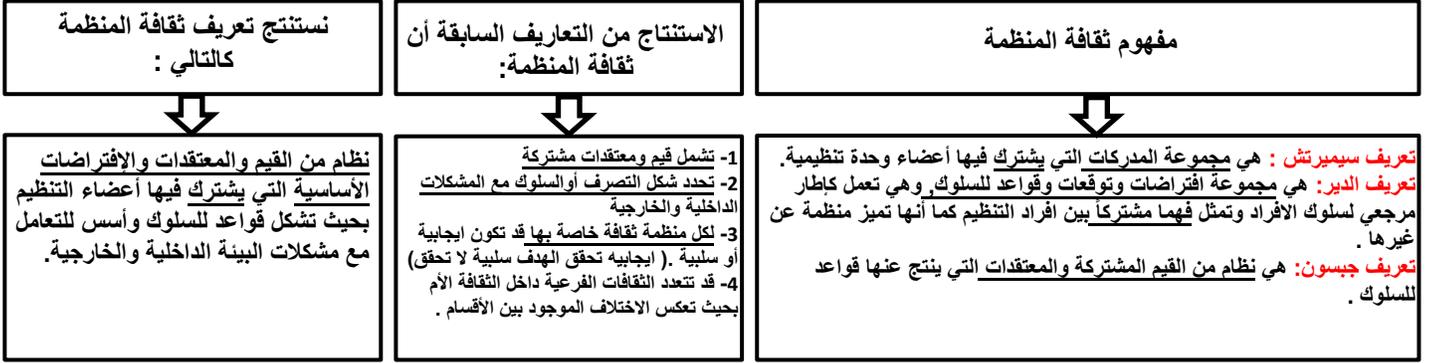


تصنيف استراتيجيات تسوية الصراع حسب النتائج :

- 1- استراتيجية : خاسر / خاسر ( علي وعلى أعدائي )
- 2- استراتيجية : رابح / خاسر ( انا الرابح وهو الخاسر مثل استراتيجية السيطرة )
- 3- استراتيجية : رابح / رابح ( مثل استراتيجية التكيف - تحاشي الصراع - الحل الوسط )

## المحاضرة الحادية عشر : ( ثقافة المنظمة )

### أولاً : مفهوم ثقافة المنظمة:



### ثانياً : أهمية ثقافة المنظمة:

الفرد	الجماعة	المنظمة
1- تحدد هوية الفرد 2- تحديد دور الفرد	1- تسهل عملية الالتزام الجماعية 2- زيادة درجة تبادل بين اعضاء الجماعة 3- زيادة درجة استقرار التنظيم	1- أداة للرقابة والتوجيه لسلوك الافراد 2- تشكيل سلوك الأفراد والحفاظ على هوية المنظمة 3- تساعد في فهم سلوك الافراد وتزيد من إمكانية التنبؤ به 4- توحيد القيم ومعايير الاداء المتميز بين العاملين 5 - فهم الاختلافات بين منظمات الاعمال وكيفية تفاعل الافراد مع منظماتهم. 6- زيادة الانتماء والولاء

### ثالثاً : وسائل نقل الثقافة المنظمة:

1 - أساليب التطبيع الاجتماعي	2 - أساليب المنظمة في الترقية وزيادة الروابط والعلاقات والعقاب والإجازة	3 - لغة التنظيم
العمليات التي يستطيع الفرد من خلالها أن يتعلم قيم وعادات المنظمة - خاصة بالنسبة للموظفين الجدد ، حيث تتم العملية من خلال أساليب فردية أو جماعية .		المظهر العام للأفراد، أسلوب الاتصال داخل المنظمة، تنظيم المكاتب، الهدام، السلوكيات الجيدة

### رابعاً : مصادر ثقافة المنظمة:

1 - صفات وخصائص الفرد	2 - أخلاقيات التنظيم	3 - الهيكل التنظيمي
1- الأفراد المؤسسون تؤثر قيمهم ومعتقداتهم بدرجة كبيرة في شكل ثقافة المنظمة. 2- يتحكم الأفراد المؤسسون في نوعية الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويشكلون ثقافتها 3- الأفراد الذين يتم اختيارهم من قبل المؤسسين ستكون لديهم نفس القيم.	1- هي القيم الأخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل التنظيم. 2- مع الوقت تصبح القواعد الأخلاقية عادية، وتمثل جانب مميز لثقافة المنظمة. 3- هي نتاج كل من أخلاقيات الفرد، وأخلاقيات المجتمع، والأخلاقيات المهنية.	1- تنوع أشكال الهياكل التنظيمية يؤدي الى ظهور ثقافات مختلفة 2- في الهياكل اللامركزية تزدهر ثقافة حرية العمل والاستقلالية والمبادأة والرغبة في تحمل المخاطرة. 3- في الهياكل المركزية تسود ثقافة العمل الفردي وتقل الجماعية، والتجديد والتطوير وروح الابتكار

## المحاضرة الثانية عشر : ( الابداع التنظيمي )

### أولاً : مفهوم الابداع:

#### مفهوم الابداع

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

#### الاستنتاج من التعاريف السابقة أن الابداع :

هناك فرق بين السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية. **فالسلك الإبداعي** : هو عملية إنتاج أفكار جديدة أو غير مألوفة، **القدرات الإبداعية** : تشير الى القدرة على إنتاج تلك الأفكار.

#### نستنتج تعريف الابداع كالتالي :

الإبداع هو النظر الى الظواهر والأشياء والمشكلات نظرة غير تقليدية.

### ثانياً : أهمية الابداع:

- 1- الأفكار والأشياء الجديدة تعد عنصر مميز للمنظمة
- 2- المنظمات المبدعة هي رائدة وناجحة في الاسواق
- 3- التطور السريع للبيئة المحيطة بالمنظمة يتطلب الاهتمام بالإبداع المستمر رغبة في البقاء أو التفوق
- 4- يمثل الفرد المبدع ثروة يجب صيانتها وتنميتها بشكل مستمر بغية تحقيق الأهداف التنظيمية.

### ثالثاً: مراحل عملية الابداع:

- 1- الاحساس بالمشكلة والدراية بها ومعرفتها
- 2- الاستغراق في المشكلة وجمع المعلومات
- 3- حضانة وحفظ المعلومات
- 4- التبصر واستنارة الأفكار
- 5- تأكيد الفكرة وتطبيقها

### رابعاً : أنواع الابداع:

- 1- الإختراع الجديد  
منتج جديد , نظرية جديدة ( وهو يختلف عن الاكتشاف الذي هو بالأساس موجود أصلاً ولكن لم يكن معلوم قبل اكتشافه )
- 2 - ربط الأفكار والجوانب فيما بينها :  
ربط جوانب ادارية بجوانب رياضية
- 3 - تطوير شيء موجود  
مثل صناعة الطائرات , السيارات ...
- 4 - خليط من الطرق السابقة

#### خامساً : خصائص الشخص المبدع :

- 1- عدم قبول الوضع الحالي والرغبة في التغيير.
- 2- عدم الالتزام بمعايير المجموعة والميل الى المعايير المستقلة.
- 3- الاهتمام بالجديد .
- 4- المعرفة الواسعة والتفكير الخلاق (غير تقليدي).
- 5- تفضيل حرية التعبير عن الرأي وعدم الاهتمام بآراء الآخرين.

#### سادساً : خصائص المنظمة المبدعة :

- 1- شيوع قيم تنظيمية دافعة للابتكار والإبداع.
- 2- تبني أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.
- 3- الاستثمار في البحث طويل الأجل.
- 4- تجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقاً.
- 5- الميل الى اللامركزية وعدم تعقيد الإجراءات.
- 6- تشجيع المبادرات.
- 7- نشر ثقافة تبادل الآراء والمشاركة بالنقد الذاتي.
- 8- تفهم الصراع وإيجاد الحلول المناسبة له.

### سابعاً: معوقات الابداع

#### 1 - المعوقات الشخصية

- 1- الخوف و القلق المكبل للقدرات (ثلاثة لا رأي لهم الخائف، الجائع، المغرور).
- 2- التمسك بالنمط التقليدي في الآراء.
- 3- الأحكام المسبقة على الأفكار والأشياء.
- 4- السلبية وعدم الاستقلالية والانتواء.

#### 2 - المعوقات التنظيمية

- 1- الالتزام الحرفي بالقوانين.
- 2- غياب القيادة الإدارية المؤهلة.
- 3- انعدام الثقة بين الادارة والعاملين.

#### 3 - المعوقات الاجتماعية

- 1- احترام مسلمات تعيق الإبداع.
- 2- غياب حرية التعبير والانتقاد الذاتي.
- 3- الأسلوب التربوي القاتل للطموح والمكبل للحريات والقدرات.
- 4- أساليب تعليم تقليدية تعتمد التلقين والحفظ بدل تنمية التفكير والإبداع.

