

إعداد: مودي و ليدبرج
LEADERG

MBA GROUP
مجموعات إدارة أعمال
@IMAM UNIVERSITY



TAL5ISCOM
twitter
TAL5ISCOM
Instagram

1438-1437 اللقاءات الحية لمقرر السلوك التنظيمي

المستوى الرابع - إدارة أعمال - اقتصاد - محاسبة
الانتساب المطور - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Google play

Available on the
App Store

تفريغ اللقاءات الحية لمقرر السلوك التنظيمي

المستوى الرابع (إدارة أعمال - اقتصاد - محاسبة)
الانتساب المطور - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
الإصدار الأول ١٤٣٨ - ٢٠١٧

جمع وإعداد

مودي

@mood8803



TAL5IS.COM

مؤسسة دار تلخيص

المملكة العربية السعودية - الرياض

920005906

Email: info@tal5is.com

www.tal5is.com

جميع الحقوق محفوظة ولا يسمح بتصوير هذه المادة أو طباعتها للاستخدام التجاري..

بإمكانكم طلب النسخة الأصلية الملونة من هذه المادة عبر الوسائل التالية:



tal5iscom



tal5iscom



0570700501



تفريغ اللقاءات الحية لمقرر

السلوك التنظيمي

المستوى الرابع - (إدارة أعمال – اقتصاد - محاسبة)

الانتساب المطور – جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

مقدمة..

الحمد لله ، والصلاة والسلام على رسول الله أما بعد..
يسعدنا ونحن نقدم بين يديك هذا الشرح والتفريغ لـ اللقاءات الحية من مقرر السلوك التنظيمي لطلاب المستوى الرابع (إدارة أعمال ، اقتصاد، محاسبة) وهذا المذكرة قد تم إعدادها في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨ هـ وذلك لتكون أداة مساعدة يستنير بها الطالب في فهم هذا المقرر ..
ومن هذا المنطلق نود أن نشير إلى أنه من الضروري لكل طالب الرجوع إلى اللقاءات الحية وكذلك المحاضرات المسجلة وذلك حتى يتمكن من فهم المقرر بشكل كامل والحصول فيه على أعلى الدرجات بإذن الله ..
وختاماً لا يسعنا إلا أن نقول أن هذه التفريغات هي جهد شخصي فما كان فيها من صواب فمن الله وحده وما كان فيها من خطأ فمن أنفسنا والشيطان ولا تنسونا من صالح دعائكم في ظهر الغيب
نسأل الله العلي القدير لنا ولكم التوفيق والسداد في الدنيا والآخرة

إخوانكم
مودي و Leader

طلباتكم من المقررات والملخصات وبنوك الأسئلة متوفرة لدى مكتبة دار تلخيص
أفضل طباعة ملونة بأقل الأسعار ، وخدمة التوصيل إلى المنزل متوفرة في جميع أنحاء المملكة



920005906



@Tal5isCom



Tal5iscom



0570700501



@Tal5isCom

يسعدنا مشاركتكم لأفكاركم وآرائكم واستفساراتكم التي تخص الانتساب المطور - جامعة الإمام محمد بن سعود وذلك على حسابات مجموعة MBA على برامج التواصل الاجتماعي



https://t.me/Imam_university



قناة MBA للشروحات
<https://goo.gl/iXX8tt>



@Mba_imam



AMB_a1



@MoOoDybot

المحاضرة الأولى

الوحدة الأولى: مدخل لسلوك التنظيمي

١ مفهوم السلوك التنظيمي

- هناك مجموعة كبيرة من التعاريف والعلماء الذين عنو بما يسمى بمفهوم السلوك التنظيمي، فيما يلي أهمها:
ما هو السلوك؟ وما هو التنظيمي؟ ما هو سلوك الشخص داخل المنظمة؟ ما هو سلوك الفرد داخل منظمة العمالة؟

التعريف الاول

هو دراسة السلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين ودراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها.

التعريف الثاني

هو الموضوع الذي يهتم مباشرة بفهم السلوك الإنساني في التنظيم والتنبؤ به وتوجيهه.

ماهي شخصيه العامل وماهي تصرفاته؟

هو مجموعة التصرفات والأفعال التي يقوم بها الفرد في موقع عمله أو هو الطريقة التي يتصرف بها الفرد في التنظيم الذي يعمل به.

ركز السلوك التنظيمي على النقاط التالية:

١ الأفراد والمجموعات وسلوكهم واتجاهاتهم	٢ علاقة البيئة مع التنظيم
٣ مدى تأثير العاملين على الأهداف	٤ أهمية العلوم السلوكية واستخدام الأسلوب العلمي لدراسة المتغيرات.

تلخيص:

السلوك التنظيمي هو التصرفات والابعاد التي يقوم فيها الشخص داخل عمله



٢ أهمية دراسة السلوك التنظيمي

١-وجود علاقة بين بيئة العمل (الداخلية – المادية – المعنوية +) إنتاجية الفرد).

توجد علاقة قوية بين بيئة العمل وإنتاجية الفرد متى ما توفرت للعامل كل سبل الراحة، والمكينات، والاليات، واللوائح، والقوانين في جماعة العمل تكتمل جميع الظروف فيؤدي الى سلوك مميز وينضبط ويطيع الاوامر ويؤدي عمله ويشارك في تحقيق الاهداف ولا يكون هناك مشاكل

٢-قد ينتج الصراع نتيجة التفاعل بين مستويات التنظيم.

ينتج صراع في المستويات المختلفة يوجد ادارات عليا، وإدارات دنيا وإدارات وسطى، ويوجد اشخاص من منظمة في مشارق وبيئات وثقافات مختلفة فيجيب ان نهتم بسلوكياتهم حتى لا تحدث صراعات ونعرف من المخطئ والمصيب.

٣-الإنحرافات في سلوك الموظفين والتي قد تمنع التنظيم من تحقيق أهدافه.

هناك اشخاص يتأخرون واشخاص يتسببون ولا يؤدون التكاليف المطلوبة منهم ولا يستمعون للأوامر وغيرها فتعرف وقتها من العامل المفيد ومن نستغني عنه.

٤ يتأثر الفرد بحالته النفسية والتي تؤثر بدورها على أدائه.

ان يكون متعب اولديه قيم تختلف عن قيم المؤسسة

٥-معرفة أسباب السلوك والتحكم فيها يساعد على التنبؤ بالسلوك وتوجيه.

معرفة عدم الانضباط والتسيب ونعرف لو كلفنا شخص هل ممكن ان يفيد في المؤسسة.

٦ معرفة كيفية تنمية وتحسين سلوك الأفراد بتحديد (الفروق الفردية، والإمكانيات، الإنتاجية) لكل منهم.

٧-وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه.

٨-تعزيز السلوك الايجابي بالمكافئة حتى يستمر.

كويرات اللقاء الأول

- ١ | ترجع اهميه السلوك التنظيمي لعدة اعتبارات منها ما يلي:
أ- انحرافات العاملين.
ب- كفاءة التنظيم تتأثر بسلوك الافراد
ج- الاسلوب القيادي يؤثر على سلوكيات المرؤوسين.
د- كل ما ذكر صحيح.

- ٢ | يركز السلوك التنظيمي على الآتي:
أ- علاقة البيئة مع التنظيم.
ب- الافراد والجماعات وسلوكهم واتجاهاتهم.
ج- مدى تأثير العاملين على الأهداف
د- كل ما ذكر صحيح.

- ٣ | تتبع اهميه دراسة السلوك التنظيمي لعدة اعتبارات اهمها:
أ- لان السلوك التنظيمي يساعد على معرفه سوق المنظمة.
ب- يساعد السلوك التنظيمي في انتاج منتجات جديدة.
ج- وجود علاقه بين اتجاهات الفرد والسلوك.
د- كل ما ذكر صحيح.

أسئلة مقتبسة من أسئلة السنوات السابقة

<<<< الحلول اجتهاد شخصي، تمت مراجعتها ولكن لست معصوم من الخطأ.

- ١ | ترجع اهميه السلوك التنظيمي لعدة اعتبارات منها ما يلي: (سؤال بكل اختبار)
أ- الانحرافات في سلوك الموظفين والتي قد تمنع التنظيم من تحقيق أهدافه.
ب- وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه
ج- تعزيز السلوك الايجابي بالمكافئة حتى يستمر.
د- كل ما ذكر صحيح.

انتهت المحاضرة الأولى،

المحاضرة الثانية



مشاهدة المحاضرة

الوحدة الثانية: عناصر السلوك الفردي داخل المنظمة:

من المعلومات المهمة التي تقضيها إدارة المنشآت في العصر الحديث تلك التي تتعلق بسلوك الفرد أثناء العمل وعند دراسة هذا السلوك وجد أنه يتأثر بعدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد مثل:

١- الإدراك	٢- التعلم	٣- الدافعية	٤- الشخصية	٥- الاتجاهات	٦- القيم
------------	-----------	-------------	------------	--------------	----------

١ أولاً: الإدراك

مفهوم الإدراك:

وردت تعريفات عديدة للإدراك، منها ما يلي:

- ١- هو تلك العملية التي يقوم الأفراد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها و تفسيرها تفسيراً مناسباً يحمل معنى ويعطي صورة كاملة للعالم.
- ٢- العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور حولهم
- ٣- يقال أنه استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها.

أهمية الإدراك في السلوك الإنساني:

هل الإدراك مهم لسلوك الإنسان وموظف الشركة؟ نعم

- ١- يعتبر الإدراك جوهر وأساس كل نشاط ذهني للفرد وبالتالي فإن للإدراك أثراً واضحاً وكبيراً في سلوك وتصرفات الفرد.
- ٢- لا تقتصر عملية الإدراك على الخبرة والعوامل الشخصية والنفسية والعملية عند الفرد كعوامل مؤثرة في العملية الإدراكية بل يعتبر الإدراك مؤثراً في حياة الفرد وسلوكه منذ بدايات مراحل العمر الأولى.

خصائص الإدراك:

- ١- الاختيار: وهو أن يقوم الفرد باختيار منبهات دون غيرها لأن هذه المنبهات تعمل على إشباع حاجاته ورغباته من وجهة نظره. (اختيار الأشياء يعرفها الإنسان ويتعامل معها)
- ٢- المرونة: وهي أن يقوم الفرد بعملية تفسير المنبه الذي تعرض له بطرق مختلفة بسبب اختلاف الدوافع والحاجات والرغبات لديه.
- ٣- التكامل: هو أن الأفراد يدركون المواقف بصورتها المتكاملة وليست (مثل قولي هذه طاولة)
- ٤- الثبات: هو أن الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته الآن هناك إدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته. (حين أقول بانها طاولة اثبت انها كذلك)

مراحل العملية الإدراكية:

تمر عملية الإدراك بثلاث مراحل رئيسية وهي كما يلي:

- 1- مرحلة الانتباه للمنبهات و المثيرات
- 2- تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل (تفسير المثيرات)
- 3- تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة (بناء على إدراكه).

العوامل المؤثرة في الإدراك:

- 1- سمات الفرد وخصائصه: والمتمثلة بالدوافع والخبرات السابقة والاتجاهات والثقافة والقيم والعادات. (هل الشخص عاقل أو كبير أو صغير)
- 2- المنبه: فكلما كان المنبه قويا كلما كان الفرد أكثر قدرة على إدراك المنبه العكس (وضوحه وغير وضوحه)
- 3- الموقف: وهو أن الأفراد يعيشون في ظروف مختلفة ومتنوعة وبالتالي فإن درجة الإدراك تتوقف على تلك الظروف والمواقف، فالفرد الذي يعيش في المدينة يختلف تماما عن درجة وطبيعة الإدراك لدى الفرد الذي يعيش في البادية
- 4- البيئة الاجتماعية: وهي طريقة التنشئة للأفراد من قيم وعادات وتقاليده حيث تلعب دور محوريا في تحديد إدراك الفرد.

معوقات الإدراك:

- 1- المظاهر المادية: تؤدي إلى جذب الأفراد و زيادة درجة الإقناع لديهم
- 2- التنميط: وهي عملية تصريف او توزيع الأفراد أو الأشياء بناء على ما تدركه من تماثل بينهم
- 3- الانطباع الأول: وقد يكون سلبيا أو إيجابيا (مثلا عندما تكون من دولة أخرى وتأتي للسعودية وتُقدّم لك "الكليجا"، ف أول انطباع لا تتقبلها ولكن بعد مرور الوقت ستكون من محبيها)
- 4- تأثير الهالة: بناء انطباعاتنا عن شخص ما على صفة واحدة مثل لباقة أو المظهر أو كونه اجتماعيا وإغفال جوانب أخرى و من ثم نقوم بتكوين فكرة عامه أو تقييم للفرد إما سلبيا أو ايجابيا بناء على الحكم الموضوعي (و هو ما يسمى بالهالة)
- 5- التسرع بالحكم: وهي القفز مباشرة إلى النتائج بطريقة غير منظمة أو مخططة.
- 6- الدفاع الإدراكي: وهو ما يقوم به الفرد باختيار المعلومات التي تدعم آرائه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى مع آرائه.(تقبلك للعمل)
- 7- الإسقاط: و هي إن يعزو الفرد الجانب السلبي من سلوكه إلى أشخاص آخرين.

أثر الإدراك على السلوك التنظيمي :

يؤثر الإدراك على السلوك التنظيمي من خلال ما يلي :

- 1- تأثير الإدراك على القيادة.
- 2- تأثير الإدراك على اختيار العاملين : من خلال المقابلة الشخصية و تأثير الهالة.
- 3- تأثير الإدراك على تقييم الأداء للعاملين : من خلال التقييم غير الموضوعي والذي يؤدي إلى سلبية الروح المعنوية للعامل.
- 4- تأثير الإدراك على الدافعية : من خلال عدم معاملة جهد المبذول مع حافز الراتب مما يؤدي إلى دوران العمل في المؤسسة أو الخروج منها.
- 5- تأثير الإدراك على الاتصالات : من خلال المعلومات التي يحصل عليها العاملين عن المنظمة.

الخلاصة: الادراك يؤثر في تصرفات الانسان في الحياه كلها.

٢ ثانيا: التعلم..

مفهوم التعلم: وردت تعريفات عديدة للتعلم، منها ما يلي:

- أنه كل العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكساب الأفراد المعرفة والمعلومات.

- عبارة عن خبره مباشره وغير مباشره تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك أو سلوك محتمل.

- عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.

شروط عملية التعلم: هنالك أربعة شروط للتعلم، تتمثل في:

١ يجب أن يتضمن عنصر التغيير وليس بالضرورة التحسن في السلوك.

٢ لابد أن يكون التغيير في السلوك دائما نسبيا.

٣ لابد من توفر شكل معين من الخبرة أو التجربة حتى يتحقق التعلم.

عناصر التعلم: توجد أربعة عناصر للتعلم، وهي:

١-الدوافع:تعتبر المحرك الأساسي للسلوك الإنساني ٣- الاستجابة: هي الاستجابة الفعلية لأي دافع

٢- المنبهات: وهي المحرك الأساسي للدوافع للتعلم.

ولكن يشترط في تلك المنبهات أن تتناسب مع ٤- التعزيز: هو العنصر المساعد على زيادة

توقعات الأفراد حتى تحدث الاستجابة فاعلية الاستجابة.

أثر التعلم على السلوك التنظيمي:

فيما يلي عرض لأهم الإرشادات لتكييف السلوك التنظيمي:

١- منح الأفراد الذين يتميزون بالأداء المرتفع

تعزيزات وتشجيعات أكثر مما يمنح للأفراد

ذوي الأداء المتوسط والمتدني.

أهداف عملية التعلم:

١- تعديل السلوك والدوافع الفطرية واكتساب

مهارات وخبرات جديدة. ٢- تنظيم المعارف

والخبرات المكتسبة وحسن فهمها وتقديرها

وربطها بما يماثلها والقدرة على تطبيقها في

ميادين جديدة تطبيقا عمليا نافعا

اشتملت التعاريف السابقة على مجموعة من الخصائص والصفات التي تصف عملية التعلم نوردتها فيما يلي:

١- أن التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والمهارات

٢- أن تغيير سلوك الفرد هو ناتج عملية التعلم

٣- تشترط عملية التعلم أن يكون هناك تغيير نسبي ومستمر في السلوك

٤- نستدل على حدوث عملية التعلم من خلال التغيير في السلوك

٥- التعلم ناتج عن التجارب والخبرات التي مارسها الفرد أثناء حياته.

٤. لابد من التركيز على عنصر التدعيم الذي يجب أن يصاحب التجربة

أو الخبرة حتى يمكن للتعليم أن يتحقق.

١- الفهم من التجربة والآخرين كمساعدين

للتعلم)على أن تكون النتائج ملائمة مع السلوك.

٣- الربط بين أساليب التعزيز والتشجيع

المستخدمة من جهة وأداء الأفراد من جهة

أخرى

مراحل عملية التعلم:.

١- التغيير في المعلومات.

٢- التغيير في المهارات.

٣- التغيير في الاتجاهات

٤- التغيير في سلوك الفرد.

٥- التغيير في سلوك الجماعة.

٢- تعريف الأفراد بالخطأ التي يرتكبونها حتى

يستطيعوا تحسين أدائهم والوصول إلى

الفعالية.

العوامل المؤثرة في

التعلم:

١ الاستعداد الفكري للتعلم.

٢- الدافعية البيئية للتعلم

٣- تعزيز التعلم بالثواب والعقاب

كويزات اللقاء الثاني

س١|من خصائص عملية الإدراك ما يلي:

أ-الاختبار |ب-الصدق |ج-المرونة |د-كل ما ذكر خطأ

س٢|من أهم العوامل المؤثرة على عملية الإدراك ما يلي:

أ-الثبات |ب-التكامل |ج-سمات الفرد وخصائصه |د-كل ما ذكر صحيح

س٣|تتمثل أهم معوقات الإدراك فيما يلي:

أ-التنشئة والوراثة |ب-الشخصية |ج-التسرع بالحكم |د-كل ما ذكر خطأ

س٤|من العناصر الرئيسة للتعلم ما يلي:

أ-الدوافع |ب-المنبهات |ج-الاستجابة |د-كل ما ذكر صحيح

س٥|يؤثر الإدراك داخل منظمات الأعمال من خلال العديد من العناصر، منها ما يلي:

أ-يؤثر الادراك على القيادة |ب-يؤثر الادراك على عمليه اختيار العاملين
ج-يؤثر الادراك على الدافعية |د-كل ما ذكر صحيح

س٦|من أهم شروط عملية التعلم ما يلي:

١-الاستجابة الفعلية لأي دافع للتعلم |٢-التعزيز والمساعدة على التعلم
٣-يجب ان يكون التغيير في السلوك دائماً نسبياً |٤-كل ما ذكر صحيح

س٧|أهم العوامل المؤثرة على عملية التعلم ما يلي:

١-الاستعداد الفكري للتعلم. |٢-الثقافة العامة.
٣-الاهتمام بالتفاصيل |٤-كل ما ذكر صحيح

المحاضرة الثالثة



مشاهدة المحاضرة

الوحدة الثانية: عناصر السلوك الفردي داخل المنظمة:

ثالثا: الإدراك..

الفرق بين مفهوم الدافع والحافز:

الدافع: عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها هذه الحاجة تولد عند الفرد نوعا من التوتر تدفعه إلى سلوك معين يسد هذا النقص. (وبالتالي هو شعور إحساس داخلي دائما يكون هاجس لدى الإنسان إن عندي حاجة لم تغطي وهي شعور داخلي في مقابل الحافز)

الحافز: عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. (وهي ما يعطى من حوافز سواء كان حافزا ماديا أو معنويا سوا كان فردي أو جماعي وهنا يكون الحافز، حافزا خارجيا وهو ما تقدمه المؤسسة أو المنشأة لموظفيها الذين ينتمون إليها).

مفهوم الدافعية:

أنه الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني ويواجه ويحافظ عليه.

- عبارة قوة ناتجة من التوتر الذي تحدثه الحاجة الغير مشبعة داخل الفرد فتدفعه وتوجهه نحو القيام بعمل أو سلوك معين.

- هو الاستعداد ببذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة وهي الباعث والسبب الرئيسي لأفعال الناس.

عملية الدافعية:

الدافعية كما قلنا عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه يرغب في إشباعها.

لقد اشتملت التعاريف السابقة على مجموعة من المبادئ العامة التي من أهمها ما يلي:

- 1- كل سلوك وراءه دافع.
- 2- السلوك الإنساني سلوك هادف حيث لا يوجد سلوك بدون هدف.
- 3- السلوك الإنساني سلوك مسبب وقد يكون هذا السبب ظاهر أو غير ظاهر.
- 4- السلوك الإنساني ليس منعزلا ولكنه مرتبط بمجموعة من الأحداث والخبرات السابقة أو أحداث لاحقة. (نتيجة التصرف هو من خبرته وهو امر مستمر)
- 5- في حالات كثيرة يعمل اللاشعور على تحديد سلوك الفرد.
- 6- السلوك الإنساني عمل مستمر لا توجد فواصل محددة بين بدء كل سلوك ونهايته.
- 7- السلوك الإنساني يشمل كل الأفراد.
- 8- لكي تغير السلوك الحالي لابد من معرفة وفهم ماضي الفرد وحاضره.

أنواع الحاجات:

المجموعة الأولى: حاجات أساسية:

مثل الحاجة للهواء، والماء، والمأكل، الأمن، الحماية، الجنس.. الخ وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها باعتبار أن الإنسان يستهلك كمية محدودة منها.

المجموعة الثانية: حاجات ثانوية:

وهي حاجات اجتماعية ونفسية وتشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير، والقوة، والشهرة، والتميز، والتقدير، والاحترام، وإقامة العلاقات، والصدقات مع الآخرين، والانجاز... الخ وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها.

الحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة. في حالة عدم قدرة الجهد المبذول على الإشباع الحاجة فان التوتر يستمر وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.

أنواع الحوافز:

هنالك عدة تقسيمات للحوافز، منها ما يلي:

(الهدف الرئيسي هو تحسين السلوك للشخص نفسه وحتى يكون الشخص اكثر انضباطيه .)

١- الحوافز المادية: مثل زيادة الرواتب والمكافآت.

٢- الحوافز المعنوية: مثل خطابات الشكر وشهادات التفوق.

٣- الحوافز الفردية: مثل تقديم مكافآت لأفضل موظف أو خطاب شكر للموظف المثالي.

٤- الحوافز الجماعية: تقديم جائزة لأفضل قسم أو إدارة.

٥- الحوافز الإيجابية والسلبية: تقديم مكافأة مالية لأحد الموظفين حافز (مادي إيجابي) في حين

أن الخصم من الراتب هو حافز (مادي سلبي)

متطلبات

نظام الحوافز الفعال:

١- عدالة الحافز وكفايته

٢- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقررته المنظمة.

٣- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات الغير مشبعة.

٤- أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.

٥- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء

٦- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها المجتمع والتي قد تؤثر

على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.

٧- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة.

٨- أن يركز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة.

حفز المديرين:

لقد حدد(ارتش بولتن) عدة أساليب لحفز

المديرين وتشمل على ما يلي: لا يحفظ الاسم

١- إسناد عمل مثير للمدير

٢- منح المكانة المناسبة والوظيفة المرموقة والمكتب المناسب.

٣- الحث على تبوء مركز قيادي بين زملاء العمل

٤- تشجيع المنافسة الإيجابية في الحصول على المميزات

٥- منح الحوافز بأنواعها.

الخلاصة

تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في أداء الأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل (ومما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء). *وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملا مهما في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا إن إحدى أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة الرغبة أو دافعية الفرد لأداء العمل.

رابعا: الشخصية:

مفهوم الشخصية: -

هي مجموعة من الصفات المتأصلة نسبيا في الفرد وتتكون من ميوله وميزاته التي تشكلت بشكل واضح نتيجة لعوامل وراثية واجتماعية وثقافية وبيئية.

- بأنها مجموعة من الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية المتأصلة والتي تحدد للفرد هويته.

نفهم من هذه التعاريف إن هناك مجموعة من الخصائص والمفاهيم من أهمها ما يلي:

- ١- الشخصية شيء مجرد غير ملموس أو محسوس وفي غاية التعقيد.
- ٢- أيضا تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية ذاتية وبيئية.
- ٣- تشير الشخصية إلى وجود تميز واختلاف بين الناس أي إن الشخصية لأي فرد تتميز عن خصائص شخصيات الأفراد الآخرين.
- ٤- إن الشخصية تتطور تتشكل من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة.
- ٥- الشخصية تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف متشابهة.

الصفات العامة للشخصية:

توجد مجموعة من الصفات العامة للشخصية تتمثل فيما يلي:

- ١- إن الشخصية هي الكل المنظم للشخص، وهذه الخاصية تعطي الشخص لأهمية المعنى.
- ٢- تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها.
- ٣- الشخصية لها أسسها البيولوجية إلا أنها تعتبر نتيجة للبيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها الفرد.
- ٤- يوجد للشخص جوانب عميقة وسطحية ومن أمثلتها الأمور الدينية وأمور العمل.
- ٥- تحتوي الشخصية على صفات مشتركة بين الناس وأخرى مختلفة.

القوى الشخصية

المؤثرة على الفرد :

القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد تتمثل في:

- ١- قوى ثقافية تؤثر في عملية هذه الشخصية.
- ٢- قوى متعلقة بالطبقة الاجتماعية، لان هناك طبقات في المجتمع تؤثر على شخصية الفرد.
- ٣- قوى علاقات الأسرة تؤثر على شخصية الفرد.
- ٤- القوى الوراثية وهذه داخله في الجينات

أبعاد الشخصية:

- ١- **البعد الفسيولوجي:** يعني تركيبية جسم الإنسان كنظام متكامل يتصف به الفرد ويتفرع منه أنظمة فرعية مختلفة مثل نظام عمل الحواس وبهذا فان هذا البعد يحدد طول قامته الإنسان أو قصرها. ولون البشرة....الخ.
- ٢- **البعد الاجتماعي:** يقصد بذلك القيم والعادات والتقاليد التي يكسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه. (مهم)
- ٣- **البعد العقلي:** يعني قدرة الفرد على التفكير باستخدام قواه العقلية في دراسته وتحليله وتفسيره لظواهر المشاكل التي تواجهه خلال فترة حياته
- ٤- **البعد العاطفي:** ويعني الجانب الانفعالي والوجداني والحالة المزاجية التي يتصف بها الفرد. (الغلب يكون عند النساء المزاجية)

خصائص الشخصية:

تمتص الشخصية المميزة للفرد بالخصائص التالية:

- ١- **القبول:** وهي تشير إلى قدرة الشخص على التعامل والتكيف مع الآخرين.
- ٢- **الضمير الحي:** ويعني إلى أي مدى الشخص المسئول يمكن أن يعتمد عليه ومنظم وحريص.
- ٣- **الاستعداد (الاتزان العاطفي):** ويعني إلى أي مدى الشخص يكون هادئ.
- ٤- **الانفتاح:** ويعني إلى أي مدى الفرد لديه الاستعداد لتغيير الأفكار والاتجاهات.
- ٥- **مركز السيطرة:** ويعني إلى أي مدى الفرد يشعر أنه هو سيد نفسه ويسيطر على حياته.
- ٦- **المقدرة الذاتية:** ويعني إلى أي مدى الفرد يشعر أن لديه القدرات والمهارات لإنجاز عمله.
- ٧- **احترام الذات:** ويعني إلى أي مدى الفرد يشعر أنه إنسان ذو قيمة ويحترم نفسه.
- ٨- **المخاطرة:** تعني درجة استعداد الفرد لاختيار الفرص واتخاذ قرارات فيها مخاطرة.

مكونات الشخصية:

- ١- القيم (المواظبة، احترام القوانين، العدل).
- ٢- الاتجاهات النفسية.
- ٣- الانفعالات
- ٤- الحاجات الفسيولوجية.
- ٥- القدرات، والاستعدادات، والمهارات العقلية والميكانيكية والحركية.
- ٦- الاهتمامات والميول والرغبة أو عدم الرغبة.

الخلاصة

- إن علماء السلوك التنظيمي يهتمون بمعرفة خصائص وسمات الشخصية ذات العلاقة المباشرة بالأداء في المنظمة مثل الرغبة في الانجاز والسيطرة وتكوين علاقات اجتماعية وتحمل المخاطر والاستقلالية في العمل وأخذها في الاعتبار عند قرارات التعيين والترقية والنقل والحفز والتدريب.
- كذلك يمكن القول إن المدير الفعال هو الذي يحاول معرفة طبيعة شخصية مرؤوسيه لأن ذلك يتيح له التنبؤ بسلوكهم في العمل والتفريق بين من لديه الرغبة في امتلاك السلطة والسيطرة والتأثير في الآخرين وبين من يميلون إلى إن يكونوا مرؤوسين

كويزات اللقاء الثالث

س١|الدافع هو

١-عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه السلوك لسد حاجة معينة

٢-عبارة عن مؤثر خارجي يحفز الفرد ويشجعه للقيام بأداء أفضل

٣-الدافع هو مؤثر خارجي وداخلي معاً يوجه سلوك الأفراد

٤-كل ما ذكر صحيح | ٥-لا اجابه

س٣| هنالك عدة أساليب لحفز المديرين، منها ما يلي

١-اسناد عمل مثير للمدير | ٢-منح الحوافز بأنواعها

٣-منح المدير المكانة المناسبة والوظيفة المرموقة والمكتب المناسب | ٤-

كل ما ذكر صحيح

س٥| من أهم القوي الشخصية المؤثرة على الفرد ما يلي

١- قوي ثقافية | ٢- قوي متعلقة بالطبقة الاجتماعية

٣-القوي الوراثة | ٤-كل ما ذكر صحيح | ٥-لا إجابته

س٧| تتمتع الشخصية المميزة للفرد بمجموعة من الخصائص، منها

١-القبول | ٢-الضمير الحي

٣- الاتزان العاطفي | ٤-كل ما ذكر صحيح

س٢|من أنواع الحوافز ما يلي

١-الحاجات الاجتماعية والنفسية | ٢-الحاجات الأساسية

٣-الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية | ٤-كل ما ذكر صحيح

٥-لا اجابه

س٤| من أهم متطلبات نظام الحوافز الفعال ما يلي

١-عدالة الحافز وكفايته

٢-سهولة فهم نظام الحوافز الذي تقرره المنظمة

٣-أن يرتكز على اسس مفهومة وواضحة ومقبولة

٤-كل ما ذكر صحيح | ٥-لا اجابه

س٦| توجد مجموعة من الصفات العامة للشخصية الإنسانية، منها

١-الشخصية هي الكل المنظم للشخص

٢-تتصف الشخصية الإنسانية بالأمانة والصدق

٣-البنية الجسمانية | ٤-كل ما ذكر صحيح | ٥-لا اجابه

٨|تتمثل محددات الشخصية الإنسانية فيما يلي

١-النزاهة والصدق | ٢-القدرة على الإنجاز

٣-العوامل الموقفية | ٤-كل ما ذكر خطأ

س٩|من أهم مكونات الشخصية الإنسانية ما يلي

١-القيم | ٢-الإتجاهات النفسية

٣-الحاجات الفيسلوجية | ٤-كل ما ذكر صحيح | ٥-لا اجابه

أسئلة مقتبسة من أسئلة السنوات السابقة

<<<< الحلول اجتهاد شخصي، تمت مراجعتها ولكن لست معصوم من الخطأ.

٢| تتمثل أهم العوامل المؤثرة في التعليم:

- (أ) قوة المنبهات | (ب) المناهج التعليمية
(ج) الاستعداد الفكري | (د) جميع ما ذكر

٤| تهدف عملية التعلم لتعديل السلوك والدوافع الفطرية واكتساب مهارات وخبرات جديدة :

- أ-صح | ب-خطأ

٦| هناك عدة تقسيمات للدوافع، منها :

- أ- الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية. | ب- الحوافز المهنية
ج- حوافز الاداء المميز | د- لا شيء مما ذكر

٨| تتمثل القوى الشخصية المؤثرة على الفرد في :

- أ- القوى الوراثةية
ب- قوى علاقات الاسرة
ج- قوى متعلقة بالطبقة الاجتماعية
د- جميع ما ذكر

١٠| من أهم الصفات العامة للشخصية :

- أ- أن تنتظم الشخصية في أنماط لا يمكن ملاحظتها او قياسها .
ب- أن تكون الشخصية ليس لها أسس بيولوجية.
ج- أن تكون الشخصية هي الكم المنظم للشخص | د- جميع ما ذكر

١٢| من أهداف التعليم:

- أ- التكوين الاجتماعي والثقافي. | ب- تعديل السلوك والدوافع الفطرية
ج- قوة شخصية الفرد. | د- جميع ما ذكر

١| من اهم خصائص الأدراك: *سؤال مهم*

- أ-الاختبار | ب-المرونة | ج-التعزيز | د- جميع ما سبق

٣| تتمثل أهم العوامل المؤثرة في الأدراك:

- (أ)الصدق | (ب)الثقة | (ج) المنبه | (د) جميع ما ذكر

٥|الدوافع عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجيعه للقيام بأداء أفضل :

- أ-صح | ب-خطأ

٧| من أهم متطلبات نظام الحوافز الفعال :

- أ-عدالة الحافز وكفايته.
ب- سهولة فهم نظام الحوافز الذي تقرره المنطقة
ج- ارتكاز الحافز على اسس مقبولة وواضحة ومفهومة .
د- جميع ما سبق

٩| تتمتع الشخصية المميّزة للفرد بعدة خصائص منها :

- أ-القبول | ب- الاتزان العاطفي
ج-المقدرة الذاتية | د- جميع ما ذكر

١١| تتمثل اهم معوقات الادراك في :

- أ-المواقف الحرجة | ب-التربية والتنشئة | ج- الاندفاع الادراكي | د- جميع ما ذكر

١٣ | التنظيم الديناميكي داخل الفرد لأنظمتة الفسيولوجي

والسيكولوجية التي تحدد توافقه مع البيئة هو تعبير عن مفهوم:

أ-الثقافة |ب- الشخصية |ج- الإدراك |د- لا شيء مما سبق

١٥|الحافز: عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام

بأداء أفضل؟

أ-صح |ب-خطا

١٧|هنالك عدة أساليب لحفز المديرين منها:

أ-منح المديرين الحق في تنفيذ أي خطة يرغب في تطبيقها.

ب-منح المديرين الحوافز بأنواعها

ج-حل كل المشكلات الاجتماعية الخاصة بالمدير.

د-لا شيء مما سبق

١٩ | من اهم خصائص الإدراك: *سؤال مهم*

أ-الاختيار |ب-الاختبار

ج-الانتصار |د- لا شيء مما سبق

١٤ | هناك عدة تقسيمات للحوافز ،منها :

أ-الحوافز السلبية والحوافز الايجابية.

ب-الحوافز الفردية |د- جميع ما ذكر

١٦|من أهم الصفات العامة للشخصية:

أ- أن تنتظم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها او قياسها .

ب-القوة الجسمانية للفرد

ج-النزاهة في العمل |د- جميع ما ذكر

١٨|تتمثل أهم معوقات الادراك في:

أ-الانطباع الاول |ب- المواقف المخرجة

ج-التربية والنشأة |د-كل ما ذكر صحيح

١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
أ	أ	أ	ب	د	أ	ب	ب	ج	ج	د	د	د	أ	ب	أ	ج	ج	ب

انتهت المحاضرة الثالثة،

المحاضرة الرابعة

الوحدة الثانية: عناصر السلوك الفردي داخل المنظمة

خامسا: الاتجاهات

عرفها ألبرت أنها (إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ولها اثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة)
كما عرفها جيسون (أنها شعور أو حالة استعداد ذهني ايجابية أو سلبية مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة و الذي يحدث تأثير محدد في استجابة الفرد نحو الناس و الأشياء والموقف)
كما قال عنها لوثنز (أنها الميل للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما)

خصائص الاتجاهات:

- 1- تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة.
وتعكس أحيانا طريقة التنشئة في الأسرة والمدرسة والمجتمع.
- 2- الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات.
- 3- تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي
- 4- تعتبر الاتجاهات قابلة للتغير وتعتمد درجة التغير والقابلية على طبيعة الاتجاه من حيث الأهمية الفرد الموقف.
- 5- تمتاز الاتجاهات بالذاتية. فهي تعكس انحياز الفرد إلى القيم والعادات التي يفضلها.
- 6- أنها تحدد تقييم الفرد للمنبهات الاجتماعية
- 7- إن الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد قد تتعدد.
- 8- أن الاتجاهات قد تكون ساليه أو ايجابية ولكنها لا تكون محايدة.

تكوين الاتجاهات:

- تتكون الاتجاهات من مكونات أساسية من أهمها ما يلي:
1-مكوّن الحاجات والرغبات.
2-مكوّن الخبرات الشخصية(. العمر)

سؤال: من خصائص الاتجاهات؟

- 1-تمتاز الاتجاهات بالثبات الكامل
- 2-الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات
- 3- هذه الاتجاهات لها علاقة بالأوضاع السياسية .
- 4-جميع ما ذكر صحيح

- 6-مكون البيئة التي ينتمي إليها الفرد.
- 7-المكون الفكري
- 8-المكون العاطفي الشعوري.
- 9-المكون السلوكي....وغيرها

- 3-مكون العوامل الشخصية.
- 4-مكون المجتمع والأسرة وجماعات الزمالة.
- 5-مكون السلطة العليا بما تملكه من قوة في التأثير.



وظائف الاتجاهات.

توجد مجموعة من الوظائف للاتجاهات تتمثل فيما يلي:

1) تساعد في عملية التنبؤ في السلوك: وذلك من خلال معرفة الاتجاهات الايجابية أو السلبية نحو قرار ما.
2) المعرفة: وذلك من خلال البحث عن المعلومات التي تساعد الفرد في اتخاذ موقف ما.

تغيير الاتجاهات:

-إن تغيير الاتجاهات وتعديلها تعتبر من العمليات الصعبة والمعقدة لأنها مرتبطة بنفسية الفرد العامل وتمر بمنهجية وتغيير الاتجاهات بالخطوات التالية:
١- تحديد وحصر الاتجاهات التي نرغب في تغييرها أو تعديلها.
٢- تحديد وحصر الاتجاهات المرغوبة التي نريد تكوينها
٣- تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة والاتجاهات التي نرغب في تكوينها وهذا الاختلاف يسمى الفجوة السلوكية.

3) الدفاع عن الذات: وذلك من خلال احتفاظ الأفراد باتجاهاتهم حيال مواقف معينه مما ينعكس على تخفيض التوتر والقلق لديهم.
4) التعبير عن الثقافة والقيم: من خلال مساعدة الفرد للتعبير عن قيمة ويستمد منها رضاه.

5) التكيف: وذلك من خلال تكيف الفرد مع اتجاهات الجماعة التي ينتمي إليها.
6) إشباع الحاجات والرغبات: من حاجات الانتماء والتقدير وغيرها.

العناصر المؤثرة

في تغيير الاتجاهات

١- الإقناع: ويعتمد على:

أ- قدرة القائد بالإقناع من خلال الجاذبية والثقة والأسلوب

ب - محتوى الاتصال والإقناع : وذلك من خلال سهولة الرسالة والتدرج في عملية التغيير وبكميات قليلة.

2-التنافر الوجداني: وهو عدم الاتساق بين الأفكار والمعتقدات والمشاعر القديمة والجديدة.

معوقات

تغيير الاتجاهات:

-إن مدى قابلية التغيير الاستجابة له تعتمد على مجموعة من العوامل وهي:
1) طبيعة ونوعية الاتجاهات الموجودة لدى الأفراد العاملين.

2) طبيعة المعرفة والانفعالات التي تستند إليها الاتجاهات.

3) طبيعة العلاقة بين الاتجاهات ومصالح الأفراد. (حينما تتنافى مع مصالحه لن يغير رايه)

4)مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب إليها الأفراد.

5)هل الاتجاهات المرغوبة تتناقض مع اتجاهات الفرد الحالية

6) .مدى مرونة الطبيعة النفسية للأفراد. (يوجد شخص يقبل وشخص لا يقبل)

سادسا: القيم..

هي مبادئ لا نتنازل عنها

مفهوم القيم:

-عرفها روكتش على أنها ((المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع وموقف ومعتقدات وتقويمات وأحكام ومبررات ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير))
-كما عرفها القريوتي ((أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها لقيمتها ويلتزمون بمضامينها))
-عرفها الخضراء وآخرون على أنها ((المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقدير اكبر في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات))

خصائص القيم:

- 1- أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات
- 2- أنها صعبة الدراسة بسبب تعقيدها
- 3- أنها نسبية وتختلف من شخص إلى آخر فيما يتعلق بحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه من زمن إلى زمن ومن مكان إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى.
- 4- تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
- 5- أنها تؤثر في الاتجاهات والآراء والأفعال السلوكية بين الأفراد.
- 6- أنها مألوفة ومعروفة لدى المجتمع ومرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات الناس.
- 7- أنها ملزمة وأمرة لأنها تعاقب و تثيب كما أنها تحرم وتفرض.

أهمية القيم:

- تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود إلى الأسباب التالية:
 - 1- تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع.
 - 2- تؤثر على إدراكاتنا .
 - 3- عبارة عن قوة محرّكة ومنظمة للسلوك.
 - 4- عبارة عن معيار للمقارنات.
 - 5- عبارة عن محدد للأهداف والسياسات.
 - 6- تبرز الاختلافات بين المجتمعات المتنوعة.

مصادر القيم:

-توجد مجموعة من مصادر القيم تتمثل ما يلي:

- 1- التعاليم الدينية: ومثاله قول الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذ عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).
- 2- التنشئة الاجتماعية : ومثاله مراحل النمو النفسي والاجتماعي لدى الفرد وعلاقته بأسرته ومجتمعه.
- 3- الخبرة السابقة : ومثاله الأوزان التي يعطيها الفرد للأشياء فالمحروم من التعليم يعطى قيمة كبيرة للتعليم.
- 4- الجماعة التي ينتمي إليها : ومثاله تغير الفرد لبعض قيمة بسبب ضغط الجماعة عليه.

القيم وأخلاقيات العمل:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها ما يلي:

- ١- افتقار الموظف للقدوة الحسنة داخل العمل.
- ٢- وجود بعض التمييز في المعاملة بسبب المحسوبية والواسطة.
- ٣- تردي الأحوال الاقتصادية مما يزيد من استغلال النفوذ وقبول الرشوة.
- ٤- كثرة القوانين والإجراءات المتعلقة بإنجاز العمل
- ٥- عدم إعطاء موضوع أخلاقيات العمل العناية الكافية في مناهج معاهد التدريب.
- ٦- تعارف المجتمع على أن اعتبارات القرابة والصداقة لها الأولوية على اعتبارات المصلحة العامة.
- ٧- ضعف الرقابة
- ٨- ضعف الروادع القانونية.

كويزات اللقاء الرابع..

السؤال	الإجابة
١/ من خصائص الاتجاهات ما يلي أ-تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة ج-تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي	د ب-الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات د-كل ما ذكر صحيح
٢/تتكون الاتجاهات من مكونات أساسية، منها ما يلي أ-مكون الحاجات والرغبات ب-المكون المادي ج-المكون المعنوي والمادي معا	أ د-كل ما ذكر خطأ
٣/من أهم وظائف الاتجاهات ما يلي أ-الصدق والأمانة ب-المسئولية تجاه الجميع ج-التعبير عن الثقافة والقيم	ج د-كل ما ذكر صحيح
٤/من أهم العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات ما يلي أ-التفكير الجمعي ب-التنافر الوجداني ج-التكوين المعرفي	ب د-كل ما ذكر صحيح
٥/أهم خصائص القيم تتمثل في أ-يمكن قياسها كالموجودات ج-أنها صعبة الدراسة بسبب تعقيدها	ج ب-لا تختلف من شخص لآخر د-كل ما ذكر صحيح
٦/تنبع أهمية القيم من كونها أ-تمثل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع ج-عبارة عن قوة محرّكة ومنظمة للسلوك	د ب-تؤثر على إدراكاتنا د-كل ما ذكر صحيح
٧/توجد مجموعة من المصادر للقيم، منها أ-التعاليم الدينية ب-التنشئة الاجتماعية ج-الخبرة السابقة	د د-كل ما ذكر صحيح
٨/توجد مجموعة من العوامل تؤدي لتردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل، منها أ-افتقار الموظف للقوة الحسنة في العمل ب-العدل والمساواة وعدم التمييز بين العاملين ج-الخبرة السابقة	أ د-كل ما ذكر صحيح

أسئلة مقتبسة من أسئلة السنوات السابقة

<<<< الحلول اجتهاد شخصي، تمت مراجعتها ولكن لست معصوم من الخطأ.

١ | تتبع أهمية القيم الانسانية من كونها :

- أ- عبارة عن محدد للأهداف والسياسات. | ب- تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع .
ج- تمثل قوة محرّكة ومنظمة للسلوك. | د- جميع ما ذكر

٢ | أهم العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات:

- أ- الاقناع | ب- القدرات العقلية | ج- المكون الفكري | د- جميع ما سبق

٣- توجد مجموعة من مصادر القيم .أهمها :

- أ- الخبرة السابقة | ب- التعاليم الدينية | ج- الجماعة التي ينتمي لها الفرد. | د- جميع ما ذكر

٤- تتكون الاتجاهات من مكونات أساسيه أهمها

- أ- مكونات الحاجات والرغبات. | ب- مكون الخبرات الشخصية(العمر) .
ج- مكون العوامل الشخصية. | د- كل ما ذكر صحيح.

٥- من أهم العناصر المؤثرة في تغير الاتجاهات :

- أ- القدرات العقلية. | ب- المكون الفكري | ج- التنافر الوجداني | د- كل ما ذكر صحيح

٦- من أهم خصائص القيم :

- أ- أنها انسانية لا يمكن قياسها كالموجودات. | ب- الامانة والصدق | ج- غير ملزمة لأحد . | د- كل ما ذكر صحيح

٧- من أهم خصائص القيم الانسانية :

- أ- أنها انسانية يمكن قياسها كالموجودات . | ب- انها صعبة الدراسة بسبب تعقيدها |
ج- انها نسبية لا تختلف من شخص لآخر . | د- جميع ما ذكر.

٨- تعتبر القيم إحدى الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي وذلك لمجموعة من الأسباب منها :

- أ- انها انسانية اساس لفهم الاتجاهات والدوافع. | ب- انها تعتبر معيار للمقارنات .
ج- انها عبارة عن قوة محرّكة ومنظمة للسلوك. | د- جميع ما ذكر .

٩- من اهم مصادر القيم :

- أ- الاوضاع الاقتصادية . | ب- الاوضاع السياسية
ج- التنشئة الاجتماعية . | د- لا شيء مما ذكر

١٠- من أهم خصائص الاتجاهات :

- أ- الاتجاهات تعمل على تحقيق التوازن عند الفرد
ب- الاتجاهات تتعلق بشخصية الفرد
ج- الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات.
د- كل ما ذكر

١١- من أهم خصائص الاتجاهات :

- أ- شخصية الفرد.
ب- القدرة على تحقيق الاوزان
ج- تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة
د- كل ما ذكر خطأ

١٢- قد تكون الاتجاهات:

- أ. ايجابية
ب- سلبية
ج- ايجابية و سلبية
د- لا شيء مما ذكر

الإجابات...

١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
ج	ج	ج	ج	د	ب	أ	ج	د	د	أ	د

المحاضرة الخامسة

الوحدة الثالثة: عناصر السلوك الجماعي داخل المنظمة.

١- جماعات العمل | ٢- القيادة | ٣- الصراع التنظيمي | ٤- اتخاذ القرارات

أولاً: جماعات العمل

مفهوم الجماعة:

تعتبر الجماعات من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي رغم إن ليس هناك اتفاق على تعريف للجماعة ، ألا أننا يمكننا تعريفها على أنها:
- حيث عرفها (دييس) على أنها ((عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها)).
- كما عرفها (كنتر) بأنها ((الجماعة بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشطرون أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة)).
- و عرفها الصيرفي على أنها ((الجماعة هي وحدة اجتماعية صغيرة نسبياً تتكون من عدد من الأفراد يحدث بينهم تفاعل سعياً لتحقيق هدف مشترك)).

أنواع الجماعات:

خصائص الجماعة:

ما يلي الصفات والخصائص التي تتميز بها الجماعة:

1) يعتبر عدد أفراد الجماعة محدوداً بشكل نسبي ليتسنى لأعضائها التفاعل والاتصال بين أفرادها.

2) يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة.

3) يؤدي الأفراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الأهداف.

4) يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.

5) تقوم الجماعة على تطوير أسس ومعايير تنظم و تضبط سلوك الأفراد في الجماعة.

يصعب حصر أسباب تكوين و نشوء الكثير من الجماعات إلا انه يمكننا التمييز بين خمسة أنواع رئيسية وهي:

١- المجموعات الوظيفية: والتي تنشأ بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة والمجموعة الوظيفية هي الوحدة إلى تكون في مجموعها الهيكل الرسمي في المنظمة. (يكون جميعهم في مستوى واحد اما إداريين وغيره)
٢- فرق العمل: ويعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تزول الفروق وتلاشى. (يكون في مختلط من الموظفين وعملهم محاسنين إداريين وهكذا. إدارة المشتريات وإدارة الجودة وإدارة التسويق. إدارة ..)

٣- فرق الميول والصداقة: يتكون هذا النوع من الجماعات نتيجة وجود ميول مشتركة بين أفرادها والصداقات نشأت بينهم أي إن أفراد الجماعة يرتبطون معا باهتمامات مشتركة من المعتقدات والنشاطات.

٤- اللجان: يتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة حالة أو حالات معينة إضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل عضو من أعضائها مثل لجنة المشتريات لجنة اختيار الموظفين ولجنة تعيين وغيرها.

٥- الجماعات الـ غير رسمية: وهي الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة. (لديهم كلام لا يستطيعون أن يحكوه في وجه الإدارة بل من ورائهم)

٦- جماعات الضغط: تنشأ هذه الجماعات من أجل تطوير وتحسين أوضاع الأفراد المنتسبين إليها مثل تحسين شروط الاستخدام و ظروف العمل.

أسباب تكوين الجماعات الغير رسمية:

- من المعروف إن الأفراد لديهم حاجات مختلفة سواء كانت فيسو لوجيه أو اجتماعيه أو نفسيه وتعتبر هذه الحاجات هي المحرك والدافع الرئيسي للأفراد في تكوين جماعات غير رسميه منها:
- 1- الحاجة إلى الانتماء.
 - 2- بالحاجة إلى الأمن. (الاصدقاء)
 - 3- الحاجة إلى التقدير.
 - 4- الحاجة إلى تأكيد الذات (ان اكون مهم)
 - 5- المساعدة والمساندة الجماعية.
 - 6- الحصول على المعلومات (عن الرواتب والحوافز والاجازات وغيرها)
 - 7- أسباب ثانوية ،كالجنس والعمر وغيرها.
- هل الجماعات الغير رسمية مهمه ؟

أهمية تكوين الجماعات الغير رسمية للتنظيم الرسمي:

- وتعود أهمية تكوين الجماعات الغير رسميه للتنظيم الرسمي ما يلي:
- 1-أنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وذلك في حالة حدوث انسجام بينهما.
 - 2-تسهل عملية انجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل.
 - 3-تقديم قنوات الاتصال إضافية (غير رسميه).
 - 4-تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية) والتي تتمثل المرتبة الثالثة من الحاجات لهم (ماسلو).
 - 5-تساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف بما تملكه من معلومات كثيرة.

أدوات تأثير الجماعات الغير رسميه على سلوك الأفراد.

- 1-الدعم الاجتماعي من خلال استعمال أساليب الثواب والعقاب.
 - 2-السيطرة على المعلومات الكمييه والنوعية المتاحة للفرد داخل الجماعة.
 - 3-توفير نماذج قياديه وتنفيذه داخل الجماعة ليتم الاقتداء بها حيث تعتبر من المصادر الأساسية في التعلم.
- ### العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعات الغير رسمية.
- 1.درجة قوة وترابط بين أعضاء الجماعة.
 - 2.درجة الاتفاق على المعايير.
 - 3.درجة وضوح الواقع الذي ترتكز عليه معايير الجماعة وقواعدها.
 - 4.درجة قوة الثواب والعقاب.
 - 5.درجة إيمان الفرد بقدره الجماعة على الحكم السليم.
 - 6.المميزات الشخصية للفرد.
 - 7.موقع الفرد ومكانته في الجماعة.

ثانياً: القيادة..

-القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد ثم المنظمة التي ينتمي إليها.
-ومن وجهة نظر التنظيمية فان القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.
-وترتكز القيادة دائماً على العنصر البشري وترتكز على الافتراض القائل: بان فاعلية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم.

مفهوم القيادة

-عرفها ((كوننز)) على أنها ((أنها القيادة هي التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف))
-كما عرفها (فيفز) بأنها (فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة) .
-وعرف (قبلي وزميله) القيادة على أنها (القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع)

مصادر قوة القائد.

1-السلطة الشرعية: وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي وتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونيه على الأدنى منها.

2-سلطة منح المكافأة: وهذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وان امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

3-القوة القصرية: أساس هذه القوه هو الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من إن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

4-القوه المبنية على الخبرة: أساس هذه القوه هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد فالمهندس يمارس نوعا من القوة الفنية على صاحب المشروع يجعل الآخر يقبل قيادته صحة قبوله وقناعته بهذه الخبرة الفنية.

-من مفهوم القيادة يمكن إن يتبين لنا ثلاثة عناصر أساسيه هي:

- 1-وجود مجموعه من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- 2-قائد من أفراد الجماعة قادرا على التأثير في سلوكهم وتوجههم.
- 3-هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

5-القوة المبنية على امتلاك مصادر

المعلومات: تنتج هذه القوه نظرا لتمتع القادة بصلاحيه الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط والسياسات التي تعتبر بدورها هامه وسريه في بعض الأحيان

6-قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد عادة

نتيجة إعجاب تابعين لبعض سماته الشخصية بحيث تشدهم إليه نتيجة توفر الجاذبية في شخصية القائد.

أساليب القيادة:

هناك ثلاثة أساليب يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهـم وحفزهم وهي:

القيادة الدكتاتورية

أو الأوتوقراطية :

تقوم القيادة بإصدار الأوامر المحددة وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيهـم والتأكد من ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة عن كثب واتخاذ القرارات الفردية دوما مشاركة المرؤوسين ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة وفرض النظام والقيام بالإنجاز

القيادة الديمقراطية

أو المشاركة :

يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وإفساح المجال للمبادرة والإبداع وتقدير جهود العاملين ويمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد على زيادة إنتاجيتهم.

قيادة عدم التدخل

أو القيادة الحرة :

في ظل مثل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطه رسميه وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حركة كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرارات المتعلقة بإعمالهم . (يستخدم مع العلماء واساتذة الجامعات)

ما هو أفضل الاساليب القيادية؟؟ الجواب أنى محتاج جميع الاساليب حيث الموقف هو المحدد لاستخدامها

معوقات القيادة

تتمثل معوقات القيادة الإدارية ما يلي:

- 1-المركزية الشديدة
- 2-عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
- 3-عدم التفويض
- 4-البيروقراطية وتعقيد الإجراءات
- 5-التخطيط الغير السليم
- 6-الوضع التنظيمي الغير سليم للأجهزة الإدارية

كويزات اللقاء الخامس..

السؤال	الإجابة
١/من أهم أنواع جماعات العمل ما يلي: أ-الجماعات الوظيفية ب-فرق العمل	د-كل ما ذكر صحيح
٢/الأسباب الرئيسة لتكوين جماعات العمل تتمثل في: أ-الحاجة للانتماء ب-الحاجة للتقدير	د-كل ما ذكر صحيح

ب	٣/يساعد تكوين جماعات العمل الغير رسمية التنظيم الرسمي فيما يلي: أ-خلق فرص عمل جديدة ب-تساهم في اشباع الحاجات الاجتماعية ج-تحسين سمعة المنظمة د-كل ما ذكر صحيح
ا	٤/من أهم أدوات تأثير جماعات العمل الغير رسمية على سلوك الأفراد ما يلي: أ-الدعم الاجتماعي باستخدام اساليب العقاب والثواب ب-منح الحوافز التشجيعية ج-الفصل عن العمل د-كل ما ذكر صحيح
د	٥/من أهم العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة ما يلي: أ-درجة قوة الترابط بين أعضاء الجماعة ب-درجة الاتفاق على المعايير ج-درجة قوة العقاب والثواب د-كل ما ذكر صحيح
ج	٦/أهم مصادر القوة عند القائد تتمثل في: أ-القوة الجسمانية ب-قوة الفعل ج-القوة المبنية على الخبرة د-كل ما ذكر صحيح
د	٧/من أهم أساليب القيادة ما يلي: أ-القيادة الدكتاتورية ب-القيادة الديمقراطية ج-القيادة الحرة د-كل ما ذكر صحيح
ج	٨/من معوقات القيادة ما يلي أ- تفويض الصلاحيات للغير ب- اللامركزية في القيادة ج-التخطيط غير السليم د-كل ما ذكر خطأ

أسئلة مقتبسة من اسئلة السنوات السابقة

<<<<الحلول اجتهاد شخصي، تمت مراجعتها ولكن لست معصوم من الخطأ.

١|تأتي أهمية جماعات العمل الغير رسمية في التنظيم الرسمي من كونها :

أ-تسهل عملية انجاز الاعمال والانشطة داخل بيئة العمل . |ب-تساعد في خلق الفرص الوظيفية.
ج-تساعد على حماية البيئة . |د- لا شيء مما ذكر

٢|من أهم أسباب تكوين جماعات العمل الغير رسمية:

أ-الحصول على المعلومات. |ب- الحاجة الى تأكيد الذات. |ج- الحاجة الى التقدير |د-جميع ما سبق

٣|هناك عدة أساليب يستعملها القادة الاداريون لقيادة رؤوسهم وحفزهم منها :

أ- القيادة الديمقراطية . |ب- القيادة الحرة |ج- القيادة الاوتوقراطية |د- جميع ما سبق

٤|من أهم العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة الغير رسمية:

أ-المميزات الشخصية للفرد . |ب- درجة قوة الترابط بين أعضاء الجماعة .

ج-موقع الفرد ومكانته في الجماعة. |د-جميع ما ذكر

٥| من أهم انواع جماعات العمل ؟

أ-المجموعات الوظيفية. |ب- فريق العمل |ج-الجماعات الالغير رسمية. |د-كل ما ذكر صحيح.

٦- تتمثل أهمية تكوين جماعات العمل الغير رسمية للتنظيم في كونها :

أ- تساعد في خلق فرص عمل جديدة. |ب- تساهم في اشباع الحاجات الاجتماعية. |ج- تساهم في تطوير الاداء. |د-كل ما ذكر خطأ.

٧-من أهم مصادر قوة القيادة :

أ-القوة الجسمانية |ب-القدرة على فعل كل شيء |ج-القوة المبينة على الخبرة |د-كل ما ذكر صحيح.

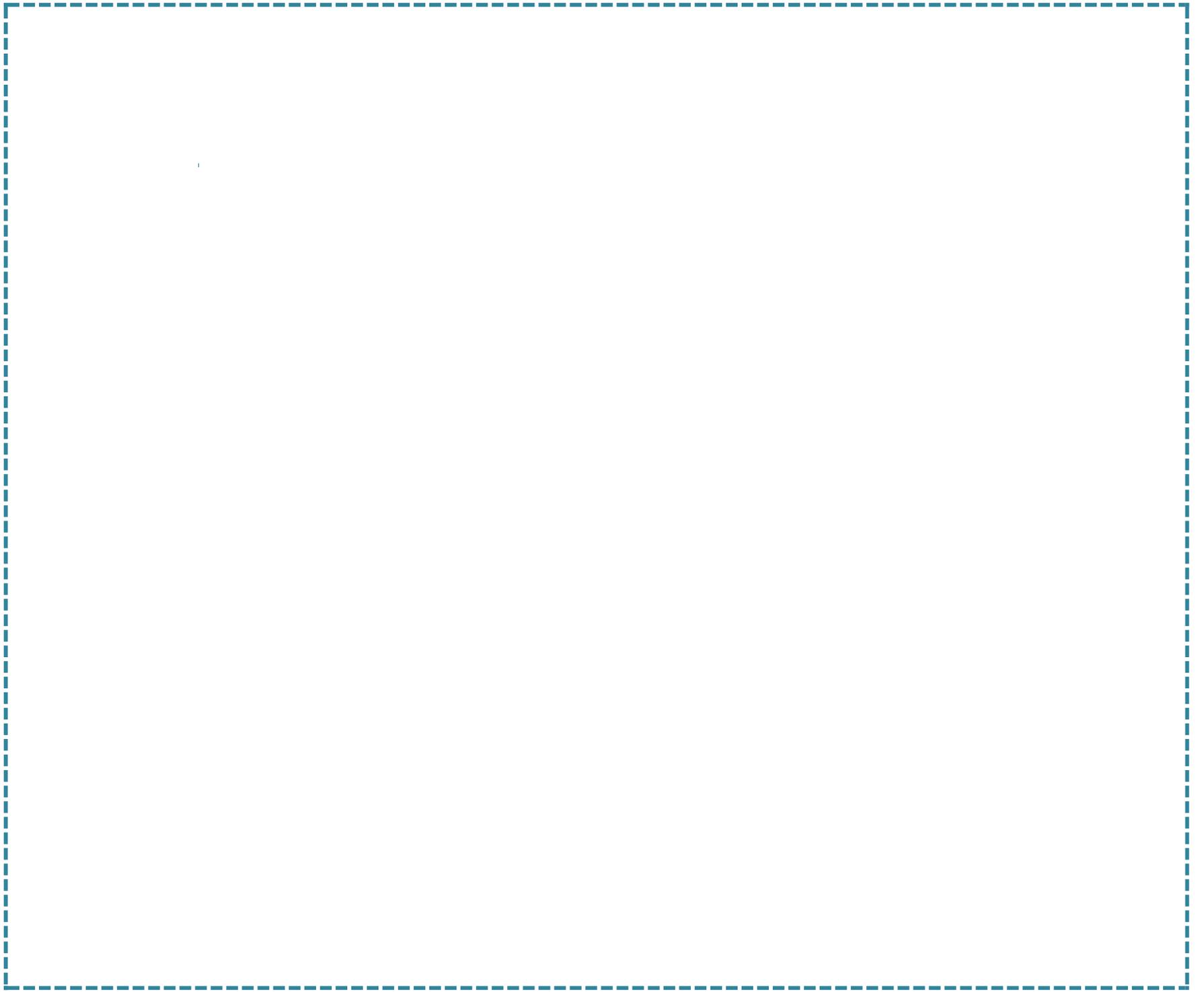
٨|من أهم العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير جماعات العمل الغير رسمية ؟

أ-الايوضاع المالية |ب-درجة قوة الثواب والعقاب |ج-الصدق والأمانة |د-لا شيء مما ذكر

٩|من أهم معوقات القيادة الإدارية:

أ-اللامركزية |ب-تفويض السلطات والصلاحيات. |ج-التخطيط الغير سليم. |د-لا شيء مما ذكر

٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
ج	ب	ج	ب	د	د	د	د	أ



المحاضرة السادسة

الوحدة الثالثة: عناصر السلوك الجماعي داخل المنظمة

ثالثا: الصراع التنظيمي

مفهوم الصراع التنظيمي:

-لا بد من التفريق بين الصراع التنظيمي والصراع التنافسي، فالصراع بشكل عام هو سلوك هدفه إعاقة الطرف الآخر، أما التنافس فهو الوصول إلى الهدف دون محاولة إعاقة أو الإساءة أو الإضرار بالطرف الآخر. والصراعات قد تنتج من اختلاف وجهات النظر.

أسباب الصراع

هناك أسباب كثيرة للصراع يقترح كل من (Hodge & Anthong) (الأسباب التالية للصراع):

- 1- التعارض أو التغيير في الأدوار.
- 2- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة.
- 3- التغيير في المركز أو الوضع الوظيفي.
- 4- حدوث ازدواجية أو تدخل في العمل.
- 5- التنافس على نفس الموارد المتاحة بين أفراد المنظمة.
- 6- الاختلاف في الثقافة.

مستويات الصراع:

- 1-الصراع على مستوى الفرد:ويأخذ شكلين هما:صراع الهدف وصراع الدور أو الأدوار داخل المنظمة
- 2-الصراع على مستوى الأفراد:وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة ويعتبر نموذج جوهاري (THE JOHARI WINDOW) (من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد)
- 3-الصراع على مستوى الجماعات:وهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:الصراع الأفقي والصراع الرأسي.
- 4-الصراع على مستوى المنظمات:وهو الصراع الذي ينشأ بين منظمة وبيئتها الخارجية.

خصائص الصراع:

- 1-وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه.
- 2-يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع
- 3-يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الصراعات الملزمة
- 4-الإجبار في قبول الحل أو الاتفاقية
- 5-الأعباء والتكاليف الباهظة التي يفرضها الصراع على الأطراف المعنية

مراحل الصراع:

- 1- مرحلة الصراع الكامن: وهي اختلاف وتشعب الأهداف والرغبة في الاستقلالية تسبق مرحلة الشعور بالحاجة إلى الدخول في الصراع
- 2- مرحلة الشعور بالصراع: وهو الشعور بالقلق والتوتر لدي الأطراف المتصارعة وهي مرحلة توجي بالحاجة لاتخاذ موقف معين.
- 3- مرحلة إظهار الصراع: يبدأ كل طرف فعلا بمحاولة إلحاق الضرر بالطرف الآخر.
- 4 -مرحلة ما بعد الصراع: وهي مخرجات الصراع فإذا التوصل إلى حل مرضي يعقبه تعاون أو تسوده حالة عدم الرضا ويتفاقم الصراع.

انواع الصراع:

- ١- الصراع المنظم: هو الصراع المخطط له وهو من الانواع التي تتطلب تضامنا اجتماعيا.
- ٢- الصراع غير المنظم: هو الصراع التلقائي ويكون على مستوى الافراد و الجماعات .

آثار الصراع التنظيمي

للصراع أثارا إيجابية وسلبية، تتمثل فيما يلي:

أولا: الآثار الإيجابية: وتتمثل في:

- 1 -إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة . (يقيس القدرات للشخص هل هو يستحمل ام لا من حيث وضعه تحت الضغط)
- 2إتاحة الفرصة للنقاش.
- ٣ -شحذ همم العاملين على الإبداع و الابتكار والتجديد. (ايجاد حلول للمشكلات

ثانيا: الآثار السلبية: وتتمثل في:

- ١-يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسئولة .
- ٢ -يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني.
- ٣ -تعمل كثرة الصراعات على تبديد الطاقات.

ادارة الصراع التنظيمي:

- 1-تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه.
 - 2-التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة.
 - 3-التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.
 - 4-محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.
- ### أساليب إدارة الصراع التنظيمي:
- 1-وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة.
 - 2-اجراء التغييرات الهيكلية
 - 3-استخدام الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

رابعا: اتخاذ القرارات..

مفهوم اتخاذ القرارات:

وردت تعريفات عديدة للقرار، منها ما يلي:
-عرفه (روبنسن:) فيقول: بأنه عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر.
-كما عرفه (السلمي) بأنه :اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة
للسلوك أو التصرف.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن هناك ثلاثة عناصر أساسية مشتركة بين هذه التعريفات هي كما يلي:
1- أن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية للوصول إلى القرار المناسب.
2- إن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين عدة البدائل.(ولا كيف يكون اتخاذ القرار).
3- إن هناك هدفا أو غاية من وراء اتخاذ القرار

أنواع القرارات وتصنيفاتها:

1.القرارات المبرمجة :

وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، حيث أنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع القواعد معينة يتم في ضوءها اتخاذ مثل هذه القرارات وهي من مهام الإدارة التنفيذية والوسطى. (مثل اوقات الدوام ثابت طوال الشهر وليس بالضرورة ان يقوم المدير بأنزال التوقيت كل يوم)

2.القرارات الغير المبرمجة

:وهي تلك القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفا وهي قرارات غير محددة بشكل واضح لذا تكون درجة المخاطرة فيها عالية وهي من مهام الإدارة العليا.

3.القرارات استباقية :

وهي قرارات يتم صنعها تحسبا وتوقعات التغيير خارجي أو ظروف أخرى وذلك تفاديا ومنعا لتطوير المشكلات.

4.قرارات ردة الفعل

:وهي قرارات يتم صنعها نتيجة لتغيرات خارجية حدثت بالفعل وهي قرارات غير مخطط لها وآنية أي حالیه.
(مثل دخول منافس جديد في السوق شركة كانت تباع سلعه ب ١٠ ريال بسبب دخول المنافس تقوم بتخفيض السعر)

5.قرارات استراتيجية :

وهي تشمل قرارات غير مبرمجة ووضع أهداف وخطط طويلة المدى وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة والمعلومات المتوفرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات.

6.قرارات إدارية :

هي تتناول قرارات قد تكون مبرمجة وقد تكون غير مبرمجة وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة وتعتمد على حالات سابقه مماثله وتقوم الإدارة الوسطى بها.

7.قرارات تشغيلية :

وهي تتعلق بتطبيق الإجراءات والقواعد من قبل الإدارة الدنيا أو التنفيذية.

ظروف اتخاذ القرار:

عندنا ثلاثة أنواع من الظروف:

1. النوع الأول: ظروف التأكد: تكون البدائل وتكلفتها ومردودها معروف ومعلوم لدى متخذ القرار.

2. النوع الثاني: ظروف المخاطرة: تكون البدائل معروفة لكن مردودها يكون مشكوك فيه (هنا الاختلاف بين الثاني والأول إن الأول مردودة معروف لكن الثاني مردودة مشكوك فيه).

3. النوع الثالث: هو عدم التأكد: تكون البدائل معروفة لكن نتائجها غير مؤكده والعوائد غير معروفة. فهذا هو الفرق بين ظروف اتخاذ القرار لا تخرج بين هذه الثلاث أمور أو هذه الثلاث أنواع.(ظروف التأكد وظروف المخاطرة وعدم التأكد).

خطوات اتخاذ القرارات:

1. إدراك المشكلة : وجود أو ظهور أعراض مرضيه في مجال العمل يلفت نظر متخذ القرار على وجود خلل في مكان العمل، وان هناك انحراف عما هو مخطط له.

2. تعريف المشكلة :أي تشخيص المشكلة والتعرف على هويتها وسبب أعراضها،

3. جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة :لتساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وتساهم في حلها وتتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

4. تحليل المعلومات :حيث يشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدي. وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة.

5. تحديد بدائل حل المشكلة :وتعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الأبتكاري لعملية المشكلة.

6. اختيار البديل الأمثل :وذلك بالمقارنة بين البدائل من حيث المزايا والعيوب.

7. تطبيق البديل الأمثل :وذلك من خلال إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه النيل قبولهم.

8. تقييم التنفيذ :وذلك من خلال تقييم نتائج القرار ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة وهل تم بالفعل حل المشكلة والانتهاء منها، أم انه مازال هناك بعض المشاكل المرتبطة بها مما يعني العودة إلى الخطوة الأولى

المؤثرات السلوكية في عملية اتخاذ القرارات

1. قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته.

2. الشخصية.

3. عوامل الدافعية لدى الأفراد.

4. المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

5. الالتزام.

6. القدرات التحليلية، والامكانات.

7. الحذر.

8. درجة المخاطرة.

9. التفاؤل.

10. الاعتماد على الغير.

11. مستوى الطموح.

12. الثقة بالنفس

13. الإبداع

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

هناك مزايا وعيوب للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، فيما يلي نوضح كل منهما:

عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات منها:

1. استهلاك وقت طويل لانه يحتاج الى نقاشات طويله.
2. الهيمنة من قبل بعض الأعضاء.
3. التأثير بما يسمى التفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة.
4. تشتت المسؤولية.

مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

1. التأكيد على مبدأ الشورى.
2. الوصول إلى قرارات أفضل.
3. الوصول إلى بدائل أكثر.
4. القبول.
5. رفع الروح المعنوية عند الأفراد تكون عالية.

✘ بغض النظر عن المزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات فإنه يمكن القول: ان الاختيار بين الأسلوبين الفردي والجماعي في اختيار القرار

يعتمد على مجموعة من العوامل منها:

1. الرغبة في الوصول إلى حلول أو بدائل تتسم بالإبداع.
2. مقدار الوقت المتاح المناقشة المشكلة.
3. كمية المعلومات المتاحة لدى الفرد أو الجماعة.
4. مدى ضمان قبول المرؤوسين للحلول التي سوف يتم التوصل إليها ومن ثم تطبيقها.
5. حاجة العاملين في المنشأة إلى التفاعل الاجتماعي.
6. الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة.
7. الحاجة إلى تطوير العاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
8. تجنب ما يسمى باحتمال حدوث الصراع الذي تكلمنا عنه في المحاضرة الماضية بين أعضاء الجماعة والتي قد تعيق الوصول إلى حلول إبداعيه ملائمة

كويزات اللقاء السادس..

- ١/ أهم أسباب الصراع في منظمات الأعمال يتمثل في
أ- جماعات العمل الرسمية | ب- المركزية الشديدة في التخطيط
ج- التعارض أو التغيير في الأدوار | د- كل ما ذكر خطأ
-
- ٢/ من خصائص الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال ما يلي
أ- التنشئة الإجتماعية | ب- دوام الصراع في المنظمات
ج- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدي أطرافه | د- كل ما ذكر صحيح
-
- ٣/ الصراع الذي يقع بين الفرد وزملائه ورؤسائه ومروؤسيه يسمى بـ
أ- الصراع على مستوى الأفراد | ب- الصراع على مستوى الجماعات
الصراع على مستوى المنظمة ككل | د- كل ما ذكر صحيح
-
- ٤/ من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي
أ- تبديد طاقات العاملين الزائدة | ب- اعاققة العمل الجماعي
ج- إبراز القدرات والإستعدادات الكامنه | د- كل ما ذكر خطأ
-
- ٥/ من الآثار السلبية للصراعات ما يلي
أ- شحذ همم العاملين وحثهم على الإبداع | ب- يدفع الأطراف الي سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة
ج- اتاحة الفرص للنقاش | د- كل ما ذكر صحيح
-
- ٦/ هنالك ثلاثة ظروف تتخذ على ضوءها القرارات في المنظمات، منها
أ- ظروف التأكد | ب- ظروف المخاطرة | ج- ظروف عدم التأكد | د- كل ما ذكر صحيح
-
- ٧/ من أنواع القرارات التي تتخذها منظمات الأعمال ما يلي
أ- القرارات المبرمجة | ب- القرارات الإستراتيجية | ج- القرارات التشغيلية | د- كل ما ذكر صحيح
-
- ٨/ من أهم عيوب الإسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات ما يلي
أ- الوصول لأفكار أفضل | ب- رفع الروح المعنوية | ج- تشتت المسؤولية | د- كل ما ذكر صحيح
-
- ٩/ من مزايا الإسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات ما يلي
أ- التأكيد على مبدأ الشوري | ب- القبول | ج- رفع الروح المعنوية عند الأفراد | د- كل ما ذكر صحيح

أسئلة مقتبسة من أسئلة السنوات السابقة

<<<< الحلول اجتهاد شخصي، تمت مراجعتها ولكن لست معصوم من الخطأ.

١| عند اتخاذ القرارات تحت ظروف عدم التأكد تكون البدائل معروفة لكن مردودها مشكوك فيه :
أ-صح
ب-خطا

٢| من أهم أنواع القرارات:
أ- القرارات الاستباقية. ب- قرارات رد الفعل. ج- القرارات الاستراتيجية. د- جميع ما ذكر

٣| من عيوب الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :
أ- تكون البدائل المتاحة كثيرة. ب- الهيمنة من قبل بعض الاعضاء. ج- الوصول للقرارات بطرق مختلفة |د- جميع ما ذكر.

٤| من أهم أسباب الصراع التنظيمي في منظمات الاعمال:
أ-التعارض أو التغيير في الادوار. ب-المركزية الشديدة |ج-جماعات العمل الرسمية. |د- كل ما ذكر خطأ

٥| الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة يسمى:
أ-الصراع على مستوى الجماعات .
ب-الصراع على مستوى الافراد.
ج-الصراع على مستوى المنظمة.
د- كل ما ذكر صحيح.

٦| تتمثل أهم الاثار الايجابية للصراع في منظمات الاعمال في :
أ-تبديد طاقات العاملين.
ب- إن الصراع يؤدي الى إعاقة العمل التعاوني
ج-إبرار القدرات والاستعدادات الكامنة. |د- كل ما ذكر صحيح.

٧| هناك ثلاث ظروف تتخذ في ضوءها القرارات منها : ظروف :
أ-التأكد فقط. ب- عدم التأكد فقط |ج- المخاطرة فقط |د- كل ما ذكر صحيح

٨| من أهم عيوب الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :
أ-الوصول الى بدائل أكثر .
ب- رفع الروح المعنوية عند الافراد.
ج- استهلاك وقت طويل في اتخاذ القرار |د- كل ما ذكر خطأ

٩| تتمثل أهم الاثار السلبية للصراعات في منظمات الاعمال في :
أ- إتاحة الفرصة للنقاش في أمر الصراعات. ب-يؤدي الصراع الى إعاقة العمل التعاوني.
ب-يشحذ الصراع همم العاملين |د- جميع ما ذكر

١٠ | تتمثل أهم خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي :
أ | يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً بالرغم من وجود الصراعات الملزمة
ب- الصراع عملية دورية .
ج- الصراع يمثل شكلاً من أشكال الدعم.
الاشياء مما ذكر

١١ | من أهم مزايا الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :
أ- تشتت مسؤولية القرار . ب- استهلاك وقت اطول في اتخاذ القرار
ج- الوصول لبدائل أكثر للقرار . د- جميع ما ذكر

الحلول

١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
ج	أ	ب	ج	د	ج	ب	أ	ب	د	ب

نواتج السلوك

أولا: قياس وتقييم الأداء والإنتاجية: مفهوم القياس والتقييم:

وردت العديد من التعريفات لعملية قياس وتقييم العاملين، منها:
-عرفها (درة والصباغ) بأنها: عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل.
-كما عرفها (بيتش) بأنها: التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل و كوالمه للتطوير.
-وعرفها (سيزليقي و ولنس) بأنها: العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة

على التغذية العكسية لفعالية موظفيها.
-عرفها (عبيد) بأنها: تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانيات تقلدهم لمناصب بوظائف ذات مستوى اعلي وذلك بالنظر إلى أداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية.

أهداف القياس والتقييم:

تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كما يلي:

على مستوى المنظمة:

- 1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي .
- 2-رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- 3- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

على مستوى المديرين:

- 1-تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين.
- 2-تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى التقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

على مستوى الفرد العامل:

- 1-دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدديه وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- 2-شعور العاملين بالعدالة وان جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.

ملاحظة: قد يأتي السؤال في الاختبار على النقاط السابقة على صيغتين

١: ان تأتي دون تحديد مثل ان يقول

من اهداف القياس والتنظيم مثل ان يقول ويذكر جميع الاهداف فيكون اي خيار منهم صح.

٢: ان يأتي بتحديد المستوى مثل ان يقول

من اهداف القياس والتقييم على مستوى المديرين، فيجب هنا ان نختار التي تخص المديرين فقط

أهمية القياس والتقييم:

تأتي أهمية عملية قياس وتقييم الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال من كونها تساعد في:

- ٤- باعتبارها مقياساً أو معياراً لبعض الأمور مثل التدريب.
- ٥- يساعد على تقديم المشورة في أي أمر من الأمور.
- ٦- تعتبر حافزاً للتواصل بين الرئيس والمرؤوس.
- ٧- إنها تساعد على اكتشاف الحاجة التدريبية.
- ٨- إنها تزود المسؤولين بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين.

- ١- الترقية والنقل. [تحدد من الموظف الذي يستاهل الترقية او من يتساهل النقل من قسم الى قسم أفضل]
- ٢- تقييم المشرفين والمديرين ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
- ٣- إجراء التعديلات في الرواتب والأجور.

الجهة المسؤولة عن القياس والتقييم:

١- إدارة القوى العاملة في المنظمة: وهي مسؤولة عن وضع وتصميم برامج وتقييم الأداء.

2. عادة ما يتم إشراك الوحدات الإدارية الأخرى في هذا التقييم: يعني قد يكون إدارة القوى العاملة في المنظمة نفسها وهي ما يسمى بإدارة الموارد البشرية أو ما يسمى بإدارة شؤون الموظفين أو أحياناً شؤون العاملين أيضاً إشراك الوحدات الإدارية الأخرى في عملية التقييم من

خطوات برنامج القياس والتقييم للأداء:

يتم برنامج القياس والتقييم بسته خطوات، وهي:

١- وضع معايير قياس الأداء.

٢- تحديد طريقة قياس وتقييم الأداء. وهي إما إن تكون طرق تقليديه أو حديثه أو الجمع بين أكثر من طريقة

٣- تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير القياس وتقييم الأداء.

٤- تحليل تقارير قياس الأداء. وهي تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم

بعض النماذج الموجودة عند رؤساء الأقسام أو المدراء بتعاون مع مديري القوى فعندنا ثلاثة أنواع قد تكون من الموارد البشرية نفسها إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة العاملين وقد تكون من الرئيس المباشر أو قد تكون بالتعاون بين الرئيس المباشر أو إدارة الموارد البشرية

٥- مناقشة التقارير مع العاملين.

٦- تحديد مدة وعدد مرات القياس والتقييم للأداء، سنوي أم شهري الافضل حفظها بالترتيب

ولكن السؤال لن يأتي بالترتيب قد يأتي السؤال عليه: من خطوات

التقييم؟

أسباب فشل برنامج القياس والتقييم للأداء:

هناك مجموعه من الأسباب تؤدي إلى فشل برامج القياس والتقييم للأداء منها ما يلي:

- 1- عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج القياس والتقييم.
- 2- عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميم أو إدارة برامج القياس والتقييم.
- 3- تأثير المقومين بعوامل اجتماعيه أو شخصيه بعيده الصلة عن الأداء الفعلي.
- 4- كراهية بعض المدراء البرامج القياس والتقييم نظرا لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم.

ثانيا: الرضا الوظيفي:

مفهوم الرضا الوظيفي:

- تعريف (Vroom):** هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية، سواء كانت إيجابية للفرد أو إيجابية للعمل .
-وعرفه « (Lowler) وقال بأنه: (حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة ورضا)
- ثم عرفه (النجار) بقوله هو (الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.
ومن التعريفات أعلاه نخلص الي مكونات الرضا

مكونات الرضا الوظيفي:

- | | | |
|----------------|----------------|------------------------|
| 1- الأجر | 3- فرص الترقية | 7- ظروف العمل المادية |
| 2- محتوى العمل | 4- نمط الإشراف | 5- جماعة العمل |
| | | 6- ساعات العمل والراحة |

البرامج الداعمة لما يسمى بالرضا الوظيفي:

- 1- برامج صيانة القوى العاملة (يتهم بتطوير العمال): مثال ذلك التدريب.
 - 2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل: مثل تهيئة مكان عمل مناسب، إعادة النظر في ساعات العمل، تقليل مصادر الضوضاء.
 - 3- برامج الرفاهية الاجتماعية: مثل النوادي، ودور الحضانه، والمواصلات، والسكن.
 4. برامج الأمن والسلامة المهنية: مثل تدريب العاملين على زيادة مهارة الفرد في
- العمل وحماية نفسه من الأخطار
- 5- برامج الرعاية الصحية: مثل التأمين الطبي للعاملين.
 - 6- برامج فرق العمل المُدارة ذاتي ||: مثل كونها مسؤولة عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة
 - 7- برامج حلقات الجودة: مثل كونها مسؤولة عن تحسين العمليات ودراسة بعض مشاكل العمل.
 - 8- برامج الجودة الشاملة: مثل كونها مسؤولة عن جعل العاملين يعملون بشكل صحيح ومن أول مرة وبدون أخطاء.

الآثار الناتجة للرضا الوظيفي:

يأتي الاهتمام بالرضا عن العمل (الرضا الوظيفي) لسببين:

- أولهما: اعتبار الرضا هدف بحد ذاته، خاصة إذا ما سلمنا بأن الإحساس بالرضا والسعادة يمثل أحد الأهداف الرئيسة التي يسعى الإنسان لبلوغها.
- ثانيهما: أن الاهتمام بالرضا عن العمل، مصدره الآثار الناتجة عنه والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الفرد في مجال العمل بصفة خاصة، **وسلوكه العام في بعض الاتجاهات والنواحي التي تُمثل في الآتي:**

١- الإحساس بالسعادة في الحياة.

٢- الصحة النفسية للفرد.

٣- الصحة البدنية للفرد.

٤- سلوك الانتظام في العمل.

٥- سلوك الصراع والنزاع في العمل.

٦- سلوك الأداء أو الإنتاجية لدى الأفراد في العمل

كوييزات اللقاء السابع:

1| تساعد عملية تقييم الاداء والانتاجية منظمات الاعمال في:

أ- إنتاج وتصميم المنتجات الجديده |ب- فتح قنوات توزيعه جديده.

ج- اجراء تعديلات في الرواتب والاجور |د- كل ما ذكر صحيح

2| من اهم الاسباب التي تؤدي الى فشل برنامج قياس وتقييم الاداء والانتاجية:

أ- المنافسة بين المنظمات |ب- عدم اقناع المديرين باهمية برنامج القياس والتقييم

ج- عدم وجود الاداره والمخرجات |د- كل ما ذكر صحيح

3| الجهة المسئوليه من برامج القياس وتقييم الاداء وانتاجية داخل المنظمة:

أ- ادارة القوى العاملة |ب- ادارة الانتاج والتسويق

ج- ادارة البحوث والتطوير |د- كل ما ذكر خطأ

4| يهدف برنامج القياس وتقييم الاداء على مستوى المنظمة الى :

أ- شعور العاملين بالعداله |ب- تقدير الرؤساء والمديرين

د- رفع مستوى اداء العاملين |د- كل ما ذكر خطأ

5| من اهم مكونات الرضا الوظيفي ما يلي :

أ- الاجر |ب- مستوى العمل |ج- جماعات العمل |د- كل ما ذكر صحيح

6| من اهم البرامج التي تتخذها منظمات الاعمال لايجاد الرضا الوظيفي ما يلي :

أ- برامج الرعاية الصحيه |ب- برامج الجودة الشاملة

ج- برنامج تحسين بيئة وظرف العمل |د- كل ما ذكر صحيح

أسئلة مقتبسة من أسئلة السنوات السابقة

١| تأتي أهمية عملية قياس وتقييم الاداء والانتاجية في منظمات الاعمال من كونها:

- أ- تساعد على اكتشاف الحاجات التدريبية. |ب- تساعد في عملية تصميم المنتجات.
ج- تساهم في ارتفاع الحصة السوقية للمنظمة. |د- جميع ما سبق

٢| من أهم البرامج الداعمة لما يسمى بالرضا الوظيفي :

- أ- برامج صيانة القوى العاملة. |ب- برامج الجودة الشاملة
ج- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا. |د- جميع ما ذكر

٣| من المكونات الرئيسية للرضا الوظيفي:

- أ- محتوى العمل |ب- فرص الترقية |ج- نمط الاشراف |د- كل ما ذكر صحيح

٤| أهمية عملية القياس والتقييم في منظمات الاعمال تتمثل في:

- أ- المساعدة في عمليات الترقية والنقل. |ب- تقييم المشرفين والمديرين
ج- اجراء تعديلات في الحوافز والاجور. |د- جميع ما ذكر .

٥| اهم مكونات الرضا الوظيفي:

- أ- الظروف الاسرية |ب- المؤهلات الاكاديمية |ج- نمط الاشراف |د- جميع ما ذكر

رقم السؤال	١	٢	٣	٤	٥
رقم الاجابة	أ	د	د	د	ج

المحاضرة الثامنة

نواتج السلوك

ثالثاً: ضغوط العمل: مفهوم ضغوط العمل:

عرفها (Grath) بأنها:

"عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص "

-وعرفها (د.عسكر) بأنها :

((مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تُحدث للفرد ردود فعل أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديداً له.))

وعرفها (Grandjean) بأنها :

" حالة نفسية ناتجة عن التناقض بين مستوى المتطلبات التي تواجه الفرد وقدرته على تحقيقها "

ومن كل ما سبق من تعريفات يمكن أن نستخلص ما يلي:

- ١- أن بعض الباحثين ركزوا على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها المصدر الرئيس للضغوط.
- ٢- البعض الآخر نظر إليها باعتبارها ناشئاً من صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد، أو نوع من أنواع المطالب يُفرض عليه تحملها (مواقف سلبية).
- ٣- ان معظم الكتاب ركزوا على المفهوم السلبي للضغوط واعتبارها ضغوط غير مرغوب فيها.

عناصر ضغوط العمل:

١-أول عنصر وهو ما يسمى بعنصر المثير: يشمل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد. (ممكّن زميال اومديرو...)

٢-عنصر استجابة:

ويمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبدئها الفرد، مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

٣-عنصر التفاعل:

وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة. (قدرة التأقلم مع الحدث وقناعه بان رب العالمين يستجيب لك

مصادر ضغوط العمل:

يتعرض الفرد في حياته إلى مجموعه من الضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد منها ما يلي:

- ١- البيئة الخارجية : (التغيرات الاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية)
- ٢- الأسرة : (توقعات الأسرة من الفرد وتعارضها مع متطلبات العمل)
- ٣- الأحداث الشخصية
- ٤- تأثير شخصية الفرد(شخصيته)
- ٥- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي
- ٦- مشاكل الخضوع للسلطة .
- ٧- اختلال العلاقات الشخصية بين العاملين
- ٨- صعوبة العمل .
- ٩- غموض الدور .
- ١٠- التنافس على الموارد .
- ١١- اختلال بيئة العمل المادية:١٢- اختلال بيئة العمل المادية

آثار ضغوط العمل :

لضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية وهي كما يلي:

الآثار الإيجابية

- ١- تحفز على العمل
- ٢- تجعل الفرد يفكر في العمل
- ٣- ينظر المرء إلى عمله بتميز
- ٤- التركيز على نتائج العمل .
- ٥- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- ٦- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة والتفاؤل
- ٧- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

الآثار السلبية: وهي على نوعين:

- النوع الأول: وهي آثار السلبية وهي ما يسمى ب آثار الضغوط على الفرد (العامل) وتشمل:
 - 1.آثار سلوكية مثل اضطراب الوزن وفقدان الشهية.
 - 2.أعراض نفسية (سيكولوجية) مثل الحزن والكآبة.
 - 3.آثار جسدية (صحية بدنية) مثل الصداع، السكري، أمراض القلب وضغط الدم.
- النوع الثاني:آثار الضغوط على المنظمة (الموسسه)، وتشمل ما يلي:
 - 1.زيادة التكاليف المالية مثل تكلفة التأخر عن العمل أو الغياب
 - 2.تدني مستوى الإنتاج وجودته
 - 3.صعوبة التركيز على العمل
 - 4.الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية
 - 5.عدم الرضا الوظيفي
 - 6.الغياب والتأخر عن العمل
 - 7.ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات
 - 8.عدم الدقة في اتخاذ القرارات
 - 9.سوء العلاقات بين أفراد المنظمة
 - 10.سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات
 - 11.التسرب الوظيفي و (دوران العمل)

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

6. أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد.

إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة: وتشمل ما يلي:

1. التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.
2. تصميم وظائف ذات معنى ومهام ومسئوليات معقولة.
3. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف.
4. تطوير نظم الاختيار والتعيين، وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب والمناطق بهم.
5. التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى بالمنظمة.
6. ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن من أداء الأفراد لأعمالهم في سهولة ويسر، ويجعلهم أقل عرضة للمخاطر والأضرار.

الإستراتيجية التعامل مع الضغوط على

مستوى الفرد: تشمل ما يلي:

1. التأمل، ويعمل على تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية.
2. الاسترخاء، ويعمل على إعطاء فرصة كبيرة للفرد ليووقف أنشطته اليومية.
3. التركيز على أداء نشاط ذي معنى.
4. التمرينات الرياضية.
5. معرفة شخصية الأفراد والوقوف على حاجاتهم.

أهمية دراسة ضغوط العمل:

6. تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية.
7. زيادة روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين.
8. تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة.

1. حماية متخذ القرار من القرارات الخاطئة.

2. تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها.

3. حماية المنفذين أو التنفيذيين من عشوائية القرارات أو ازدواجيتها.

4. توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل.

5. زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

مفهوم الإحباط:

-عرفه (زويلف): بأنه السلوك الناتج عن

محاولة الفرد تحقيق أهداف

ولكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو

عوائق لا يمكنه السيطرة

عليها.

-كما عرفه (كمال) بأنه: حالة شعورية عن

عدم الارتياح عندما يواجه

الفرد الموانع التي تعترض حوافزه.

-وعرف (العميان) الإحباط بأنه: عبارة عن

شعور الفرد بالتوتر نتيجة

عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل ناتج عن

عوامل داخلية وخارجية

يصعب السيطرة عليها.

مصادر الإحباط:

يصاب الفرد بالإحباط نتيجة عدم قدرته على تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته وينتج هذا الوضع وجود مجموعة منالعوائق تحول من الفرد وهدفه أو الحاجة التي يسعى إلى إشباعها .

ويمكن تقسيم هذه العوائق إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: العوائق الداخلية (الذاتية):

(يعني داخل الفرد) و هي كما يلي :

- ١-ضعف روح المبادرة لدى الفرد.
- ٢- عدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة .
- ٣- ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين.
- ٤- المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته وكفائته.
- ٥- مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته .
- ٦- أعاقه ذاتيه. مثل الإعاقة البدنية.

المجموعة الثانية: العوائق الخارجية (البيئة):

ويقصد بها مجموعة العوامل الخارجة عن نطاق الشخص ومنها :

- ١- عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته .
- ٢- عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته وعدم مد يد العون لإظهار تلك القدرات .
- ٣- الإقلال من أهمية الشخص وقدراته.
- ٤- تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي إليها الفرد مع مفاهيمه وأرائه.
- ٥- انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد والمحسوبية
- ٦- الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم إشباع حاجات الفرد المادية بسبب عدم توفر السلع المطلوبة.

السلوك المحفز والسلوك المحبط:

يمكن القول بان أنماط السلوك في المنظمات نوعان هما: أسلوب المحفز والسلوك المحبط.

السلوك المحفز:

ويمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز فيما يلي:

- 1- يحاول الفرد عن طريق العملية المعرفية الخاصة بالإدراك تفهم العالم الخارجي.
- 2- يحدد الفرد أهدافا يريد تحقيقها.
- 3- يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف.
- 4- يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه بالطرق التي حددها.

- 5- تصل الفرد معلومات مرتدة تساعد في تقييم مدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف.
- 6- يتعلم الفرد إتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحه.
- 7- في حالة فشل الفرد في تحقيق الهدف، فإنه يقوم ببعض الأنشطة حتى يصل إلى النجاح.

السلوك المحبط :

وهو السلوك الناتج عن محاولات الفرد تحقيق أهداف معينة أو إشباع حاجات معينة ولكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عدد من العوائق لا يمكنه السيطرة عليها،

وهناك مجموعه من الصفات التي يتسم بها السلوك المحبط ومن بينها الآتي:

1- الجمود

(التكرار دون تنوع (جمود العمل) وهو تكرار فشل تحقيق الهدف بنفس الأسلوب أو الوسيلة المتبعة من قبل الفرد.

2- سلوك عامد:

وذلك نتيجة لما يصيب الفرد من خيبة أمل لعدم إشباعه حاجاته وعدم قدرته على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

3-الإجبار:

حيث تنعدم البدائل السلوكية التي يختار من بينها الفرد.

4-انعدام التعلم :

حيث تنعدم خبرة الفرد الناتجة من محاولاته مع العديد من البدائل

نتائج الإحباط:

إن الإحباط ناتج عن عدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته ورغباته مما يؤدي إلى إتباعه أحد نوعين من السلوك وهما: السلوك الإيجابي أو السلوك الدفاعي،

والنتائج المتوقعة من الإحباط تأخذ الأشكال التالية:

1-العداونية، وهي احد ردود الفعل

المنتشرة بين الأفراد.

2-التبرير

3-الانسحاب (الانطواء)

4-الكبت

5-التعويض وتحويل الهدف

6-الانحدار (التقهقر)

طرق علاج الإحباط:

استعرضنا مصادر الإحباط المتمثلة في عوامل داخلية تعود للفرد وعوامل خارجية متمثلة في البيئة المحيطة به وهذا التفريق ضروري للإداري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلاجي المناسب عندما يعرف مصدر الإحباط هل يعزى للفرد نفسه أم إلى البيئة المحيطة به ومن الطرق والأساليب العلاجية للإحباط ما يلي:

1-قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية ممكنة التطبيق ضمن

الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لديها.

2-التأكد من إن الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد.

3-اختيار وتعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بأنفسهم.

4-إعداد المناخ الملائم المشجع للسلوك المحفز والحد من المعوقات

والصعوبات التي تعمل على إظهار السلوك الإحباطي سواء كانت معوقات إدارية أو قانونية أو اجتماعية.

أسئلة مقتبسة من أسئلة السنوات السابقة

١| تأتي أهمية دراسة ضغوط العمل :

- أ- لزيادة المرتبات والمكافآت المادية
ب- لتوفير الظروف المناسبة والجو الصحي في بيئة العمل .
ج- لحماية سمعة المنظمة
د- كل ما ذكر خطأ

٢| تتمثل اهم الاثار الايجابية لضغوط العمل في :

- أ- عدم الدقة في اتخاذ القرارات .
ب- سوء العلاقات بين افراد المنظمة
ج- تجعل الفرد يفكر في العمل
د- كل ما ذكر صحيح

٣| النتائج المتوقعة من الاحباط تاخذ اشكالا عديده ، منهما :

- أ- الاحساس بالسعادة في بعض الاحيان .
ب- الانسحاب (الانطواء) ج- التسامح والتصالح .
د- كل ما ذكر صحيح

٤| تتمثل اهم الاثار السلبية لضغوط العمل في انها :

- أ- تجعل الفرد ينظر لعمله بتميز .
ب- تؤدي الى تدني الانتاج وجودته
ج- تجعل الفرد يركز على نتائج العمل
د- لا شيء مما ذكر

٥| من اهم مصادر ضغوط العمل :

- أ- صعوبة العمل ب- غموض الدور ج- الاحداث الشخصية د- جميع ما ذكر

٦| تعتبر من استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد :

- أ- المقدرة على التعبير في حالة الانفعالات ب- التطبيق الجيد لمبادئ الادارة والتنظيم ج- التمرينات الرياضية
د- لا شيء مما ذكر

٧| تأتي أهمية دراسة ضغوط العمل :

- أ- حماية متخذ القرارات الخاطئة
ب- للتأكيد على ربحية المنشأة وتحقيق اهدافها
ج- لزيادة الانتاج وتحسين الانتاجية
د- جميع ما سبق

٨| يتسم السلوك المحبط عند الفرد بـ :

- أ- تحديد الاهداف بشكل دقيق ب- تحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الاهداف ج- انعدام التعلم د- جميع ما ذكر

٩| قد تكون اثار ضغوط العمل :

- أ- ايجابية ب- سلبية ج- ايجابية وسلبية د- لا شيء مما سبق

٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
ج	ج	د	ج	د	ب	ب	ج	ب

المحاضرة التاسعة

التغيير والتطور التنظيمي: مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي:

تعريف التغيير التنظيمي:

تعريف حسن للتغيير التنظيمي: أنه عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي سواء الداخلي أو الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. -**وعرفه السلمي بأنه:** تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.

تعريف التطوير التنظيمي:

عرف (فرينش) بأنه: عبارة عن الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة بثقافة التنظيم وجماعية «العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علماء السلوك التنظيمي والبحث العلمي **يعرفه (بيكارد) بأنه:** مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في «العمليات التنظيمية باستخدام العلوم السلوكية

خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

1- **الاستهدافية:** تعني إن التغيير والتطوير حركة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.
2- **الواقعية:** وتعني ارتباطهما بالإمكانيات والموارد والظروف المتاحة.
3- **التوافقية:** وتعني انه لابد من وجود نوع من التوافق بين عمليتي التغيير والتطوير وبين حاجات وتطلعات القوى المختلفة لهما.

4- **الفاعلية:** وتعني القدرة على التحرك بحرية مناسبة والتأثير على الآخرين.
5- **المشاركة:** وتعني التفاعل الايجابي بين المتأثرين بالتغيير والتطوير.
6- **الشرعية القانونية والأخلاقية:** وتعني تغيير وتطوير القانون قبل البدء بهما.
7- **الإصلاح:** وتعني تعديل ما هو قائم من عيوب.

8- **الرشد:** وتعني التوافق بين التكلفة والعائد لعملية التغيير والتطوير.
9- **القدرة على التطوير والابتكار:** وتعني إن الذي يتم التخطيط له ممكن تنفيذه.
10- **القدرة على التكيف السريع مع الإحداث:** وتعني التحكم والسيطرة في اتجاهها ومسارها.

أسباب التغيير والتطوير التنظيمي:

هناك مجموعه من الأسباب منها:

1- الحفاظ على الحيوية والفاعلية.

2- تنمية القدرة على الابتكار.

3- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين

والارتقاء من خلال:

-عملية الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء.

-عمليات التجديد والإحلال.

-التطوير الشامل والامتكامل.

5-التوافق مع متغيرات الحياة.

6-زيادة مستوى الأداء من خلال:

-اكتشاف نقاط الضعف والثغرات مثل

التالف والفاقد ومعالجتها.

-معرفة نقاط القوه وتأكيدا مثل

عمليات الحفز والولاء.

أهداف التغيير والتطوير التنظيمي:

1-زيادة مقدرة المنظمة على التعامل

والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين

قدرتها على البقاء والنمو.

2-زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين

مختلف المجموعات المتخصصة من اجل

انجاز الأهداف العامة للمنظمة.

3-مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم

وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير

المطلوب.

4-تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف

التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

5-الكشف عن الصراع بهدف إدارته

وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

6-بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد

العاملين والمجموعات في المنظمة.

7-تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة

بالأهداف بدلا من الإدارة التقليدية.

8-مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي

تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات

عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

خطوات التغيير والتطوير التنظيمي:

لتنفيذ برنامج التغيير والتطوير التنظيمي لابد إن نقوم بهذه الخطوات:

1-تشخيص الوضع الحالي للمنظمة

2-تحديد المشاكل الحقيقية في المنظمة

3-تخطيط برامج التغيير

4-اختيار الاستراتيجية الملائمة للتغيير

5-تنفيذ التغيير

6-المتابعة والتقييم

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي :

منها ما يلي:

1- إستراتيجية العقلانية الميدانية: وذلك عن طريق تعليم والتدريب والبحوث العلمية والدراسات الميدانية.

2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: وذلك بإزالة المخاوف وتنمية الولاء بالتغيير المنوي إحداثه.

3- إستراتيجية القوة القسرية: وذلك عن طريق العقوبات والجزاءات وهي فعالة على المدى القصير وغير فعالة على المدى البعيد.

الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

- 1-الارتياح للمألوف والخوف من المجهول
- 2-العادات والروتين.
- 3-سوء إدراك المميزات أو السلبيات.
- 4-المصالح المكتسبة والخوف من فقدانها.
- 5-الانتماءات الخارجية والخوف عليها من الضرر.
- 6-مناخ عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- 7-سوء فهم مبررات التغيير.
- 8-الحاجة إلى التعليم والتدريب.

مزايا مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي :

هناك مجموعه من المزايا منها:

- 1-إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل.
- 2-أنها تكشف عدم فعالية نظام الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- 3-التحليل الدقيق للنتائج المحتملة المباشرة وغير المباشرة للحد من عملية الخوف.
- 4-أنها تكشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

من أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير ما يلي:

- 1-التعليم والاتصال.
- 2-المشاركة والاندماج.
- 3-التسهيل والدعم.
- 4-التفاوض والاتفاق.
- 5-اختيار الأعضاء ووضعهم في أماكن مهمة في عملية التغيير.
- 6-الإكراه الظاهرة وغير الظاهرة.

عوامل نجاح برنامج التغيير والتطوير التنظيمي:

- 1-دعم وتأييد القادة الإداريين للجهود والتغيير والتطوير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- 2-توفير المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- 3-وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكريه وإنسانيه وفنيه ترتبط بالتغيير وقد يكونوا من داخل المنظمة أو خارجها.
- 4-إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير.
- 5-شرح وتوضيح دوافع الأسباب للتغيير لجميع لأفراد العاملين في المنشأة لكي لا يكون هناك خوف من الأفراد في المنشأة ما هي الأسباب الحقيقية من وراء هذا التغيير.
- 6-عدم إغفال دور المنظمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وحنا تكلمنا عن صياغة الجماعات.
- 7-معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- 8-تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- 9-توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي يهيبئ التغيير وتساعد على تنفيذه

كويزات اللقاء التاسع

1|من خصائص ادارة التغير والتطوير التنظيمي في المنظمات ما يلي:

أ-الواقعية ب-الاستهدافية ج-المشاركة د- جميع ما سبق

2|من اهم اسباب التغير والتطوير التنظيمي ما يلي:

أ-التوافق مع متغيرات الحياة ب-فتح قنوات توزيع جديده
ج-أنتاج المنتجات د-كل ما ذكر صحيح

3|تهدف ادارة التغير والتطوير الى :

أ-اقامة الدورات التدريبية للعاملين ب- قيادة السوق
ج-زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها .
د- جميع ما سبق

4|من اهم اسباب مقاومة العاملين لعمليات التغير والتطوير التنظيمي ما يلي:

أ-الارتياح للمألوف والخوف من المجهول . ب-العادات والروتين
ج-سوء فهم مبررات التغير د- كل ما ذكر صحيح

5|من اهم المزايا التي تحققها عملية مقاومة التغير والتطوير التنظيمي :

أ-تساعد المنظمة على معرفة سوقها ب-تجنب المنظمة المنافسين
ج-انها تكشف عدم فاعلية نظام الاتصال وعدم توفر النقل الجيد للمعلومات
د- كل ما ذكر صحيح

6|من أهم عوامل نجاح برنامج التغير والتطوير التنظيمي ما يلي

أ-توفير المناخ العام الذي يقبل التغير ولا يعارضة .
ب-اشراك الافراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغير
ج-تشخيص عوامل مقاومة التغير ومركزه .
د- كل ما ذكر صحيح .

اسئلة مقتبسة من اسئلة السنوات السابقة

١|هناك مجموعة من الاسباب للتغيير والتطوير التنظيمي:

- أ-الحفاظ على الحيوية والفعالية
ب-تنمية القدرة على الابتكار
ج-التوافق مع متغيرات الحياة
د-كل ما ذكر صحيح

٢|من الاسباب الرئيسية لمقاومة الافراد لعمليات التغيير والتطوير :

- أ- المصالح المكتسبة والخوف من فقدانها
ب-مناخ عدم الثقة بين الرئيس والمروؤس
ج-سوء فهم مبررات التغيير
د-كل ما ذكر صحيح

٣|من أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات في التعامل مع مقاومة الافراد للتغيير:

- أ-استراتيجية التنوع
ب-استراتيجية المشاركة والاندماج
ج-استراتيجية التراجع عن التغيير
د-كل ما ذكر خطأ

٤|هناك العديد من المزايا التي تحقق للمنظمات عند مقاومة الافراد العاملين لعمليات التغيير والتطوير؟

- أ-وضوح المركز التنافسي للمنظمة
ب-تحقيق العاملين لاهدافهم
ج-اكتشاف عدم فاعلية نظم الاتصالات
د-جميع ما ذكر

٥|من الاسباب الرئيسية لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي :

- أ-سوء فهم مبررات التغيير
ب-التكيف مع البيئة الخارجية
ب-مساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها
د-جميع ما ذكر

رقم السؤال	١	٢	٣	٤	٥
رقم الاجابة	د	د	ب	ج	أ

المحاضرة العاشرة

مشاهدة المحاضرة

الوحدة الرابعة نواتج السلوك

سادسا: الإبداع التنظيمي مفهوم الإبداع وحاجة المنظمات إلى الإبداع التنظيمي:

عرفه (أيفان) بأنه:

تطبيق فكره طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسية أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حين طبقتها))

عرفه (دافت) بأنه:

عبارة عن تبني فكره جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامه

ومن خلال النظر إلى هذه التعاريف وغيرها نجد أنها تتمحور حول ما يلي

١. التركيز على العمليه أي الخطوات

٢. التركيز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات

٣. التركيز على السمات والخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين.

٤. التركيز على الإمكانيات الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع

٥. التركيز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي.

حاجة المنظمات إلى الإبداع التنظيمي- :

- إن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع .
- تظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذ القرار في المنظمه ان هنالك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد
- وعادة فان الظروف التي تيسر الحاجة إلى الإبداع وتفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغيرات ادوار المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل
- فإذا شعرت المنظمات إن هنالك فجوه بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة ويكون ذلك من خلال الإبداع.

مستويات الإبداع

الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد. من السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حب الاستطلاع، المثابرة ، الثقة بالنفس ، الاستقلالية في الحكم ، تأكيد الذات ، الذكاء ،

المرونة ، حب أمخاطره ، الطموح ، والقدرة على التحليل .

الإبداع على مستوى الجماعة :

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة. وإبداع الجماعة اكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها .

الإبداع على مستوى المنظمة.

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة

البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة او المنظمات المبدعة:

- إن المحور الجوهرى للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي. وتقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب وإيجاد النظم و الأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية
- فبيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرات المتاحة لأعضاء المنظمة .
- فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقوده ونماذج السلوك الإبداعي.

وهناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة ومن هذه القيم

١. إن النجاح في السوق يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي فقبول الإبداعي من قبل العميل هو الذي يحدد نجاح الإبداعي
٢. إن وجود الفكرة بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة نفوذ الشخص الذي يقيم الفكرة. فالقرارات حول الإبداع يجب إن تستند على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المنظمة
٣. إن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى الرعاية والمساندة والالتزام من قبل المنظمة فهما كانت قدرات الشخص الإبداعية فانه ال يستطيع تدعيم الجهد اللازم لتقديم إبداع ناجح إذا ترك وحيدا دون مسانده من قبل الآخرين
٤. خطوات القرارات: يجب إن تتخذ على خطوات أو مراحل بحيث ال يتم الانتقال إلى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح الخطوة السابقة.

مبادئ الإبداع:

قام (بيتر دراكر) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهو عبارة عن الأعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (theDos) كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (theDonts) وهي كما يلي:

الأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها وهي:

- إن الإبداع ألهدفي المنظم يبدأ بتحليل الفرص
- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة
- لكي يكون الإبداع فعالا يجب إن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة
- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث ال يتطلب الكثير من الأموال والأفراد و غيرها من المصادر .

والأشياء التي يجب على المنظمات تجنبها ما يلي :

- المغالاة في التفكير. وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه
- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت
- محاولة الإبداع المستقبل البعيد وليس الحاضر

معوقات الإبداع

1. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له. وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن
2. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت
3. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون .

4. مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين
5. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين
6. نبذ الزملاء
7. قلة الحوافز المادية والمعنوية
8. القيادة الإدارية الغير الكفو

سابعا : المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي:

عرفه (أنصاري وزميلة) بأنه:

عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة .

عرفة كل من (فوري هاند اند تلمر) انه :

مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها وتؤثر على سلوك منسوبيها

من التعاريف السابقة نستطيع القول بان

- المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص الثابتة نسبيا التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات
- إبعاد المناخ التنظيمي يمكن قياسها .
- إدراك الفرد لهذه الخصائص البيئية توجد لدى ما يعرف "بالبيئة النفسية"والتي تؤثر مباشرة في اتجاهات ودوافع الأفراد وبتالي سلوكهم هذا التأثير يختلف من شخص الأخر نظرا للاختلاف الإدراك لدى الأفراد.

أبعاد المناخ التنظيمي

حدد كوزير وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسة هي كما يلي

.التقدير : وتعنى إدراك الفرد بان عطائه محل تقدير من قبل الإدارة
العدالة : وتعنى إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات
الإبداع : ويعنى درجة التشجيع لتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

المستويات العليا مع اطمئنانه بان ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي
ضغط العمل : وتعنى إدراك الفرد الضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة له
الدعم : وتعنى إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة

الاستقلالية : وتعنى إدراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل
درجة التماسك : وتعنى إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم
الثقة : وتعنى إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية ووضوح مع أعضاء التنظيم في

وهناك ابعاد اخرى حددها الدكتور كامل مغربي للمناخ التنظيمي لاتفكر كثيرا عن الابعاد المذكورة

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي :

هناك ثلاثة مجموعات من العوامل تتمثل في :

عوامل التأثير الخارجية وهي سبعة عوامل وتشمل

- ١) ثقافة التنظيم .
- ٢) ظروف العمل .
- ٣) البيئة الخارجية.
- ٤) البيئة التقنية أو التكنولوجيا
- ٥- (البيئة الاجتماعية .
- ٦) درجة تماسك الجماعة وولائها
- ٧) المشاكل الأسرية

العوامل التنظيمية وتشمل عشرة عوامل منها :

- ١- طبيعة البناء التنظيمي.
- ٢- النمط القيادي المتبع.
- ٣- استحوالة التقدم الوظيفي.
- ٤- المبالغة في المسؤوليات
- ٥- العبء الوظيفي.
- ٦- الغموض .
- ٧- نظام الأجور والحوافز (الماديه معنوية)سواء افراد او جماعات
- ٨- أهداف المنظمة .
- ٩- التناقضات والصراعات التنظيمية.
- ١٠- درجة الإثراء الوظيفي

العوامل الشخصية

وتشمل - :

١- قدرات الفرد. ٢- تناقض القيم . ٣- درجة المخاطرة.

عناصر المناخ التنظيمي

- ١- الهيكل التنظيمي: بما يتضمنه من أقسام وإدارات ونمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار.
- ٢- نمط القيادة: سوء النمط الدكتاتوري أو الديمقراطي وما يتبع ذلك من مركزية والمركزية السلطة
- ٣- نمط الاتصال: سواء كان الاتصال ذو اتجاهين لما يساعد على تبادل الأفكار والآراء والمعلومات أو اتصال صاعد أو اتصال هابط

- ٥- طبيعة العمل: فالعمل الروتيني يصيب الأفراد بالملل والمبالاة نحو التحديث والتطوير إما العمل المتغير يشجع على الابتكار وشعور الفرد بأهمية في العمل
- ٦- التكنولوجيا: ومالها من جوانب ايجابية لها في المقابل جوانب سلبية مما تشعر الفرد بأنه يعمل مع آلة وليس مع عناصر بشرية مما يشعره بالملل وأنه مجرد آلة.

يحمل من الأوامر والتعليمات ما يؤدي إلى شعور الفرد بالقلق المتزايد الذي ربما يصل به إلى مرحلة عدم الاكتراث والخمول في التفكير

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات: حيث تتيح الفرصة لإبداء الرأي وترشيد القرارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل

شروط المناخ التنظيمي الفعال

لابد من توافر مجموعة من الشروط للمناخ التنظيمي الفعال منها ما يلي

- ١- زرع الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية
- ٢- المشاركة في عملية اتخاذ القرار
- ٣- الدعم من القيادة بإيجاد جو يقوم على أساس المصارحة
- ٤- إعطاء اعتبار للأفراد في النمط القيادي المتبع
- ٥- توضيح الأهداف العامة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها
- ٦- إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي
- ٧- التركيز على العمل الجماعي
- ٨- تصميم نظام مكافآت ذو قيمة لدى الأفراد .
- ٩- تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع والتجديد.

كويزات اللقاء

الإبداع المنظم يعني مراقبة سبعة مصادر فرص للإبداع أهمها ما يلي: المعرفة الجديدة التغيير في العوامل الديمغرافية التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق
كل ما ذكر صحيح
لا إجابة

٢) هنالك بعض القيم أو الفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة، منها ما يلي:
النجاح في اسوق وجود الفكرة الأفراد المبدعين
كل ما ذكر صحيح
لا إجابة

٣) الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد يسمى —
الإبداع على مستوى المنظمة الإبداع على مستوى الجماعة
الإبداع على مستوى الأفراد
الإبداع التنظيمي
لا إجابة

٤) من أكثر معوقات الإبداع في المنظمات ما يلي:
القيادة الإدارية الرشيدة
انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية
توسع أسواق المنظمة
كل ما ذكر صحيح
لا إجابة

حدد كل من (كونز وتوماس (٥) ثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي منها
ضغط العمل الثقة
الإستقلالية
كل ما ذكر صحيح
لا إجابة

٦) من أهم العوامل الداخلية المؤثرة على المناخ التنظيمي ما يلي
ظروف العمل المشاكل الأسرية
النمط القيادي
كل ما ذكر صحيح
لا إجابة

٧) أهم عناصر المناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي
الظروف الإقتصادية
نمط القيادة
الظروف السياسية
كل ما ذكر صحيح
لا إجابة

٨) من أهم شروط المناخ التنظيمي الفعال ما يلي
المشاركة في عملية إتخاذ القرار التأكيد على المسؤولية الشخصية التركيز على العمل الجماعي
كل ما ذكر صحيح
لا إجابة

أسئلة اللقاء الاخير من السنوات السابقه سلوك تنظيمي

الاجابه	السؤال
ب	س١/ الابداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع اعضاء المنظمه يسمى: أ) الابداع على مستوى الافراد ب) الابداع على مستوى المنظمه ج) الابداع على مستوى الجماعات د) لا شيء مما ذكر
د	س٢/ من اهم معوقات الابداع؟ أ) الخوف من التغيير ومقاومه المنظمات له ب) انشغال المديرين بالاعمال اليوميه الروتينييه ج) قله الحوافز الماديه والمعنويه د) جميع من ما مذكر
ب	س٣/ من اهم العوامل التنظيميه المؤثره في المناخ التنظيمي ؟١ أ) المشاكل الاجتماعيه و الاقتصاديه ب) النمط القيادي المتبع ج) قدرات الفرد د) جميع ما ذكر
د	س٤/ من اهم شروط المناخ التنظيمي الفعال؟ أ) المشاركه في عمليه اتخاذ القرارات ج) التحمل و التعاون في فعاليه مع الصراع ج) التركيز على العمل الجماعي د) جميع من ما اذكر
	س٥/ يسمى الابداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع اعضاء المنظمه الابداع اعلى مستوى ؟ أ) الافراد ب) الجامعه ج) المنظمه د) لاشي مما ذكر
ب	س٦/ من اهم العوامل الخارجيه المؤثره في المناخ التنظيمي الفعال؟ أ) طبيعه الابداع التنظيمي اب) البيئه الاجتماعيه ج) التنافسات و الصراعات التنظيميه د) جميع من ما ذكر
د	س٧/ من اهم شروط المناخ التنظيمي الفعال ؟ أ) المشاركه في عمليه اتخاذ القرار ب) التاكيد على المسؤوليه الشخصيه ج) التركيز على العمل الجماعي د) جميع من ما ذكر
ب	س٨/ اهم العوامل التنظيميه المؤثره على المناخ التنظيمي؟ أ) قدرات الفرد ب) النمط القيادي المتبع ج) تناقض القيم د) جميع ما ذكر
د	س٩/ من اهم عناصر المناخ التنظيمي؟ أ) نمط القيادة ب) الهيكل التنظيمي ج) المشاركه في اتخاذ القرارات د) جميع ما ذكر جميع
د	س١٠/ تتمثل اهم شروط المناخ التنظيمي الفعال في ؟ أ) التاكيد عن مسؤوليه الشخصيه ب) المشاركه في عمليه اتخاذ القرارات ج) ايجاد اكثر من خيار لنمو الوظيفي د) جميع ما ذكر
ج	س١١/ من اهم معوقات الابداع القياده الاداريه الرشيده

	<p>أ) القيادة الاداريه الرشيدة ه (ب) زياده الموارد الماليه و المعنويه (ج)انشغال المديرين بالاعمال اليوميه الروتينييه (د)جميع كل ما ذكر خطأ</p>
ب	<p>س١٢/اهم العوامل الخارجيه المؤثره على المناخ التنظيمي؟ أ)استحاله التقدم الوظيفي (ب)البيئه النقديه او التكنولوجيه (ج) المبالغه في المسؤوليات (د) كل ما ذكر الصحيح</p>
د	<p>س١٣/ من عناصر المناخ التنظيمي ؟ أ)الهيكل التنظيمي (ب)نمط الاتصال (ج)المشاركه في اتخاذ القرارات (د) كل ما ذكر صحيح</p>
أ	<p>س١٤الابد من توافر مجموعه من الشروط المناخ التنظيمي الفعال اهمها: أ) التركيز على العمل الجماعي (ب) زياده الانتاجيه (د) فتح قنوات جديده لتوزيع المنتجات (د)كل ما ذكر صحيح</p>

تكليف السلوك التنظيمي ٢٥ سؤال

س١/ من أهم خصائص الإدراك ما يلي

الإشباع

الثبات

الصدق

كل ما ذكر صحيح

س٢/ من المصادر الرئيسة للقيم الإنسانية ما يلي:

التعاليم الدينية

التنشئة الاجتماعية

الجماعة التي ينتمي إليها الفرد

كل ما ذكر صحيح

س٣/ من أهم مكونات الشخصية الإنسانية ما يلي:

الإنفتاح

الاتجاهات النفسية

مراقبة الذات

كل ما ذكر خطأ

س٤/ المقصود بالدافع هو:

شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد

لسد حاجته

مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل

س٥/ من متطلبات نظام الحوافز الفعال ما يلي:

أن تكون الحوافز معنوية

أن تكون الحوافز مالية

عدالة الحافز وكفايته

أن تكون الحوافز مالية ومعنوية

س٦/ تتمثل أهم العوامل المؤثرة على التعلم في:

الاستعداد الفكري للتعلم

الدافعية البيئية للتعلم

تعزيز التعلم بالثواب والعقاب

كل ما ذكر صحيح

س٧/ توجد مجموعة من الوظائف للاتجاهات، أهمها:

تساعد في عملية التنبؤ في السلوك

الدفاع عن الذات

التعبير عن الثقافة والقيم

كل ما ذكر صحيح

س٨/ تتكون الاتجاهات من مكونات أساسية من أهمها:

أنها تحدد تقييم الفرد للمنبهات

الاجتماعية

مكون الخبرات الشخصية

الصدق والقبول

كل ما ذكر صحيح

س٩/ من خصائص القيم الإنسانية ما يلي:

أنها نسبية تختلف من شخص إلى آخر

أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات

أنها صعبة الدراسة بسبب تعقيدها

كل ما ذكر صحيح

س١٠ من أنواع الحوافز التي تمنحها المنظمات للأفراد العاملين ما يلي:

الحوافز الإجتماعية

الحوافز السياسية

الحوافز السلبية

كل ما ذكر خطأ

س١١ تتبع أهمية القيم من كونها

تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً

أنها ملزمة وأمرة

تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع

كل ما ذكر خطأ

س١٢ من خصائص الاتجاهات عند الأفراد ما يلي:

الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات

الثبات والتكامل

إن الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد لا

تتعدد

الاتجاهات قد تكون عادة ايجابية

س١٣ من معوقات الإدراك ما يلي:

المظاهر المادية

الإنطباع الأول

تأثير الهالة

كل ما ذكر صحيح

س١٤ تهتم منظمات الأعمال بدراسة السلوك

التنظيمي لمجموعة من الأسباب، منها:

وجود علاقة بين بيئة العمل وإنتاجية

الفرد

تعزيز السلوك الايجابي بالمكافئة حتى

يستمر

يتأثر الفرد بحالته النفسية والتي تؤثر

بدورها على أ

كل ما ذكر صحيح

س١٥ أهم العوامل المؤثرة في الإدراك هي:

سمات الفرد وخصائصه

الثبات والتكامل

المرونة في المواقف المختلفة

كل ما ذكر صحيح

س١٦ من العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات ما يلي:

العوامل الاقتصادية

التنافر الوجداني

تأثير الهالة

كل ما ذكر صحيح

س١٧ تأتي أهمية دراسة السلوك التنظيمي في

منظمات الأعمال للآتي

وجود علاقة بين بيئة العمل وإنتاجية

الفرد

كفاءة التنظيم تتأثر بسلوك الأفراد

وجود علاقة بين اتجاهات الفرد و سلوكه

كل ما ذكر صحيح

س١٨ أوجد مجموعة من العوامل التي تؤدي

إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها

ما يلي:

التعليم والتعلم

افتقار الموظف للقدوة الحسنة داخل

العمل

الشخصية الإنسانية

كل ما ذكر صحيح

س٢٥/يؤثر الإدراك علي السلوك التنظيمي من خلال ما يلي

تأثير الإدراك على المجتمع

تأثير الإدراك على المنافسة

تأثير الإدراك على تقييم الأداء للعاملين

كل ما ذكر خطأ

أس٢٢/أهم القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد تتمثل في

قوى ثقافيه تؤثر في عملية هذه الشخصية

قوى متعلقة بالطبقة الاجتماعية

القوى الوراثية وهذه داخله في الجينات

كل ما ذكر صحيح

س١٩/تتمتع الشخصية المميزة للفرد بمجموعة من الخصائص، أهمها:

المقدرة الذاتية

الضمير الحي

القبول

كل ما ذكر صحيح

س٢٣/توجد مجموعة من الصفات العامة للشخصية الإنسانية، منها:

الاستعداد الفكري

الإنطباع الأول

تنظيم الشخصية في أماط يمكن ملاحظتها وقياسها

كل ما ذكر صحيح

س٢٠/هنالك أربعة شروط رئيسة للتعلم، منها:

لا بد من التعليم أولاً

لا بد أن يكون التغيير في السلوك دائماً

نسبياً

يجب أن يتضمن عنصر التعليم وليس

بالضرورة لتحسن في ا

كل ما ذكر صحيح

س٢٤/أهم أبعاد الشخصية الإنسانية تتمثل في:

الأبعاد السياسية

الأبعاد الإقتصادية

الأبعاد الإجتماعية

كل ما ذكر خطأ

س٢١/تهدف عملية التعلم الي:

تعديل السلوك والدوافع الفطرية

واكتساب مهارات وخبراً

الحصول على الشهادات اللازمة للتوظيف

الحصول على ثقة القيادة في المنظمة

كل ما ذكر صحيح

التكليف الذاتي الثاني لمقرر السلوك التنظيمي

١س) تتمثل أهمية تكوين جماعات العمل غير الرسمية للتنظيم فيما يلي:

تساعد في خلق فرص عمل جديدة
تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية

تساهم تطوير الأداء
كل ما ذكر خطأ

٢س) من أهم أنواع جماعات العمل مايلي
المجموعة الوظيفية

فريق العمل

الجماعات غير الرسمية

كل ما ذكر صحيح

٣س) من خصائص إدارة التغيير
والتطوير التنظيمي ما يلي:

الاستهدافية

الواقعية

الإصلاح

كل ما ذكر صحيح

٤س) من أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات في التعامل مع مقاومة الأفراد للتغيير

ما يلي:

استراتيجية التنوع

استراتيجية المشاركة والإدماج

استراتيجية التراجع عن التغيير

كل ما ذكر خطأ

٥س) من الأسباب الرئيسة لفشل برنامج القياس وتقييم الأداء في منظمات الأعمال ما يلي:

عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج القياس والتقييم

المنافسة الشديدة بين المنظمات

التطور الكبير في عالم الأعمال

كل ما ذكر صحيح

٦س) من الاسباب الرئيسة لمقاومة الافراد لعمليات التغيير والتطوير التنظيمي مايلي:

المصالح المكتسبة والخوف من فقدانها

مناخ عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس

سوء فهم مبررات التغيير

كل ما ذكر صحيح

٧س) من أهم مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات ما يلي

تشتت المسؤولية

القبول

استهلاك وقت طويل

كل ما ذكر خطأ

٨س) من عناصر المناخ التنظيمي ما يلي:

الهيكل التنظيمي

نمط الاتصال

المشاركة في اتخاذ القرارات

كل ما ذكر صحيح

٩س) من أهم معوقات الإبداع الآتي:

القيادة الإدارية الرشيدة

زيادة الموارد المالية والمعنوية

انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية

كل ما ذكر صحيح

١٠س) الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة يسمى:

الإبداع على مستوى المنظمة

الإبداع على مستوى الأفراد

الإبداع على مستوى الجماعة

كل ما ذكر خطأ

١١س) من أهم أسباب تكوين جماعات العمل غير الرسمية ما يلي:

الحاجة إلى الانتماء

الحاجة إلى الأمن

الحاجة إلى التقدير

كل ما ذكر صحيح

١٢س) من أهم أدوات تأثير جماعات العمل غير الرسمية على سلوك الأفراد الآتي:

الترقي في العمل

منح الحوافز والمكافآت المالية

الدعم الاجتماعي باستعمال أساليب الثواب

والعقاب

كل ما ذكر خطأ

١٣س) من أهم عوامل نجاح برنامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي:

استخدام القوة والإكراه

توفير المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا

يعارضه

زيادة الإنتاجية

كل ما ذكر صحيح

١٤س) تأتي أهمية عملية قياس وتقييم الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال من كونها تساعد على

إجراء التعديلات في الرواتب والأجور

إنتاج وتصميم المنتجات

تحقيق حصة تسويقية عالية للمنظمة

كل ما ذكر صحيح

١٥س) من أهم معوقات القيادة الإدارية ما يلي:

اللامركزية

تفويض السلطات

التخطيط الغير السليم

كل ما ذكر خطأ

١٦س) تتمثل أهم الآثار الإيجابية للصراع في منظمات الأعمال فيما يلي:

تبديد طاقات العاملين

يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني

إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة

كل ما ذكر صحيح

١٧س) هناك بعض القيم والفلسفات الضمنية منها التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة منها

النجاح في السوق

وجود الفكرة بحد ذاتها

الأفراد المبدعين

كل ما ذكر صحيح

١٨س) تتمثل أهم شروط المناخ التنظيمي الفعال في:

المشاركة في عملية اتخاذ القرار

التأكيد على المسؤولية الشخصية

إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي

كل ما ذكر صحيح

١٩س) لابد من توافر مجموعة من الشروط للمناخ التنظيمي الفعال، أهمها ما يلي:

التركيز على العمل الجماعي

زيادة الإنتاجية

فتح قنوات جديدة لتوزيع المنتجات

كل ما ذكر صحيح

٢٠س) هناك مجموعه من الأسباب للتغيير والتطوير التنظيمي، منها:

الحفاظ على الحيوية والفاعلية

تنمية القدرة على الابتكار

التوافق مع متغيرات الحياة

كل ما ذكر صحيح

٢١س) هنالك ثمانية أبعاد رئيسة للمناخ التنظيمي، منها:

الموارد المالية والبشرية

درجة التماسك

المسئولية

كل ما ذكر صحيح

٢٢س) يتصف السلوك المحبط بما يلي:

الجمود

التمييز

الإهتمام

كل ما ذكر خطأ

٢٣س) تتمثل أهم خصائص الصراع فيما يلي:

وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه

الثقافة التنظيمية

يمثل الصراع وضعا دائماً

كل ما ذكر صحيح

٢٤س) من أهم العوامل الشخصية المؤثرة على

المناخ التنظيمي ما يلي:

ثقافة التنظيم

درجة المخاطرة

ظروف العمل

كل ما ذكر صحيح

٢٥س) يهدف التغيير والتطوير التنظيمي في

منظمات الأعمال الي:

زيادة عمليات الإحلال والإبدال في المنظمة

زيادة رأس مال المنظمة

مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي

تواجهها

كل ما ذكر صحيح

٢٦س) من أهم أسباب الصراع التنظيمي في
منظمات الأعمال ما يلي:
التعارض أو التغيير في الأدوار
المركزية الشديدة
جماعات العمل الرسمية
كل ما ذكر خطأ
٢٧س) من أهم مصادر قوة القيادة ما يلي:
القوة الجسمانية للقائد
القدرة على فعل كل الأشياء
القوه المبنيّة على الخبرة
كل ما ذكر صحيح
٢٨س) من أهم العوامل الخارجية المؤثرة على
المناخ التنظيمي ما يلي:
استحالة التقدم الوظيفي
البيئة التقنية أو التكنولوجيا
المبالغة في المسؤوليات
كل ما ذكر صحيح
٢٩س) من أهم البرامج الداعمة لما يُسمى
بالرضا الوظيفي الآتي:
برامج صيانة القوى العاملة
برامج الرفاهية الاجتماعية
برامج تحسين بيئة وظروف العمل
كل ما ذكر صحيح
٣٠س) من أهم عيوب الأسلوب الجماعي في
اتخاذ القرارات ما يلي:
الوصول إلى بدائل أكثر
رفع الروح المعنوية عند الأفراد
استهلاك وقت طويل في اتخاذ القرار
كل ما ذكر خطأ

٣١س) إن الإبداع المنظم يعني مراقبة سبعة
مصادر فرص للإبداع ومن أهم هذه المصادر ما
يلي:
التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق
التغيير في الإدراك والأمزجة والمعاني
المعرفة الجديدة
كل ما ذكر صحيح
٣٢س) يكون السلوك محفزاً اذا كان الفرد:
يقوم بتحديد الطرق والوسائل اللازمة
لتحقيق الهدف
يقاوم كل عمليات التغيير التي تقوم بها
المنظمة
انعدام البدائل السلوكية
كل ما ذكر خطأ
٣٣س) من أهم مصادر ضغوط العمل ما يلي:
اختلال العلاقات الشخصية بين العاملين
صعوبة العمل
غموض الدور
كل ما ذكر صحيح
٣٤س) تأتي أهمية دراسة ضغوط العمل للآتي:
زيادة المرتبات والمكافآت المالية
توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب
في بيئة
حماية سمعة المنظمة
كل ما ذكر خطأ

٣٥س) من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على
المناخ التنظيمي ما يلي:
درجة تماسك الجماعة وولائها
قدرات الفرد
التناقضات والصراعات التنظيمية
كل ما ذكر صحيح
٣٦س) من المكونات الرئيسة للرضا الوظيفي
الآتي:
محتوى العمل
فرص الترقية
نمط الإشراف
كل ما ذكر صحيح
٣٧س) تتمثل أهم الآثار السلبية لضغوط العمل
في:
ينظر المرء إلى عمله بتميز
التركيز على نتائج العمل
صعوبة التركيز على العمل
كل ما ذكر صحيح
٣٨س) تتمثل أهم الآثار الإيجابية لضغوط
العمل في:
عدم الدقة في اتخاذ القرارات
سوء العلاقات بين أفراد المنظمة
تجعل الفرد يفكر في العمل
كل ما ذكر صحيح

٣٩س) من أهم العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية ما يلي:
درجة قوة وترابط بين أعضاء الجماعة
درجة الاتفاق على المعايير
درجة قوة الثواب والعقاب

كل ما ذكر صحيح

٤٠س) هنالك العديد من المزايا عند مقاومة الأفراد لعمليات التغيير والتطوير التنظيمي منها:

الارتياح للمألوف والخوف من المجهول
العادات والروتين

إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير

كل ما ذكر صحيح

٤١س) تتمثل أهم الآثار السلبية للصراع في منظمات الأعمال فيما يلي:

شحن همم العاملين على الإبداع و الابتكار
والتجديد

يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير

مسئولة

إتاحة الفرصة للنقاش

كل ما ذكر صحيح

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نتمنى لكم النجاح والتوفيق في الدنيا والآخرة
كما نسعد باستقبال مقترحاتكم وملاحظاتكم عبر الواتس آب

0570700501

