

## الإجابة النموذجية لامتحان مادة السلوك التنظيمي

### الجواب الأول: 2

- السلوك الإنساني هو ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان و مكان وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات السلوك التنظيم 0.5
- الحافز هو الموضوع الخارجي الذي يحفز الفرد للقيام بسلوك معين بينما يعني الدافع: مثير داخلي يوجه سلوك الفرد لإشباع حاجه معينه0.5
- الابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها، إذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة و بنشاطها الإنتاجي و التسويقي من بين الفروق الموجودة بين المصطلحين، التفكير الابتكاري يمكن تعلمه و التدريب عليه و هو بصفة عامة يسبق الإبداع و يقف كأحد شروط نجاحه0.5
- يهدف التطوير إلى الإبقاء على الوضع الراهن مع القيام بمجموعة من التعديلات، ويعد أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي.0.5

### الجواب الثاني:

- 1- توجهات حديثة للقيادة الإدارية: القيادة الكاريزمية، القيادة التبادلية، القيادة التحويلية 0.75
- 2- يمكن تحديد فاعلية القيادة الإدارية من خلال عدة عوامل:
  - العوامل الخاصة بالقائد: سلوك المدير يتأثر بدرجة في أي لحظة بمجموعة من العوامل أو القوى التي يتفاعل داخليا في شخصيته، ونذكر منها مايلي: ميول القائد الشخصي، نظام القيم، الخبرة، التصورات المضمرة التي بناها القائد حول خصال مرؤوسيه.0.25
  - العوامل الخاصة بالمرؤوسين: وتتمثل في: مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين، مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم ومدى تقبلهم لمعايشة الغموض، مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية، مدى اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة.0.25
  - العوامل المؤثرة في الموقف: من خلال خصائص النمط التنظيمي السائد، ومن حيث ثقافة المنظمة، وحجم وحدات العمل فيها، ودرجة تشتت الجغرافي لأجزاء المنظمة، ودرجة الأحكام في نظام الرقابة السائدة للتأكد من تحقيق الهدف، والحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة، والأولويات التي تعطى للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.0.25
  - العوامل المؤثرة في الهدف المشترك: تأثير درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين، ودرجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك، ودرجة ملائمة الهدف لظروف الموقف، بالإضافة إلى مدى اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين.0.25

3- تكون عملية القيادة مكتملة من خلال اجتماع العناصر التالية:

- القائد الإداري؛0.25
- وجود جماعة من الناس؛ 0.25
- عملية التأثير؛0.25
- تحقيق الأهداف المرغوبة (الجماعة أو المنظمة)؛0.25

- الموقف 0.25

الجواب الثالث:

-1

- يخلق صراع داخل المنظمة نتيجة التفاوت في المواصفات الشخصية والخصائص بين الأفراد من خلال:
  - ✓ اختلاف الإدراك: فالأفراد يختلفون من حيث درجة إدراكهم للأشياء، وذلك بسبب بعض المتغيرات التي لها صلة بقيم الفرد واتجاهاته. 0.25
  - ✓ التركيب النفسي السيكلوجي للفرد: يتباين الأفراد من حيث تركيبهم النفسية وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تعارض في الآراء والمواقف وهذا ما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى صراعات داخل المنظمة 0.25
  - ✓ عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة: مما يعكس في عدم التعاون وإثارة المشاكل. 0.25

- المقصود بإدارة الصراع التنظيمي: 0.25

- تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي، جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة
- أو الطريقة التي يستخدمها المديرون في عملية الاتصال بين الأطراف المتصارعة لدراسة البدائل من أجل التوصل لحلول معقولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم.
- عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه
- الأسلوب الذي تستخدمه الغدارة لمواجهة وحل الصراعات التي تحدث بين الأطراف المتصارعة بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة وبعثه إذا انعدم أو قل في المنظمة.

- أسلوب التسوية:

- يتضمن هذا الأسلوب سياسة كسب الوقت لحين تهدئة عواطف وانفعالات أطراف الصراع وتسوية أسبابه الثانوية وإهمال النقاط الرئيسية لتسوي مع الزمن، وتتم معالجة الصراع من خلال تدخل أطراف خارجية، بحيث تتبع أحد المدخلين التاليين: 0.25
- ✓ مدخل التخفيف: ويعتمد على تحليل نقاط الخلاف والتركيز على جوانب الاتفاق والتعاون بين أطراف الصراع وإبراز أهمية ذلك والتقليل من أهمية النقاط السلبية. 0.25
- ✓ مدخل التوفيق: ويسمى مدخل منتصف الطريق وهي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف الصراع ولا ينتج عنها رابح أو خاسر، ويستخدم عندما يمكن تقسيم الهدف موضع الصراع، بحيث تتخلى أحد المجموعات عن ميزة أو مماثل 0.25

-2

- يمكن تحديد ثلاث عناصر أساسية للضغوط في المنظمة:
  - عنصر المثير: يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط. 0.25
  - عنصر الاستجابة: يمثل هذه العنصر ردود الفعل النفسية والسلوكية التي يبذلها الفرد (القلق، الإحباط، التوتر). 0.25
  - عنصر التفاعل: هو تفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة 0.25
- يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط، مثل: تخفيض مستوى الإشراف، دمج وظائف إضافية لمستوى تنظيمي جديد. 0.5

-3

- يسمى هذا: بالمواطنة 0.25
- الابعاد التي يقوم عليها: 1.25
- الإيثار
- اللباقة و اللطف
- الروح الرياضية
- السلوك الحضاري
- وعي الضمير
- تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، ويف بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسئولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بني القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح. 1.5

الجواب 4:

3 - 1

محددات مرتبطة بالفرد 0.25	محددات مرتبطة بالجماعة 0.25	محددات مرتبطة بالمنظمة 0.25
الشخصية 0.25	الصراع 0.25	القيادة 0.25
دوافع العمل 0.25	مجموعات العمل 0.25	الاتصال 0.25
الادراك 0.25	التفاوض 0.25	التغيير التنظيمي 0.25

-2

- المقصود بالادراك: 0.25
- الادراك: عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا " او
- " تلك العملية التي من خلالها يقوم الافراد باختيار وتنظيم وتخزين واسترجاع المعلومات "
- لماذا تدرس الادراك؟ 1.50
- التعرف على طبيعة كل سلوك في المنظمة لكشفه وتوجيهه نحو هدف المنظمة؛
- التعامل مع أفراد المنظمة كل حسب إدراكه للأمور وهذا دور الإدارة الناجحة؛
- تجاوز الضغوط النفسية التي يتعرض لها الأفراد العاملين فيها بسبب التفاوت في الإدراك؛
- تفسير العديد من مظاهر السلوك الإنساني التنظيمي عن طريق تحليل عملية الإدراك ومدى تأثير ذلك على السلوك؛
- تحديد الانماط المختلفة للسلوك الإنساني للتعرف عليها وتوجيهها نحو الهدف؛

- الاستفادة من العوامل والمؤثرات المؤثرة في الإدراك من اجل الاستفادة منها في إعداد الخطط ورسم السياسات التي تساعد في تحقيق أهداف.
- **كيف تتم؟ 1.25**
- الاحساس بالمثيرات المحيطة
- الانتباه
- تسجيل المعلومات وتنظيمها في اشكال وتنظيمها
- التفسير والتأويل
- الاستجابة السلوكية
- **الادراك والسلوك التنظيمي:**

يختلف الافراد العاملين في فهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم والمثيرات التي تتضمنها فتختلف سلوكياتهم الضمنية المستترة أو الظاهرة حسب تأثرهم بإدراكاتهم وفهمهم للظروف والواقع. والمثيرات المحيطة بهم في المنظمة ، حيث أن هذه المثيرات التي يتلقاها الأفراد في المنظمات من خلال حواسهم التي تتم من خلال عمليات إدراكية ، تنتهي بتكوين تفسيرات ومعاني معينة تختلف من عامل لآخر فتكون انطباعات ذهنية لدى الأفراد عن كل ما يحيط بهم في المنظمة من مناخ تنظيمي ، وفي ضوء الانطباعات والإدراكات تتحدد اتجاهات الفرد وتؤثر على سلوكهم التنظيمي، وبالتالي فمن المهم أن يتم التعرف على هذه العوامل والعمليات والمثيرات المختلفة التي تكون انطباعات وإدراكات الافراد العاملين في المنظمة، لفهم ومعرفة الاختلافات في إدراكات الأفراد، وردود أفعالهم المختلفة بالرغم من عملهم في نفس المنظمة 1.5

#### القيم الشخصية:

- هي مجموعة المعتقدات الثابتة نسبيا يحملها الفرد أو الجماعة أو المجتمع وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك. كما تعرف بانها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها فيلتزمون بمضامينها
- 0.25
- **نعم هناك ضرورة ، التفسير:** لان هذا التوافق يحقق منظومة من القيم تدفع عملية السلوك الإداري نحو الاستقرار والرضا والنجاح وتحقيق الولاء والالتزام إضافة الى زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرار والاتصالات وتبادل المعلومات، وكذا تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات وأخيرا زيادة الكفاءة ورفع معدلات الأداء **1.25**