

حل أسئلة السلوك التنظيمي لعام 1434 هـ

س1/ من أهم المعوقات الشخصية للإبداع.. :

(أ) التمسك بالنمط التقليدي في الآراء

(ب) انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين

(ج) الأسلوب التربوي المكبل للقدرات

(د) لا توجد الإجابة الصحيحة

معوقات الإبداع

المعوقات الشخصية

١. الخوف و القلق المكبل للقدرات (ثلاثة لا رأي لهم الخائف، الجائع، المغرور)
٢. التمسك بالنمط التقليدي في الآراء.
٣. الأحكام المسبقة على الأفكار والأشياء.
٤. السلبية وعدم الاستقلالية والانتواء.

المعوقات التنظيمية

١. الالتزام الحرقى بالقوانين.
٢. غياب القيادة الإدارية المؤهلة.
٣. انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين.

المعوقات الاجتماعية

١. احترام مسلمات تعيق الإبداع.
٢. غياب حرية التعبير والانتقاد الذاتي.
٣. الأسلوب التربوي القاتل للطموح والمكبل للحريات والقدرات.
٤. أساليب تعليم تقليدية تعتمد التلقين والحفظ بدل تنمية التفكير والإبداع.

المحاضرة 12

س2/ يرى "كارليونج" أن هناك أربعة وظائف سيكولوجية للشخصية :

(أ) التفكير والوجدان والإحساس والهوية

(ب) التفكير والوجدان والمعرفة والهوية

(ج) التفكير والإحساس والمعرفة والهوية

(د) لا توجد الإجابة الصحيحة

نظريات الشخصية

أ- نظريات الأنماط الجسمية

ب- نظريات الأنماط السيكلوجية

❖ أهمها نظرية كارل يونج للشخصية، حيث يفرق بين نمطين للشخصية هما:

١. النمط المنبسط: يهتم بالذات واليه عن الناس، طاقته النفسية توجه للاختلال، يفتقر إلى ثقة بالناس، يفضل العمل بعيدا عن الجماعة.
 ٢. النمط المنطوي: يهتم بالذات واليه عن الناس، طاقته النفسية توجه لتجنب الاختلال، يفتقر إلى ثقة بالناس، يفضل العمل بعيدا عن الجماعة.
- ❖ يرى كارل يونج أن هناك أربعة وظائف سيكولوجية للشخصية يستخدمها الفرد في توجيه نفسه وهي **التفكير والوجدان والإحساس والحدس**،
- ❖ قد تكون إحدى تلك الوظائف أكثر ظهورا مقارنة بغيرها.
- ❖ فإذا كان الفرد منبسطا أو منطويا يصبح لدينا الحالات التالية:

المحاضرة 3

س3/ يمكن التقليل من الآثار السلبية للشخصية الميكيافلية من خلال :

(ا) التستر عليها وإحاطة أعمالها بالكتمان

(ب) توجيهها للأعمال التي تحتاج إلى مهارة التفاوض

(ج) توجيهها إلى الأعمال ذات المكافآت الأقل

(د) توجيهها إلى الأعمال التي لاتراعي الجوانب الأخلاقية

الميكيافلية Machiavellianism

❖ هي نمط للشخصية ارتبطت بالابيطالي ميكايفلي صاحب كتاب اكتساب واستخدام القوة (How to gain and use power)

خصائص الفرد ذو الشخصية الميكيافلية	
شعراء الغيبة ترون الوسيلة	لا يهتم بالعيان
عملي	نفعي
الميل إلى المناورة والمضاربات	يحقق المكاسب الكبيرة
من الصعوبة إقناعه بوجهة نظر الآخرين	يحاول إقناع الآخرين بوجهة نظره

س: كيف نقلل من الآثار السلبية لأصحاب الشخصية الميكيافلية في العمل؟ الإجابة:

- ✓ إحاطة الآخرين بأساليبهم غير المقبولة بدل الصمت عليهم .
- ✓ ضرورة توجيههم الى الأعمال التي تحتاج الى مهارة التفاوض والمساومة
- ✓ ضرورة توجيههم الى الأعمال المطلوب تحقيق المكاسب فيها.
- ✓ التأكيد على الجانب الأخلاقي في الحكم على كفاءة الاداء والانجاز.

المحاضرة 3

س4/ واحدة من الأتي ، ليست من محددات درجة الدافعية لدى الأفراد :

(ا) المستوى الحالي للطموح

(ب) المستوى الحالي للجهد المبذول

(ج) المستوى الحالي للتفكير

(د) المستوى الحالي للإشباع

محددات درجة الدافعية



المحاضرة 8

س5/ العلاقة الموجودة بين قوة الدافع وشدة السلوك هي :

أهمية دراسة الدافعية	
١ - زيادة فهم الإنسان لنفسه وللآخرين: معرفتنا بأنفسنا تؤدي الى تعرفنا على الدوافع التي تحركنا، كما ان معرفة دوافع الآخرين تسهل عملية فهم سلوكياتهم والحكم عليه بشكل صحيح.	(ا) علاقة عكسية
٢ - تساعد معرفة الدوافع على زيادة التنبؤ بالسلوك الانساني: إذ يمكن مثلا التنبؤ بسلوك الموظف التي يطرح الى الترقية، مثل الانضباط واثقان العمل.	(ب) علاقة هندسية
٣ - تأثير الدافعية على انتاجية العاملين: لا يمكن تحقيق انتاجية عالية واداء متميز في ظل غياب الدافعية للعمل والرغبة في الاجتياز.	(ج) علاقة طردية
٤ - تحدد الدافعية شدة السلوك وكثافته: إذ توجد علاقة طردية بين قوة الدافع وشدة السلوك، فكلما كان الدافع قويا كلما كان سلوك الفرد شديد وكثيفا.	(د) علاقة فيزيائية

المحاضرة 8

س6/ تعد إستراتيجية التكيف مدخل مناسب لحل الصراع في الحالة التالية :

- (ا) غياب فرصة قبول وجهة النظر الأخرى لدى أطراف الصراع إستراتيجية التجنب وتحاشي الصراع
(ب) شعور احد أطراف الصراع بضعف موقفه التفاوضي
(ج) رغبة طرفي الصراع في التفاوض لأنهم متعادلين إستراتيجية الحل الوسط
(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

استراتيجيات حل الصراع

- ١ . إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة
- ٢ . إستراتيجية التعاون
- ٣ . إستراتيجية الحل الوسط
- ٤ . إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع
- ٥ . إستراتيجية التكيف:

❖ **تعد مدخل لحل الصراع في الحالات التالية:**

- ١ . الرغبة في بناء جسور العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع.
- ٢ . عند شعور احد أطراف الصراع بضعف موقفه التفاوضي.
- ٣ . عندما تكون القضية محل الصراع غير ذات أهمية أو هامشية.

المحاضرة 10

س7/ يميل أطراف الصراع إلى تبني إستراتيجية التعاون في حالة :

- (ا) تقدير مشاعر الآخرين وأرائهم ومقترحاتهم
(ب) الرغبة في التنازل بين أطراف الصراع إستراتيجية الحل الوسط
(ج) كون القضية محل الصراع بسيطة وغير مهمة إستراتيجية التكيف
(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

استراتيجيات حل الصراع

- ١ - إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة
 - ٢ - إستراتيجية التعاون
 - ٣ - إستراتيجية الحل الوسط
 - ٤ - إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع
 - ٥ - إستراتيجية التكيف:
- تعد مناسبة في الحالات التالية:
- ١ - حالة الاتفاق على الحل المتكامل.
 - ٢ - حالة الرغبة في اكتساب الخبرة والتعاون مع الأطراف الأخرى.
 - ٣ - حالة تقدير مشاعر الآخرين وأرائهم ومقترحاتهم.

المحاضرة 10

س8/ ضمن السلوك التنظيمي الجزئي يتم التركيز على :

(أ) الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها السلوك التنظيمي الواسطي

(ب) السمات والخصائص الشخصية للفرد

(ج) العلاقات الرسمية وكيفية التنسيق بين الوظائف السلوك التنظيمي الكلي

(د) لا توجد الإجابة الصحيحة

٢- محاور السلوك الإنساني

١- الفرد العامل (Individuel):

يتم التركيز على السمات والخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة ودراسة اتجاهاته وقيمه وميوله لما لها من تأثير على سلوكه وأدائه في العمل، ويسمى بالسلوك التنظيمي الجزئي.

٢- الجماعات (Groups) :

يهتم علم السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها بما يؤثر على السلوك داخل المنظمات، ويسمى بالسلوك التنظيمي الواسطي، كما يهتم بالقيادة والاتصالات .

٣- الهيكل (Structure):

يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل داخل المنظمة وبالتالي فهو يسمى السلوك التنظيمي الكلي، إذ يحدد شكل العلاقات الرسمية وكيفية التنسيق بين الوظائف بما يحقق أهداف المنظمة، كما يركز أيضا على ثقافة وقوة المنظمة، كذا الإبداع التنظيمي.

المحاضرة 1

س9/ من أهم المعوقات الاجتماعية للإبداع :

(أ) التمسك بالنمط التقليدي في الآراء المعوقات الشخصية

(ب) انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين المعوقات التنظيمية

(ج) الأسلوب التربوي المكبل للقدرات

(د) لا توجد الإجابة الصحيحة

معوقات الإبداع

المعوقات الشخصية

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

المعوقات التنظيمية

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

المعوقات الاجتماعية

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

المحاضرة 12

خصائص المنظمة المبدعة

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

س 10/ من خصائص المنظمة المبدعة :

(أ) الاستثمار في البحث على المدى الطويل

(ب) تفهم الصراع وإيجاد الحلول المناسبة له

(ج) وجود مشكلات سلوكية ضمن المنظمة

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

المحاضرة 12

س 11/ ضمن مجال السلوك التنظيمي ، وحسب مبدأ طبيعة المنظمة فان :

مبادئ السلوك التنظيمي

1- مبدأ طبيعة الإنسان

- ❖ الناس مختلفون عن بعضهم.
- ❖ سلوك الفرد هو حصيلة تفاعله مع البيئة.
- ❖ لكل تصرف أو سلوك إنساني دافع أو سبب معين.
- ❖ لكل سلوك إنساني هدف محدد.
- ❖ الإنسان ذو كرامة إنسانية فهو يختلف عن عناصر الإنتاج الأخرى.

2- طبيعة المنظمة

- ❖ المنظمة كائن اجتماعي يعمل ضمن إطار قانوني في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير.
- ❖ هناك مصالح مشتركة بين المنظمة والعمال، فكل طرف بحاجة إلى الطرف الآخر.

(أ) المنظمة كائن اجتماعي

(ب) المنظمة كائن اقتصادي

(ج) المنظمة كائن ثقافي

(د) المنظمة كائن تكنولوجي

المحاضرة 1

س 12/ لم تقدم نظرية الإدارة العلمية نظرة شاملة لتفسير السلوك التنظيمي لأنها :

(أ) تنظر للعامل كتابع للآلة

(ب) أغفلت التنظيمات الرسمية

(ج) ركزت على الحوافز المعنوية

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

ثانياً: مرحلة المدرسة التقليدية

تركز في تحليلنا على ثلاث اتجاهات رئيسية هي:

تعتبر دراسات فريدريك تايلور (Taylor) أهم المساهمات في مجال الإدارة العلمية. ركزت الإدارة العلمية على دراسة الحركة والزمن اللازمين للوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل. لم تقدم هذه النظرية نظرة شاملة لتفسير السلوك التنظيمي للأسباب التالية:

- ✓ إنها تنظر للعامل كآلة، بسبب سيطرة النظرة المادية على روادها؛
- ✓ إغفالها للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بسبب تفاعل الأفراد داخل التنظيم؛
- ✓ تركيزها على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية؛
- ✓ إغفالها لمدخلات يحصل عليها التنظيم من البيئة، مثل القيم والعادات.



النموذج البيروقراطي

نظرية الإدارة العلمية



نظرية مبادئ الإدارة

المحاضرة 2

س 13/ قبل سنة كان الموظف سامي ينقل إخبار زملائه إلى رئيسه الذي كان يمدحه على ذلك ،
الآن توقف المدير عن مدح الموظف سامي ، يؤدي ذلك إلى :

(أ) إخماد السلوك

(ب) تعزيز السلوك

(ج) إضعاف السلوك

(د) لا توجد الإجابة الصحيحة

علاقة التدعيم والعقاب بعملية التعلم

المثال	الهدف	الحالة	الحافز	
منح مكافئة لموظف رفع من إنتاجيته تؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية)	تعزز السلوك	يحقق تدعيم إيجابي	استراتيجية التعزيز تقديم حافز إيجابي	1
حالة الموظف الذي يقوم بالسلوك المرغوب بغية تجنب العقاب (الالتزام بالمواعيد الحضور لتجنب الإنذارات والخصومات)	تعزز السلوك	يحقق تدعيم سلبي	استراتيجية التعزيز منع حافز سلبي	2
موظف ينقل الأخبار إلى رئيسه الذي يمدحه على ذلك، فإذا توقف المدير عن المدح يتوقف الموظف عن نقل الأخبار	إضعاف السلوك	يحقق اللاتدعيم	استراتيجية الانطفاء منع حافز إيجابي	3
توجيه إنذار إلى موظف غير ملتزم بالاداء	إخماد السلوك	يحقق العقاب	استراتيجية العقاب تقديم حافز سلبي	4

المحاضرة 5

س 14/ توجيه إنذار إلى الموظف سامي غير الملتزم بالاداء الرسمي اليومي يؤدي إلى :

(أ) إخماد السلوك

(ب) تعزيز السلوك

(ج) إضعاف السلوك

(د) لا توجد الإجابة الصحيحة

المثال	الهدف	الحالة	الحافز	
منح مكافئة لموظف رفع من إنتاجيته تؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية)	تعزز السلوك	يحقق تدعيم إيجابي	استراتيجية التعزيز تقديم حافز إيجابي	
حالة الموظف الذي يقوم بالسلوك المرغوب بغية تجنب العقاب (الالتزام بالمواعيد الحضور لتجنب الإنذارات والخصومات)	تعزز السلوك	يحقق تدعيم سلبي	استراتيجية التعزيز منع حافز سلبي	
موظف ينقل الأخبار إلى رئيسه الذي يمدحه على ذلك، فإذا توقف المدير عن المدح يتوقف الموظف عن نقل الأخبار	إضعاف السلوك	يحقق اللاتدعيم	استراتيجية الانطفاء منع حافز إيجابي	3
توجيه إنذار إلى موظف غير ملتزم بالاداء	إخماد السلوك	يحقق العقاب	استراتيجية العقاب تقديم حافز سلبي	

المحاضرة 5

التذكر والنسيان وعلاقتها بالتعلم

١. **التذكر** : هو احد الوظائف العقلية التي يتمكن بها الفرد من استرجاع ما تعلمه من خبرات ومهارات عند حاجته لذلك، وبالتالي فهو مرتبط كثيرا بالتعلم. فنحن لا نتذكر إلا ما تعلمناه، فهو احتفاظ بالتغيير الذي اكتسبه الفرد نتيجة التعلم، وهو ايضا يمثل **الوجه الايجابي لعملية التعلم**.

س 15/ يمثل **التذكر** :

- الوجه الخلفي لعملية التعلم
- الوجه الأمامي لعملية التعلم
- الوجه السلبي لعملية التعلم
- الوجه الايجابي لعملية التعلم

المحاضرة 5

س 16/ حسب **نظرية التعلم الشرطي التقليدي** فان **الفرد المتعرض للمثير** :

- يفكر ويحلل ، ثم يختار استجابة ذات نتائج جيدة **نظرية التعلم الشرطي الفعال**
- يميل إلى تثبيت المحاولات الناجحة ويتجنب المحاولات الفاشلة **نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ**
- يتعلم من خلال ملاحظة سلوك الآخرين ويحاول تقليدهم **نظرية التعلم الاجتماعي- التقليدي** -

د) لا توجد الاجابة الصحيحة

نظريات الشخصية

١ - نظريات الأتماط

ا- نظريات الأتماط الجسمية

ب- نظريات الأتماط السيكلوجية

٢ - نظريات السمات

٣ - نظرية التحليل النفسي

٤ - نظريات التعلم

- اهتم بعض علماء النفس في دراستهم للشخصية وتموها بالخبرات التي يتعلمها الفرد، وقاموا بتفسيرها في وضع ميادين التعلم المتوصل إليها من الدراسات التجريبية.
- ترجع نظريات التعلم الى دراسات فافتوف، ونظرية جون هولارد وتيل ميثلر اللذان وضع نظريتهم في الشخصية بناء على نتائج البحوث التجريبية لعملية التعلم.
- أهم انتقاد وجه لنظريات التعلم اهتمامها بإجراء التجارب على سلوك الحيوانات، واقترانها تطبيق تلك الميادين على السلوك الإنساني.

نظريات التعلم:

أ- **نظرية التعلم الشرطي التقليدي** (بافلوف) (الكلاسيكية) (Classical conditioning theory)

الفرد يغير سلوكه نتيجة مرور بمواقف تجريبية خاصة تترك آثارها في نفسه وتجعله يستجيب لمؤثرات معينة لم يكن يستجيب لها من قبل.....التعلم الشرطي يعني تعلم الفرد لعادة جديدة تكونت من تعرضه لمواقف وتجارب أثبتت له وجود رابطة قوية بين منبهات أو مثيرات وبين استجابات تحددت كلما وجدت هذه المنبهات أو المثيرات.

مثال:

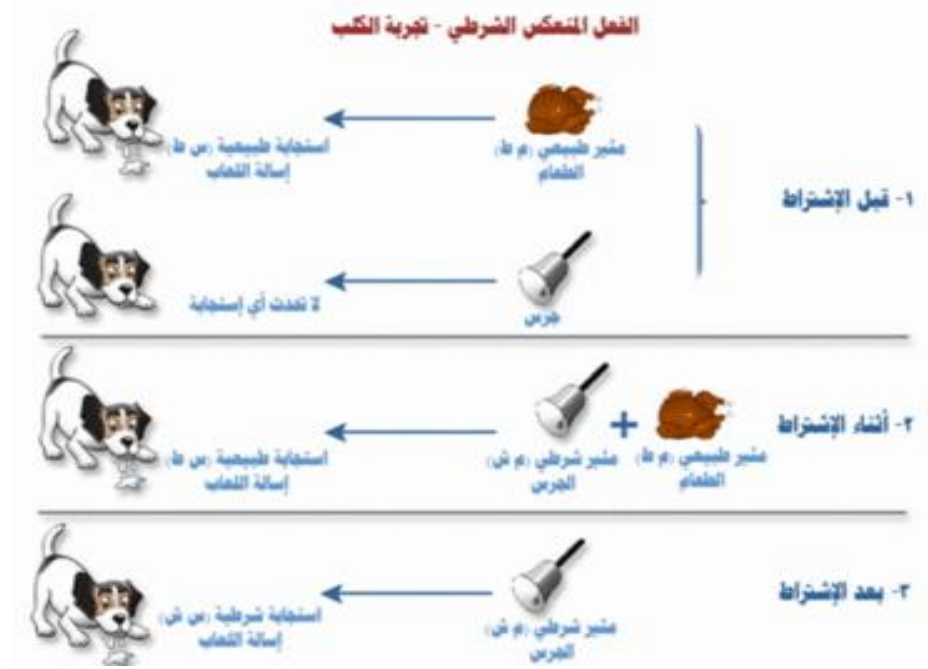
مثير غير شخصي استجابة غير شرطية
تقديم الطعام سيلان لعاب الكلب
مثير شرطي استجابة شرطية
رنين جرس + تقديم الطعام = سيلان لعاب الكلب.

ويمكن الاستفادة من **نظرية التعلم الشرطي التقليدي** عن طريق:

توجيه التعلم إلى السلوك المرغوب فيه من خلال ربطه بمؤثرات خارجية تستثير استجابات ايجابية من الشخص مع الاعتماد على التكرار الذي يساعد على التعلم .

مثلاً موظف يكره عمله يسب سوء العلاقة رئيسة ، العلاقة الشرطية هنا أن مجرد حضور هذا الموظف إلى مكان العمل مرتبط بوجود رئيسة والتعامل معه .

الحل هنا عن طريق تحسين العلاقة بينه وبين الرئيس من خلال رفع أدائه وتوجيهه وتدريبه أو نقلة على ادوار أخرى وهكذا. أي إمكانية غرس عادات سلوكية ايجابية لدى الفرد من خلال سلسلة من الارتباطات الشرطية والعمل على أضعاف الارتباطات القديمة.



المحاضرة 3

س 17/ استطاع القرد أن يصل إلى الموز المعلق من خلال وضعة للعديد من الصناديق المختلفة الحجم فوق بعضها ضمن :

(أ) تجربة كوهلر

(ب) تجربة ثور نديك أن الكائن الحي (الإنسان والحيوان) يكتسب المهارات ويتعلمها عن طريق المحاولة والخطأ

(ج) تجربة بافلوف

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

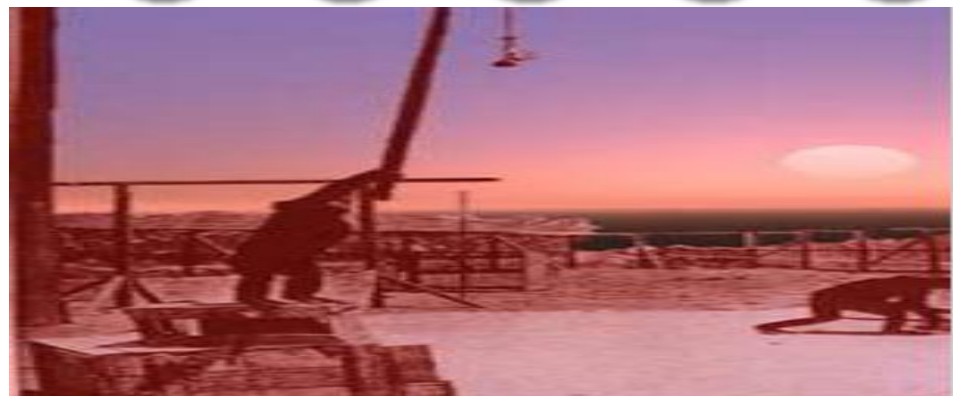
٥ - نظرية التعلم بالاستبصار

Learning by Insight Theory

تجربة كوهلر Kohler مع القرد الذي استطاع أن يصل إلى الموز المعلق من خلال وضع العديد من الصناديق المختلفة الحجم فوق بعضها، فقد أدرك القرد العلاقة بين ارتفاع الموز وإمكانية استخدام الصناديق المتناثرة في المكان.

➤ وفق هذه النظرية عملية التعلم لا يمكن ان تبني دائما على الارتباط الشرطي أو المحاولة والخطأ، بل إن كثير من محاولات التعلم تدل على الاستبصار واستغلال المفاهيم والمعاني أكثر من كونها محاولات عشوائية.

➤ قد يكون التعلم بالاستبصار بطيئا او سريعا، كما قد يكون جزئيا او كليا.



المحاضرة 1

س18/ حسب " روكيتش " القيم التي تعد وسيلة لتحقيق القيم النهائية هي :

تصنيف القيم

١ - تصنيف سبرانجر (Spranger)

٢ - تصنيف روكيتش (Rokeach)

- ✦ حسب روكيتش انه كلما زاد اعتقاد الفرد في فكرة معينة كلما سادت وكان تأثيرها كبيرا على سلوكه.
✦ ولقد قسم روكيتش القيم إلى نوعين هما:
١. القيم النهائية: وهي الغايات النهائية التي تحقق الأهداف المرغوبة التي يحاول الانسان تحقيقها مثل الحياة المريحة والأمان الأسري والصدقة.
 ٢. القيم الوسيطة: فهي القيم التي تعتبر وسيلة لتحقيق القيم النهائية، وهي تمثل أنماط سلوكية مفضلة، مثل التسامح والاجتهاد والطموح والتفافة.

٣ - تصنيف كلوكهن (Kluchon)

(أ) القيم الجماعية

(ب) القيم الثانوية

(ج) القيم الأولية

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

المحاضرة 6

س19/ تزويد الفرد بالمعلومات ، يدخل ضمن محاولة تغيير اتجاهاته من خلال :

(أ) إثارة شكوكه

(ب) تغيير جماعته

(ج) تغيير أهدافه

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

طرق تغيير الاتجاهات

١. تغيير الجماعة: التي ينتمي إليها الفرد.
٢. تغيير معتقدات الفرد: عن طريق تزويده بمعلومات جديدة، ويجب أن تكون المعلومات صحيحة وموثوقا بها لتغيير أفكاره وبالتالي اتجاهاته.
٣. تغيير الموقف: فتغير ظروف الفرد وانتقاله من مستوى لآخر يجعل اتجاهاته تتغير.
٤. إثارة المخاوف والشكوك: أي إيجاد شعور بالخوف من شيء معين يساهم في تغيير الاتجاهات كتخويف الطبيب للمريض من التدخين.

المحاضرة 7

س20/ تحدد ثقافة المنظمة كل من :

(أ) شكل التصرف مع المشكلات الداخلية فقط

(ب) شكل التصرف مع المشكلات الخارجية فقط

(ج) شكل التصرف مع المشكلات الداخلية والخارجية

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

مفهوم ثقافة المنظمة

نستنتج مما سبق ما يلي:

1. أن ثقافة المنظمة تشمل قيم ومعتقدات يشترك فيها أعضاء التنظيم.
2. أن ثقافة المنظمة تحدد شكل التصرف أو السلوك مع المشكلات **الداخلية والخارجية**.
3. أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها قد تكون ايجابية عندما تحقق أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لتلك الأهداف.
4. قد تتعدد الثقافات الفرعية داخل الثقافة الأم، بحيث تعكس الاختلاف الموجود بين الأقسام .

المحاضرة 11

س 21/ في الهياكل المركزية تسود :

(ا) ثقافة العمل الفردي

(ب) ثقافة العمل الجماعي

(ج) تنمو روح الابتكار

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

مصادر ثقافة المنظمة

١ - صفات وخصائص الفرد:

- ✓ الافراد المؤسسون تؤثر قيمهم ومعتقداتهم بدرجة كبيرة في شكل ثقافة المنظمة.
- ✓ عادة ما يتحكم الافراد المؤسسون في نوعية الافراد الذين يعملون في المنظمة ويشكلون ثقافتها.
- ✓ الافراد الذين يتم اختيارهم من قبل المؤسسين ستكون لديهم نفس القيم.

٢ - أخلاقيات التنظيم:

1. هي القيم الأخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل التنظيم.
2. مع الوقت تصبح القواعد الأخلاقية عادية، وتمثل جذب مميز لثقافة المنظمة.
3. هي نتاج كل من أخلاقيات الفرد، وأخلاقيات المجتمع، والأخلاقيات المهنية.

٣ - الهيكل التنظيمي:

- ❖ تنوع أشكال الهياكل التنظيمية يؤدي الى ظهور ثقافات مختلفة.
- ❖ في الهياكل اللامركزية تزدهر ثقافة حرية العمل والاستقلالية والمبادأة والرغبة في تحمل المخاطرة.
- ❖ **في الهياكل المركزية تسود ثقافة العمل الفردي وتقل الجماعية، والتجديد والتطوير وروح الابتكار.**

المحاضرة 11

س 22/ واحدة من الآتي ، ليست من الأسباب المؤثرة على صعوبة تفسير السلوك الإنساني :

(ا) كثرة أسباب السلوك الإنساني

(ب) لكل سبب حل خاص

(ج) ثبات أسباب السلوك واستقرارها

(د) تنوع أسباب السلوك الإنساني

أسئلة الواجب

• واحدة من الآتي ليست من الأسباب المؤثرة على صعوبة تفسير السلوك الإنساني

1. كثرة أسباب السلوك الإنساني

2. لكل سبب حل خاص به.

3. ثبات أسباب السلوك واستقرارها.

4. تغير الأسباب وعدم ثباتها

المحاضرة 00

س 23/ تعرف الشخصية كاستجابة :



(ا) بان لها تأثير سلوكي على الاتجاهات

(ب) بأنها لها تأثير على إدراك الآخرين

(ج) بان لها تأثير خارجي على الآخرين

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

أولاً: مفهوم الشخصية

١ - الشخصية كمثير:

❖ الشخصية هي مجمل ما تتركه صفات الفرد من انطباعات على الآخرين ، أي التأثير الخارجي للشخصية.

٢ - الشخصية كاستجابة

❖ هي استجابات الشخص للمثيرات المختلفة، وبالتالي هي الأنماط السلوكية المختلفة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات التي تقع عليه.
❖ يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الكائن الإنساني لا يولد شخصاً بل فرداً، فهو يكتسب اللغة والأفكار والقيم التي تكسبه طابعه الشخصي.
❖ وبالتالي الشخصية هي أسلوب عام يمثل محصلة خبرات الشخص في بيئة ثقافية معينة.

ويمكن حصر أهم تعريفات الشخصية في علم النفس في أربع مجموعات:
تنظر المجموعة الأولى إلى الشخصية.. بوصفها مثيراً خارجياً في الآخرين.
وتنظر المجموعة الثانية إلى الشخصية من جانب الاستجابة للمؤثرات المختلفة

المحاضرة 3

س 24/ الفرد الذي يتجنب المخاطر في العمل غالباً ما تكون قراراته :

(ا) بطيئة

(ب) سريعة قرارات الفرد المخاطر

(ج) صعبة

(د) ضعيفة

علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي

١ - مدى التحكم في الشخصية:

٢ - الميكيافلية Machiavellianism

٣ - مدى تقدير أو احترام الذات

٤ - مدى تحمل المخاطر

❖ يختلف الأفراد في مدى رغبتهم في تحمل المخاطر، والتي تؤثر على طريقة اتخاذ القرار.
❖ الفرد الذي يتجنب المخاطر قراراته بطيئة، لأنه يقوم بجمع الكثير من المعلومات.
❖ الفرد المخاطر قراراته سريعة، فهو يستخدم معلومات أقل في اتخاذ القرارات.

المحاضرة 3

س 25/ حسب " كارل يونج" الفرد المنسجم مع العالم الخارجي ذو التعبير انفعالي هو شخص :

(ا) انبساطي تفكيري عملي، واقعي، يعتمد على الحقائق والتجارب العملية

(ب) انبساطي حسي تتأذى حياته بالمؤثرات الحسية، سطحي التفكير، لا يقيم علاقات عميقة

ج) انبساطي وجداني

د) انبساطي حدسي سريع إنتاج الأفكار وتنفيذها، مغامر، مقتحم، مخاطر، مؤمن بالنجاح

1- نظريات الأنماط

نظريات الشخصية

1- نظريات الأنماط الجسمية

2- نظريات الأنماط السلوكية

❖ أهمها **نظرية كارل يونج للشخصية**، حيث يفرق بين نمطين للشخصية هما:

1. **النمط المنبسط**: شخصيته موجهة نحو الخارج، طاقته النفسية تجتهد في الانخراط، يفتخر إلى اللغة بالناس، يفتخر العمل بعيداً عن الجماعة.

2. **النمط المنطوي**: يهتم بالذات واليد عن الناس، طاقته النفسية تجتهد في الانخراط، يفتخر إلى اللغة بالناس، يفتخر العمل بعيداً عن الجماعة.

❖ يرى كارل يونج أن هناك أربعة وظائف سيكولوجية للشخصية يستخدمها الفرد في توجيه نفسه وهي التفكير والوجدان والإحساس والحدس،

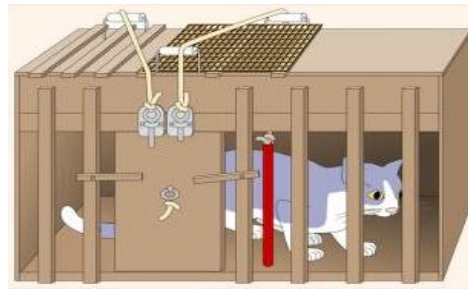
❖ قد تكون إحدى تلك الوظائف أكثر ظهوراً مقلنة بغيرها.

❖ **فإذا كان الفرد منبسطاً أو منطوياً يصبح لدينا الحالات التالية:**

النمط	خصائص الشخصية
الانبساطي الوجداني	منسجم مع العالم الخارجي وتنمية العلاقات الودية، ذو تعبير انفعالي
النمط	خصائص الشخصية
الانبساطي المفكر	عملي، واقعي، يعتمد على الحقائق والتجارب العملية
الانطوائي المفكر	نظري، مفكر، غير مبالي بالناس، لا يهتم بالواقع، يميل إلى العزلة
الانبساطي الوجداني	منسجم مع العالم الخارجي وتنمية العلاقات الودية، ذو تعبير انفعالي
الانطوائي الوجداني	منسجم مع علمه الداخلي، غارق في الأحلام، وجداني
الانبساطي الحسي	تتأثر حياته بالمؤثرات الحسية، سطحي التفكير، لا يقيم علاقات عميقة
الانطوائي الحسي	يتأمل المحسوسات والفنون والمناظر الطبيعية،
الانبساطي الحدسي	سريع إنتاج الأفكار وتنفيذها، مغامر، مقتحم، مخاطر، مؤمن بالنجاح
الانطوائي الحدسي	غير مهتم بالمؤثرات الحسية الخارجية، سريع الحكم بدون أدلة

المحاضرة 3

س 26/ استطاع **القط الجائع فتح الصندوق** والوصول إلى الأكل الموجود في الخارج ضمن :



أ) تجربة كوهلر

ب) تجربة ثور نديك

ج) تجربة بافلوف

د) لا توجد الإجابة الصحيحة

4 - نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ

Trial and Error Theory

- ❖ ترتبط النظرية بعالم النفس الأمريكي **ثور نديك Thorndike** وتجربة **القط الجائع داخل الصندوق**.
- ❖ وضع ثورنريك قطاً جائعاً داخل الصندوق، الطعام في الخارج، لاحظ أن القط قام بالعديد من المحاولات لفتح الصندوق، ومع تكرار التجربة لاحظ أن هناك تناقص للمحاولات الفاشلة للقط، حتى أصبح باستطاعة القط فتح الصندوق بمجرد وضعه فيه.
- ❖ ترى النظرية أن الكائن الحي (الإنسان والحيوان) يكتسب المهارات ويتعلمها عن طريق المحاولة والخطأ، إذ يميل إلى تثبيت المحاولات الناجحة ويتجنب المحاولات الفاشلة في المرات القادمة.
- ❖ من أمثلة التعلم بالتجربة والخطأ تعلم قيادة السيارة.
- ❖ التوجيه والإرشاد يعد أمراً مهماً في سرعة التعلم بالتجربة والخطأ.

المحاضرة 5

س 27/ الفرد الذي يهتم بالمشاركة ، والتعاون ، واحترام مشاعر الغير ، يصنف حسب " سيرانجر " ضمن :

(ا) النمط الجمالي أهمية الجمال، و بالسلوكيات المثالية

(ب) النمط الديني الالتزام بالقيم الروحية الموصلة إلى الرضا الروحي، وإنكار الذات

(ج) النمط الاجتماعي

(د) النمط الاقتصادي الأنشطة العلمية والفنية والصناعية والتجارية التي توصله إلى تعظيم الثروة.

تصنيف القيم

١ - تصنيف سيرانجر (Spranger)

قسم سيرانجر القيم إلى ستة أنماط هي:

١. **النمط الاقتصادي**: حيث يعتقد الفرد في أهمية الثروة المادية ويركز اهتمامه على الأنشطة العلمية والفنية والصناعية والتجارية التي توصله إلى تعظيم الثروة.
٢. **النمط الاجتماعي**: حيث يعتقد الفرد أنه لا قيمة لذاته بعيدا عن الناس، فهو لا يرى نفسه إلا في الجماعة، إذ **يهتم بالمشاركة، والتعاون، واحترام مشاعر الغير**، وتقديم النصح والارشاد لهم.
٣. **النمط الديني**: يعتقد الفرد أن سعادته في الحياة مرتبطة بقدرة الالتزام بالقيم الروحية الموصلة إلى الرضا الروحي، ومن أهم سلوكياته إنكار الذات.
٤. **النمط النظري**: يعتقد الفرد في داخله بضرورة الصدق، والأمانة، والتفكير والدراسة المتعمقة، وتعظيم التراكم العلمي، وعدم الاهتمام بالنواحي الاجتماعية (لا محاباة ولا مجاملات).
٥. **النمط الجمالي**: حيث يعتقد الفرد في أهمية الجمال، لذا فهو يهتم بالسلوكيات المثالية، أي أداء الأعمال والأنشطة على الوجه الأمثل.
٦. **النمط السياسي**: هنا يعتقد الفرد في أهمية تحقيق المركز الأدبي والاقتصادي المتميز، فهو يميل إلى سلوكيات الإقناع، والتحاور لتحقيق مزيد من القوة مع قلة الاهتمام بالنواحي النظرية والجمالية.

المحاضرة 6

س 28/ حسب " ماكلياند " الأفراد ذوي الانجازات :

(ا) يفضلون اختيار أهداف سهلة التحقيق

(ب) يفضلون تحمل المسؤولية

(ج) يرغبون بمعرفة نتائج أعمالهم في المستقبل

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

نظريات الدافعية

نظرية سلم الحاجات لماسلو

نظرية العاملين لهيرزبرغ

نظرية دافع الانجاز لماكلياند

- خصائص الأفراد ذوي الانجازات حسب ماكلياند:**
- ❖ يفضلون اختيار أهداف متوسطة الصعوبة.
 - ❖ **يفضلون تحمل المسؤولية.**
 - ❖ يرغبون بمعرفة نتائج أعمالهم بشكل فوري.

١ -
نظريات
المحتوى
للدافعية

المحاضرة 8

س 29/ واحدة من الآتي ، ليست من خصائص الجماعة المتماسكة :

(ا) وجود هدف للجماعة

لست متأكد

(ب) وجود العلاقات الودية

(ج) الاتصال المستمر بين أفراد الجماعة

(د) قبول المجتمع بأهداف الجماعة

تعريف الجماعة

هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، في إطار التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة

تماسك الجماعة

وهو يعني درجة انجذاب أعضاء الجماعة لبعضهم البعض

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277385>

مميزات الجماعة المتماسكة:-

- أ- تقارب المستوى الثقافي الاجتماعي للأعضاء.
- ب- الاحتفاظ بالأعضاء لمدة طويلة.
- ج- بناء معاييرها على أسس موضوعية.
- د- قدرة على ممارسة التأثير والضغط على الخارجيين.
- هـ- شعور بين الأعضاء بأهمية الحاجة الاعتمادية.
- و- انخفاض حدة الصراع.
- ز- وجود روح التنافس مع الجماعات الأخرى.

سلبية الجماعة المتماسكة:-

- أ- التفكير الجماعي يغذي مبدأ استحالة حدوث أخطاء في القرارات والبدائل.
- ب- التماسك الشديد قد يؤدي إلى الموافقة وعدم إبداء الرأي رغم عدم القناعة.
- ج- إن وجد المعارض تمارس عليه الضغوط اتعدام للاختلافات ، والحرمان من الاستفادة من الرأي الآخر.
- د- رفض أي انتقادات خارجية.

المحاضرة 00

س 30/ يكون باستطاعة الفرد إدراك بدرجة أكبر :

(ا) المثيرات المتشابهة مقارنة بالمثيرات غير المتشابهة

(ب) المثيرات غير المستمرة مقارنة بالمثيرات المستمرة

(ج) المثيرات المتباعدة مكانا مقارنة بالمثيرات غير المتباعدة مكانا

(د) المثيرات المتباعدة زمنا مقارنة بالمثيرات غير المتباعدة زمنا

أسئلة الواجب

2- يكون باستطاعة الفرد إدراك بدرجة أكبر:

المثيرات المتشابهة مقارنة بالمثيرات الغير متشابهة

العوامل المؤثرة على الإدراك

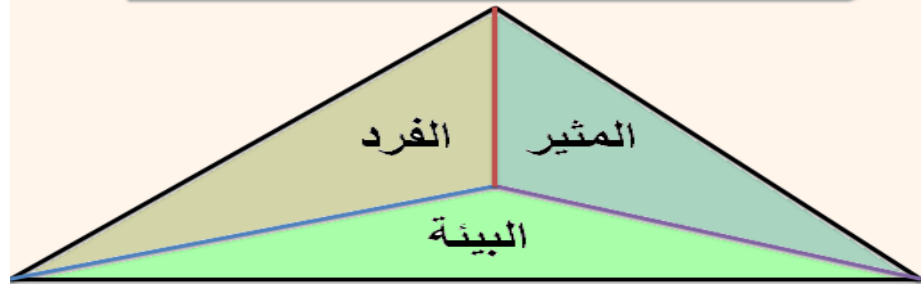
١- العوامل المتعلقة بالمثير

ا- العوامل المتعلقة بانتقاء المثيرات

ب- العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات

١. الشكل والخلفية: يميل الفرد إلى تنظيم المبركات البصرية التي يراها في شكل وخلفية.
٢. التشابه: فالمثيرات المتشابهة أدعى إلى سرعة إدراكها من المثيرات المختلفة، وكلما زادت درجة تشابه المثيرات كلما كان هناك ميل أكبر نحو إدراكها كمجموعة واحدة.
٣. التقارب: ويقصد به التقارب الزمني أو المكاني وظهور عدة مثيرات في منطقة مكانية أو زمنية واحدة، تجعل الفرد يميل إلى تنظيمها في مجموعة مثيرات واحدة، مجموعة موظفين يعملون في مكتب واحد.
٤. الاستمرار: يميل الفرد إلى إدراك المثيرات المستمرة.
٥. سد الثغرات: أي ميل الفرد إلى استكمال المعلومات الناقصة ليذكرها ككل متكامل.

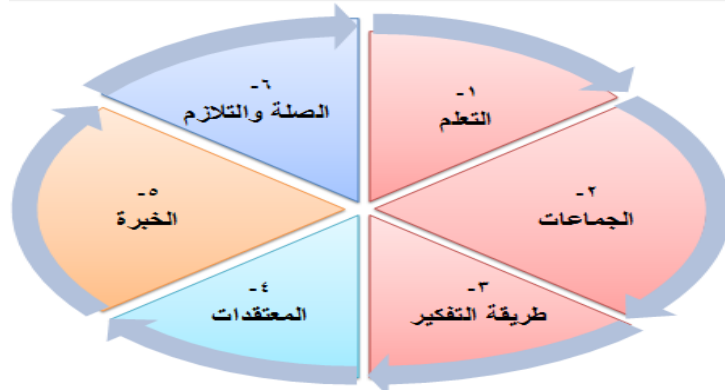
يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الإدراك الى:



المحاضرة 4

س/31 واحدة من الأتي ، ليست من مصادر الاتجاهات :

مصادر الاتجاهات



(ا) طريقة التفكير

(ب) الخبرة

(ج) الجماعات

(د) المنفعة

المحاضرة 7

س 32/ حسب " افانيسيبيتش " (Ivancevich) يمكن للمدير تحسين دافعية الأفراد للعمل من خلال:

- (أ) توفير مناخ عمل مادي داخل المنظمة
- (ب) الاتجاه إلى أسلوب الترقية من الخارج
- (ج) وضع مواعيد مرنة للإنجاز

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

قدم **افانيسيبيتش (Ivancevich)** وزملاءه الاقتراحات التالية التي تساعد المدير على تحسين دافعية الافراد وهي:

١. تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل.
٢. استخدام برنامج واضح للحوافز.
٣. توفير مناخ عمل إنساني داخل المنظمة.
٤. الاتجاه إلى أسلوب الترقية من الداخل.
٥. وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز.
٦. وجود علاقات متوافقة مع الآخرين.
٧. إظهار الاهتمام بالآخرين والثناء عليهم في محله.
٨. السماح بقدر معقول من الأخطاء و خاصة في بداية العمل، وضرورة إدراك الفروق الفردية بين العاملين.

المحاضرة 8

س 33/ اشتراك الأفراد في أداء أنشطة ومهام واحدة ، يؤدي إلى تكوين جماعة بسبب :

(أ) التفاعل بينهم

(ب) تشابههم في القيم

(ج) تشابههم في طريقة اللباس

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

أسسسوم ☺

خصائص الجماعة

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

المحاضرة 9

س 34/ تصنف الأسرة ضمن :

(ا) جماعات العمل الثانوية

(ب) جماعات العمل الأولية

(ج) جماعات ذات دوافع ذاتية

(د) جماعات ذات دوافع اقتصادية

صنف علماء الاجتماع الجماعات الاجتماعية إلى عدة أصناف يمكن توضيحها على النحو الآتي

1- الجماعات الأولية والجماعات الثانوية (تصنيف جارلس كولي 1909)

أ (الجماعات الأولية): وهي جماعة تتكون من عدد من الناس الذين يجمعهم كم هائل من الروابط العاطفية ويجتمعون من أجل تحقيق بعض المصالح أو الأهداف العملية العامة وتتميز بما يلي:
• جماعات تقوم على علاقة الوجه للوجه المباشر بين أعضاء الجماعات.

• الاتصال قبيها اتصال قوي ومباشر.

• تقوم على أساس التعاون بين أفرادها.

• حرية التعبير عن الشخصية والعواطف.

• يتصهر الأفراد في وحدة مشتركة.

• هدف الجماعة المصلحة العامة.

• صغيرة الحجم ؛ مثال (الأسرة – جماعة اللعب – الجوار).

• هذه الجماعات توجد في جميع التنظيمات الاجتماعية؛ ويوجد بين أعضائها ما يسمى (بتحن) وهذا الشعور يجعل الشخص داخل الجماعة ويقصده عن الجماعة الخارجية.

• الجماعة الأولية تلعب دوراً مهماً في توجيه حياة الإنسان والشعور بالأمن واكتساب مقومات شخصيته منها.

ب- الجماعات الثانوية وهي جماعة تتكون من عدد من الناس الذين يجمعهم قليل من الروابط العاطفية ويجتمعون من أجل تحقيق بعض المصالح أو الأهداف العملية الخاصة وتتميز بما يلي:
• أكبر حجماً مقارنة بالجماعات الأولية.

• علاقة أفرادها غير مباشرة.

• علاقاتها رسمية وكثيراً ما توجد في المجتمع الحضري.

• أهدافها محددة. مثل ((التنظيمات – مؤسسات العمل)).

ويلاحظ انه يوجد علاقة متبادلة بين الجماعات الأولية والثانوية:

•الثانوية : تؤثر على شكل ووظيفة الجماعات الأولية ؛مثال (دور الأب في الأسرة يتأثر بدوره في العمل من حيث الدخل ومن حيث الوقت الذي يقضيه مع أسرته).

•الأولية : تؤثر على الجماعات الثانوية ؛مثال(دور الفرد كأب يؤثر على عمله خارج الأسرة ففي حالة وجود مشكلة داخل الأسرة يتأثر عمل الفرد).

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=8&lcid=31650>

المحاضرة 00

تماسك الجماعة والسلوك التنظيمي

1. تحدث الأعضاء عن الجماعة.
2. مدى مسايرة الأعضاء لمعايير الجماعة.
3. درجة الصداقة الموجودة بين الأعضاء.
4. درجة تماسك الجماعة في أوقات الأزمات.
5. الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة.
6. درجة المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة.

س 35/ من مؤشرات تماسك الجماعة :

(ا) درجة تقبل المجتمع لأهداف الجماعة

(ب) درجة اعتماد الأعضاء على الجماعة

(ج) درجة تقبل الجماعة للفرد

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

أسئلة السلوك التنظيمي ١٤٣٣

٦٣- من مؤشرات تماسك الجماعة

- أ- درجة الصداقة الموجودة بين أعضاء الجماعة
 - ب- درجة تقبل المجتمع لأهداف الجماعة
 - ج- درجة اعتماد الأعضاء على الجماعة
 - د- درجة تقبل الجماعة للفرد
- تم بحمد الله تصوير الأخ سمو الأخلاق كتابة شجون

المحاضرة 14

س36/ غالبا ما تتوقف درجة تطور الصراع على :

(أ) قوة أطراف الصراع وشخصياتهم

(ب) مدى إدراك أطراف الصراع لأهدافهم

(ج) مدى إدراك أطراف الصراع لحاجاتهم

(د) لا توجد الإجابة الصحيحة

نستنتج مما سبق ما يلي:

١. الصراع ظاهرة واقعية ملموسة متواجدة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
٢. تتوقف درجة تطور الصراع على عوامل منها:
✓ قوة أطراف الصراع وشخصياتهم،
✓ مدى إدراك الأطراف لنتائج الصراع وأثاره.
٣. هناك فرق بين الصراع والمنافسة: فالمنافسة هو محاولة فرد أو جماعة أو منظمة تهتم بأهدافها تتنافس مع الطرف الأخر، كما أن المنافسة

المحاضرة 10

س37/ من خصائص الشخص المبدع :

(أ) الميل إلى اللا مركزية خصائص المنظمة المبدعة

(ب) تفهم الصراع وإيجاد الحلول المناسبة له خصائص المنظمة المبدعة

(ج) الاستثمار في البحث طويل الأجل المنظمة المبدعة والسلوك التنظيمي

(د) لا توجد الإجابة الصحيحة

خصائص الشخص المبدع

١. عدم قبول الوضع الحالي والرغبة في التغيير.
٢. عدم الالتزام بمعايير المجموعة والميل إلى المعايير المستقلة.
٣. الاهتمام بالجديد.
٤. المعرفة الواسعة والتفكير الخلاق (غير تقليدي).
٥. تفضيل حرية التعبير عن الرأي وعدم الاهتمام بأراء الآخرين.

المحاضرة 12

س 38/ واحدة من الأتي ، ليست من أهم المعوقات التنظيمية للإبداع :

(ا) الالتزام الحرفي بالقوانين

(ب) غياب القيادة الإدارية المؤهلة

(ج) انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين

(د) السلبية وعدم الاستقلالية والانتواء المعوقات الشخصية للإبداع

معوقات الإبداع

المعوقات الشخصية

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

المعوقات التنظيمية

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

المعوقات الاجتماعية

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

المحاضرة 12

س 39/ يتمثل السلوك في :

(ا) كل ما يصدر عن الفرد من أفعال ، ومشاعر ، وانفعالات

(ب) كل ما يعرفه الفرد

(ج) كل ما يسعى الفرد إلى تحقيقه

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

١- ما هو السلوك؟

هو كل ما يصدر عن الفرد (عمل حركي، تفكير، كلام، مشاعر، وانفعالات)

واجب السلوك التنظيمي ١٤٣٢ هـ

تمثل السلوك في.....

أ - كل ما يصدر عن الفرد من أفعال ،

ب - كل ما يعرفه الفرد

ج - كل ما يسعى الفرد إلى تحقيقه

د - كل ما يدركه الفرد

المحاضرة 1

س 40/ محاور السلوك الإنساني هي :

(أ) الجماعة والفرد والوظيفة

(ب) الفرد والوظيفة والهيكل التنظيمي

(ج) الفرد والجماعات والهيكل التنظيمي

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

محاور السلوك الإنساني

١- الفرد العامل (Individuel):

يتم التركيز على السمات والخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة ودراسة اتجاهاته وقيمه وميوله لما لها من تأثير على سلوكه وأدائه في العمل، ويسمى بالسلوك التنظيمي الجزئي.

٢- الجماعات (Groups) :

يهتم علم السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها بما يؤثر على السلوك داخل المنظمات، ويسمى بالسلوك التنظيمي الواسطي، كما يهتم بالقيادة والاتصالات .

٣- الهيكل (Structure):

يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل داخل المنظمة وبالتالي فهو يسمى السلوك التنظيمي الكلي، إذ يحدد شكل العلاقات الرسمية وكيفية التنسيق بين الوظائف بما يحقق أهداف المنظمة، كما يركز أيضا على ثقافة وقوة المنظمة، كذا الإبداع التنظيمي.

المحاضرة 1

س 41/ الموظف سامي له اتجاه للا مركزية في العمل ، ويميل الى الحرية والاستقلالية والانجاز. يصنف هذا ضمن :

(أ) وظيفة المعرفة الفرد يهتم بمعلومات و يهمل معلومات أخرى

(ب) وظيفة التعبير عن القيمة

(ج) وظيفة المنفعة الفرد يسلك ذو الاتجاه الايجابي سلوكا وظيفيا يساعده في تحقيق طموحاته

(د) وظيفة الدفاع عن الذات يحمي الفرد من عمليات الإدانة الذاتية والقلق والتهديدات المختلفة.

وظائف الاتجاهات

١. وظيفة المنفعة: حيث تلعب الاتجاهات دورا هاما في توجيه سلوك الفرد لاشباع رغباته وحاجاته،

مثلا يسلك الفرد ذو الاتجاه الايجابي سلوكا وظيفيا يساعده في تحقيق طموحاته.

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

٣. وظيفة التعبير عن القيمة: حيث تقدم الاتجاهات تعبيرا موجبا عن قيم الفرد

وصورته الذهنية، الفرد الذي له اتجاه للا مركزية هو يعبر عن قيم الحرية

والاستقلالية في العمل والانجاز.

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

فالاتجاهات تجعل الفرد يهتم بمعلومات ويهمل معلومات أخرى.

المحاضرة 7

س 42/ من الآثار السلبية للصراع التنظيمي :

(ا) فرصة لتنفيس عن الرغبات المكبوتة لدى الأفراد الآثار الايجابية للصراع التنظيمي

(ب) زيادة الهالة الموجبة بالنسبة لأفراد الجماعة

(ج) غلبة المصالح العامة على المصالح الخاصة غلبة المصالح الخاصة على المصلحة العامة

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

النتائج السلبية للصراع التنظيمي

1. الإدراك السلبي لأطراف الصراع الأخرى **بزيادة الهالة الموجبة بالنسبة لأفراد الجماعة**، وزيادة الهالة السالبة للطرف الأخر.
2. زيادة العداوة وقتة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع.
3. يؤدي الصراع إلى آثار نفسية وصحية ينتج عنها القلق والتوتر، المؤدي إلى الإحباط، علاوة على الأمراض الصحية كالضغط والأتزمات القلبية والسكر...
4. غلبة المصالح الخاصة على المصلحة العامة، فكل طرف يسعى لتحقيق المكاسب الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.
5. يؤدي التوتر في الصراع إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال وانعكاس ذلك على موارد المنظمة.
6. تحمل طرف نتائج الصراع بدرجة اكبر يولد لديه الإحساس بالظلم والقهر والرغبة في الصراع مرة أخرى.

المحاضرة 10

س 43/ يظهر الصراع في صور مختلفة من العداوة اللفظي والمادي ضمن :

(ا) مرحلة الصراع الكامن اختلاف الأهداف والأولويات، البيروقراطية، معايير تقييم الأداء، والمنافسة

(ب) مرحلة الشعور بالصراع قد يكون بسيطاً ومع عدم حله يتحول إلى مشكلة كبيرة يصعب السيطرة عليها.

(ج) مرحلة إظهار الصراع

(د) مرحلة إدراك الصراع عندما تدرك مجموعة من أصحاب المصالح أن أهدافها قد تأثرت سلباً بتصرفات مجموعة

مراحل الصراع التنظيمي

يتم الصراع بعدة مراحل ، ويعد نموذج بوندي (Pondy) من أشهر النماذج التي حاولت توضيح مراحل الصراع التنظيمي:

1. **مرحلة الصراع الكامن:** تتسم بعدم وضوح الصراع مع وجود عوامل مؤدية إلى الصراع كالعلاقات المتبادلة بين أطراف

الصراع، اختلاف الأهداف والأولويات، البيروقراطية، اختلاف معايير تقييم الأداء، والمنافسة على الموارد.

2. **مرحلة إدراك الصراع:** تبدأ هذه المرحلة عندما تدرك مجموعة من أصحاب المصالح أن أهدافها قد تأثرت سلباً بتصرفات

مجموعة أخرى، مما يساهم على التعرف على مسببات الصراع، حيث يقوم كل طرف بتحليل الأحداث وإعداد السيناريوهات المحتملة حول المشاكل مع الطرف الأخر.

3. **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة تبدأ الوحدات المتصارعة في تنمية وتجهيز رد الفعل الإقمالي تجاه بعضها، ومع تزايد الصراع يقل التعاون الأمر الذي يؤثر على الفعالية التنظيمية للمنظمة، وقد يكون سبب الصراع بسيطاً ومع عدم حله يتحول إلى مشكلة كبيرة يصعب السيطرة عليها.

4. **مرحلة إظهار الصراع:** هنا يتجسد الصراع في صور مختلفة من **العداء**، فقد يكون واضحاً

(مشاحنات لفظية، عنف)، أو سلبياً (إصابة الطرف الأخر بالإحباط نتيجة عدم تلبية طلباته)،

مثلاً الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات حول **تلبية طلبات العملاء** والخاسر دائماً هو المنظمة.

5. **مرحلة ما بعد الصراع:** سواءً كان الصراع طويلاً أو قصيراً فلابد من حله بشكل مرضي للطرفين لكي يسود التعاون، أو يحلّه بشكل غير مرضي مما يؤدي إلى عودة الصراع بمستويات أكثر خطورة من السابق.

المحاضرة 10

س 44/ واحدة من الأتي، ليست من خصائص ثقافة المنظمة :

(ا) تشمل قيم يشترك فيها أعضاء التنظيم

(ب) تعمل كإطار مرجعي لسلوك المنظمات الأخرى تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد

(ج) تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات

(د) تمثل فهما مشتركا بين افراد التنظيم

مفهوم ثقافة المنظمة

- ❖ يعرف Smircich ثقافة المنظمة بأنها مجموعة المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية.
- ❖ يرى Alder أن ثقافة المنظمة هي مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك، وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد، وتمثل فهما مشتركا بين أفراد التنظيم، كما أنها تميز منظمة عن غيرها.
- ❖ يرى Gibson أنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك.

ستنتج مما سبق ما يلي:

١. أن ثقافة المنظمة تشمل قيم ومعتقدات يشترك فيها أعضاء التنظيم.
٢. أن ثقافة المنظمة تحدد شكل التصرف أو السلوك مع المشكلات الداخلية والخارجية.
٣. أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها قد تكون ايجابية عندما تحقق أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لتلك الأهداف.
٤. قد تتعدد الثقافات الفرعية داخل الثقافة الأم، بحيث تعكس الاختلاف الموجود بين الأقسام.

المحاضرة 11

س 45/ واحدة من الأتي، لا تصنف ضمن مزايا توظيف الإدراك ضمن مجال السلوك التنظيمي :

(ا) تجنب إصدار الأوامر والأحكام التي لا تراعي الاختلافات الإدراكية

(ب) تساعد المدير في انتقاء أسلوب الاتصال المناسب مع المرؤوسين

(ج) تقليل الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات

(د) زيادة المكافآت المادية التي يحصل عليها الأفراد

واجب السلوك التنظيمي

٣. واحدة من الأتي، لا تصنف ضمن مزايا توظيف الادراك ضمن مجال السلوك التنظيمي ..

أ- تجنب إصدار الأوامر والأحكام التي لا تراعي الاختلافات الإدراكية.

ب- تساعد المدير في انتقاء أسلوب الاتصال المناسب مع المرؤوسين.

ج- تقليل الصراع التنظيمي بين الافراد والجماعات.

د- زيادة المكافآت المادية التي يحصل عليها الافراد.

المحاضرة 00

س 46/ حسب نظرية التعلم الاجتماعي :

- (ا) يتجه الفرد إلى تكرار السلوكات النافعة ويتجنب السلوكات الضارة نظرية التعلم الشرطي الفعال
- (ب) يجب تقديم النصح والإرشاد للفرد الذي يتعلم بالمحاولة والخطأ نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ
- (ج) يتعلم الفرد من خلال ملاحظة سلوك الآخرين وتقليدهم

(د) لا توجد الإجابة الصحيحة

نظريات التعلم Theories of Learning

١ - نظرية التعلم الشرطي التقليدي

Classical Conditioning Theory

٢ - نظرية التعلم الشرطي الفعال

Operant Conditioning Theor

٣ - نظرية التعلم الاجتماعي

Social Learning Theory

تري هذه النظرية مئلين:

- أن الفرد يمكنه التعلم من خلال ملاحظة سلوك الآخرين وتقليدهم ضمن إطار اجتماعي معين.
- أن وجود النماذج في حياة الفرد من الوالدين والأصدقاء والمدرسين تجعله يقتبس منهم بعض الأنماط السلوكية وفق خطوتين هما:
١. ملاحظة سلوك الآخرين واكتساب صورة ذهنية للتصرف ونتجها (غواب، عقاب).
٢. يجرب الفرد الصورة الذهنية فإذ كانت النتائج ايجابية يكرر السلوك، وإذا كانت النتائج سلبية يتوقف الفرد عن تكرار السلوك.

المحاضرة 5

س 47/ في ديننا الإسلامي تصنف تحريم الرشوة ، وتحريم السرقة ، ضمن :

(ا) القيم الاجتماعية التعاون والشورى والعدل بين الناس

(ب) القيم الاقتصادية

(ج) القيم الدينية

(د) القيم السياسية حذر الإسلام من السلطة لأنها فتنة، اختيار القوي الأمين.

مصادر القيم



١. الدين: يعد الدين أساسا للكثير من القيم الإنسانية، والدين الإسلامي يعتر مصدرا خصيا للقيم مثل:
- ✓ القيم الاقتصادية: المادة وسيلة وليست غاية، تحري الحلال، تحريم الرشوة والربا والسرقة والاختلاس وتطفيف الكيل.
- ✓ القيم الاجتماعية: التعاون والشورى والعدل بين الناس
- ✓ القيم الجمالية الحسية: النظافة وجمال الثوب والفعل.
- ✓ القيم الجمالية المعنوية: العفة وصيانة الجوارح.
- ✓ القيم السياسية: حذر الإسلام من السلطة لأنها فتنة، اختيار القوي الأمين.
- ✓ القيم النظرية: حث الإسلام على التفكير والبحث عن الحقيقة.

المحاضرة 6

س 48/ تقدير المريض لقيمة الصحة يستمد من :

(أ) الأسرة

(ب) الخبرة

(ج) الدين

(د) الأصدقاء

مصادر القيم



2. **المصدر الاجتماعي:** يعد الفرد جزءاً من المجتمع الذي تشأ فيه، حيث تتشكل قيم الفرد وفقاً لطبيعة المجتمع.
3. **الخبرة:** حيث تستمد القيم أهميتها من خبرات الإنسان، **فالمريض يقدر قيمة الصحة** والسجين يقدر قيمة الحرية.
4. **منظمات الأعمال أو جماعات العمل:** فالفرد يستمد قيمه أيضاً من قيم المنظمة أو الجماعة التي يعمل فيها.
5. **الأسرة:** هي اللبنة الأولى في بناء قيم الفرد، حيث يتعلم الفرد المعايير الحاكمة للتصرفات، والخطأ والصواب والمرغوب والمقبول.

المحاضرة 6

س 49/ حسب " كارل يونج " **الفرد النظري غير المبالي بالناس هو شخص :**

(أ) انطوائي تفكيري

(ب) انطوائي حسي يتأمل المحسوسات والفنون والمناظر الطبيعية

(ج) انطوائي وجداني منسجم مع عالمه الداخلي، غارق في الأحلام، وجداني

(د) انطوائي حدسي غير مهتم بالموثرات الحسية الخارجية، سريع الحكم بدون أدلة

ب- نظريات الأنماط السيكولوجية

- ❖ أهمها نظرية كارل يونج للشخصية، حيث يفرق بين نمطين للشخصية هما:
1. النمط المنبسط: شخصيته موجهة نحو الخارج، طاقته النفسية تتجه لإقامة العلاقات.
 2. النمط المتطوي: يهتم بالذات والبعد عن الناس، طاقته النفسية تجعله يتجنب الاختلاط، يفتقر إلى الثقة بالناس، يفضل العمل بعيداً عن الجماعة.
- ❖ يرى كارل يونج أن هناك أربعة وظائف سيكولوجية للشخصية يستخدمها الفرد في توجيه نفسه وهي التفكير والوجدان والإحساس والحدس،
- ❖ قد تكون إحدى تلك الوظائف أكثر ظهوراً مقارنة بغيرها.
- ❖ فإذا كان الفرد منبسطاً أو متطوياً يصبح لدينا الحالات التالية:

الأنماط	خصائص الشخصية
الانطوائي المفكر	نظري، مفكر، غير مبالي بالناس، لا يهتم بالواقع، يميل إلى العزلة

المحاضرة 3

س 50/ عندما نصف الآخرين بالخصائص السينة الموجود فينا ، فإننا بذلك نقوم بعملية :

(أ) الترميط عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندرکه

(ب) الإسقاط

(ج) الدفاع الإدراكي ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المحزنة

(د) لا توجد الإجابة الصحيحة

معوقات الإدراك

1. الترميط: وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندرکه.
2. تأثير الهالة: وتعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو تقييم الفرد، فالشخص الذي يؤدي مهمة جيدة قد ينظر إليه على أنه كفء في جميع الجوانب .
3. الدفاع الإدراكي: وهي ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المحزنة حيث، يقوم بالتركيز على المعلومات التي تدعم آرائه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى معها.
4. الإسقاط: وهو أن يعزي الفرد الجانب السين من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين، فالإدراك يصبح مشوها بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد، مثال الأشخاص الذين يحققون معدلات عالية فيما يتعلق بالبخل وعدم الانضباط هم الأكثر ميلا لوصف الآخرين بهذه الخصائص .

المحاضرة 4

س 51/ واحدة من الحالات التالية ، لاتساعد الفرد على التعلم الفعال :

(أ) التعليم المتنوع من حيث المواد

(ب) التعليم بدون توجيه أو إرشاد

(ج) التعليم الموزع على فترات زمنية

(د) التعليم بالتكرار

المبادئ الأساسية للتعلم

1. التعلم له دافع: من غير المحتمل أن يتعلم الإنسان شيئا ليس له دوافع نظرية أو مكتسبة لتعلمه، من الصعوبة تعليم حيوان شيئا طريق الأكل.
2. المكافأة المادية والمعنوية: تعزز وتدعم وتشجع عملية التعلم (التعزيز).
3. التعلم الموزع بين الفترات: أفضل وأسرع من التعلم المركز في فترة واحدة
4. ضرورة المشاركة الإيجابية: من المتعلم في عملية التعلم، لأنها تنشيط الدافع للتعلم وتزيد من حماسه المتعلم.
5. ضرورة تنويع مواد ومجالات التعلم: دفعا للملل وتحقيقا للثراء.
6. أهمية الفهم أثناء عملية التعلم: أي الفهم للهدف والعلم بالنتائج المراد الوصول إليها.
7. التكرار: أداة هامة في التعلم.
8. التوجيه والإرشاد: أداة مهمة في عملية التعلم.

المحاضرة 5

س 52/ منح مكافأة لموظف رفع من إنتاجيته يؤدي إلى :

(أ) إخماد السلوك

(ب) تعزيز السلوك

(ج) إضعاف السلوك

(د) لا توجد الإجابة الصحيحة

علاقة التدعيم والعقاب بعملية التعلم				
	الحافز	الحالة	الهدف	المثل
1	استراتيجية التعزيز تقديم حافز إيجابي	يحق تدعيم إيجابي	تعزز السلوك	منح مكافأة لموظف رفع من إنتاجيته تؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية)
2	استراتيجية التعزيز منع حافز سلبي	يحق	تعزز السلوك	حالة الموظف الذي يقوم بالسلوك المرغوب بغية تجنب العقاب (الالتزام بالمواعيد الحضور لتجنب الانقاص)

المحاضرة 5

س 53/ غالباً ما يصنف تعلم الفرد لقيادة السيارة ضمن :

(ا) **التعلم بالتجربة والخطأ**

(ب) **التعلم بالاستبصار** الموز المعلق

(ج) **التعلم الاجتماعي** ملاحظة سلوك الآخرين وتقليدهم

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

٤ - نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ

Trial and Error Theory

- ❖ ترتبط النظرية بعالم النفس الأمريكي ثورنديك Thorndike وتجربة القط الجائع داخل الصندوق.
- ❖ وضع ثورنديك قطاً جائعاً داخل الصندوق، الطعام في الخارج، لاحظ ان القط قام بالعديد من المحاولات لفتح الصندوق، ومع تكرار التجربة لاحظ ان هناك تناقص للمحاولات الفاشلة للقط حتى اصبح باستطاعة القط فتح الصندوق بمجرد وضعه فيه.
- ❖ ترى النظرية أن الكائن الحي (الانسان والحيوان) يكتسب المهارات ويتعلمها عن طريق المحاولة والخطأ، إذ يميل إلى تثبيت المحاولات الناجحة ويتجنب المحاولات الفاشلة في المرات القادمة.
- ❖ **من أمثلة التعلم بالتجربة والخطأ تعلم قيادة السيارة،**
- ❖ التوجيه والإرشاد يعد امرأ مهما في سرعة التعلم بالتجربة والخطأ.

المحاضرة 5

س 54/ واحدة من الآتي ، ليست من الخصائص الرئيسية للقيم :

(ا) انها معايير توجه سلوك الأفراد وتحكم تصرفاتهم

(ب) انها تساهم في إحداث التوازن الداخلي للفرد مع البيئة المحيطة به

(ج) انها تختلف من مجتمع لآخر

(د) انها ثابتة لا تتغير

مفهوم واهمية القيم

في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي :

١. القيم هي معايير توجه سلوك الأفراد وتحكم تصرفاتهم.
٢. القيم تساهم في أحداث نوع من التوازن الداخلي للفرد مع البيئة المحيطة به.
٣. القيم ليست الأفعال ولكنها تتحدد من خلال الأفعال أو التصرفات.
٤. تتباين القيم وتختلف من مجتمع لآخر حيث يحدد الإطار الثقافي للمجتمع شكل أو منظومة القيم.
٥. تتصف القيم بالثبات النسبي حيث أن النسق القيمي للفرد ليس جامداً في جميع مكوناته.
٦. هناك فرق بين قيم العمل وقيم الفرد الشخصية، فقيم العمل هي قيم المنظمة أما القيم الشخصية للفرد فهي مرتبطة بالفرد العامل نفسه.

المحاضرة 6

س 55/ النظرية التي ترى ان العاملون يقارنون بين ما يبذلونه من جهد وما يحصلون عليه من عوائد ، بما يبذله ويحصل عليه العاملون الاخرون هي :

(ا) نظرية العاملين مجموعة من العوامل الدافعة التي يؤدي توفرها الى وجود دافعية قوية للعمل

(ب) نظرية دافع الانجاز كلما كانت الحاجة قوية كلما أثرت في تحفيز الفرد

(ج) نظرية التكافؤ

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

نظريات الدافعية

نظرية فروم للتوقع

ينظر فروم للدافعية على أنها عملية اختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد لتحقيق هدفه، وأن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي يتوقع الحصول عليها.

نظرية التكافؤ

ترى النظرية أن العاملون يقارنون بين ما يبذلون من جهد وما يحصلون عليه من عوائد، بما يبذله ويحصل عليه العاملون الآخرون

نظرية وضع الهدف

ترى النظرية أن وجود الهدف ضروري لتحديد توجهات السلوك، فالهدف دافعا للسلوك.

نظرية العملية للدافعية



المحاضرة 8

س 56/ تصنف حاجة الفرد الى الاستقلالية ، والثقة والاحترام ضمن :

(ا) الحاجات الفسيولوجية كالطعام، والمأوى

(ب) حاجات الانتماء الحاجات الاجتماعية

(ج) الحاجة الى التقدير

(د) الحاجة الى إثبات الذات حاجات تحقيق الذات

(نظرية سلم الحاجات لماسلو)

ترى النظرية أن للفرد خمسة أنواع من الحاجات تتدرج بشكل هرمي وهي:

1. حاجات فسيولوجية: كالطعام، والمأوى، تشبع من خلال الحوافز المادية.
2. حاجات الأمان: بحاجة الفرد الى حماية نفسهم الأخطار التي تهدده وأسرته، تشبع من خلال أنظمة الأمن الصناعي والتأمينات الاجتماعية وبرامج الرعاية الصحية.
3. الحاجات الاجتماعية: كحاجة الإنسان الى الارتباط والصدقة والانتماء، تشبع من خلال توفير فرص التفاعل مع الآخرين والإشراف، ودعم فرق العمل والمناخ الاجتماعي داخل المنظمة.
4. حاجات التقدير: كحاجة الفرد الى المكانة الاجتماعية والاستقلالية، والقوة، والثقة والاعتماد على النفس، تشبع من خلال الحوافز المادية والترقية.
5. حاجات تحقيق الذات: تمثل أعلى مراحل الإشباع، وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتشير الى رغبة الفرد في التعبير عن ذاته والوصول الى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من التميز عن غيره.

المحاضرة 8

س 57/ واحدة من الاتي ، ليست من وسائل نقل الثقافة التنظيمية :

(ا) اساليب التطبيع الاجتماعي

(ب) اساليب المنظمة في الترقية

(ج) اسلوب الاتصال داخل المنظمة

(د) الأسلوب التربوي الأسري معوقات الإبداع

وسائل نقل الثقافة التنظيمية

١. أساليب التطبيع الاجتماعي: العمليات التي يستطيع الفرد من خلالها ان يتعلم قيم وعادات المنظمة، خاصة بالنسبة للموظفين الجدد. حيث تتم العملية من خلال أساليب فردية أو جماعية.

٢. أساليب المنظمة في الترقية وزيادة الروابط والعلاقات والعقاب والإجازة.

٣. لغة التنظيم: المظهر العام للأفراد، أسلوب الاتصال داخل المنظمة، تنظيم المكاتب، الهدنام، السلوكيات الجيدة ..

المحاضرة 11

س 58/ من اهم النتائج التي توصلت اليها مدرسة العلاقات الإنسانية :

(ا) ان العوامل المعنوية ليس لها اثر ايجابي على إنتاجية العاملين

(ب) ان العوامل الإنسانية لها اثر كبير على الرضا الوظيفي

(ج) ان التنظيمات الرسمية تؤثر على تصرفات الأفراد

(د) ان التنظيمات غير الرسمية لا تؤثر على تصرفات الأفراد

مدرسة العلاقات الإنسانية

رائد المدرسة "التون مايو" (Mayo)

بخلاف النظريات السابقة افترضت نظرية العلاقات الإنسانية ان الانسان مخلوق اجتماعي يسعى لامتلاء علاقات افضل مع الآخرين. ترى النظرية ان افضل صفة انسانية هي التعاون بدل التنافس....أجرى "التون مايو" (Mayo) دراسات عرفت بدراسات "الهوتورن" الشهيرة في مصانع شركة وستيرن الكترينج بشيكاغو.

❖ من أهم نتائج تلك الدراسات:

✓ ليس للعوامل المادية (الاضاءة، الحرارة..) الأثر ايجابي على إنتاجية العاملين.

✓ العوامل الاجتماعية والإنسانية لها تأثير اكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.

✓ تعد العوامل الاجتماعية عاملا مهما يؤثر على سلوك الفرد.

✓ تؤثر العوامل الإنسانية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين.

✓ يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية.

✓ ينشأ ضمن أي تجمع بشري تنظيمات غير رسمية تضع أنماط معينة للسلوك تؤثر

وتحكم تصرفات الأفراد.

المحاضرة 2

س 59/ واحدة من الآتي ، ليست من المزايا الرئيسية للمنظمات :

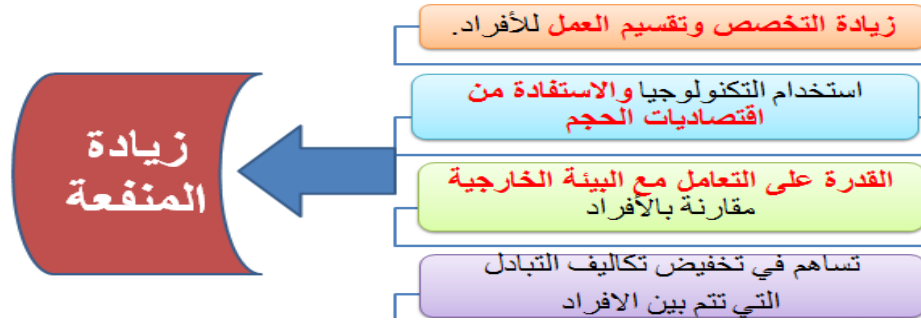
(أ) زيادة التخصص وتقسيم العمل

(ب) تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به

(ج) الاستفادة من اقتصاديات الحجم

(د) القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية

أهمية ومزايا المنظمات



المحاضرة 1

س 60/ من أهم الصفات الرئيسية للشخصية أنها :

(أ) وحدة جامدة لتمييز الفرد عن غيره

(ب) وحدة تميز الفرد عن غيره

(ج) وحدة غير مرتبطة بالزمن

(د) وحدة غير مرتبطة بالمكان

صفات الشخصية

1. الشخصية وحدة متكاملة متفاعلة تؤثر مكوناتها في بعضها البعض، ذلك أن التكامل في الشخصية هو هدف يسعى الفرد لتحقيقه؛
2. الشخصية وحدة تميز الفرد عن غيره ولو كانت هناك سمات مشتركة بينهم؛
3. تضم الشخصية مكونات نفسية وجسمية تتأثر بما في داخل الفرد؛
4. يجب أن تتوافق الشخصية مع بيئة الفرد؛
5. الشخصية مرتبطة بالزمن، لها تاريخ، ماضي وحاضر، بحيث تتغير حسب مراحل نمو الفرد.

المحاضرة 3

س 61/ يهتم علم السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الإنساني :

(أ) داخل المنظمات

(ب) خارج المنظمات سلوك الأفراد خارج المنظمات

(ج) داخل وخارج المنظمات التنبؤ بالسلوك التنظيمي سواء داخل أو خارج المنظمة

(د) لا توجد الإجابة الصحيحة

أهداف دراسة السلوك التنظيمي

تفسير السلوك الإنساني

- أي تفسير وشرح الأحداث التي **تقع في المنظمة**.
- يحتاج الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات إلى فهم بعضهم البعض.
- الفهم والتفسير الدقيق عادة ما يوصل الى التنبؤ الدقيق،
- تفسير السلوك مسألة معقدة بسبب:
 - ✓ أن السلوك له أكثر من سبب (Multiple causes)، مثلا الأفراد الذين يفكرون في الاستقالة قد تكون لديهم عدة أسباب.
 - ✓ كل سبب يتطلب حلا خاص به (Specific solution).
 - ✓ تغيير أسباب السلوك وعدم استقرارها.

المحاضرة 1

س62/ تتناول نظرية " كرتشمير " :

- (أ) علاقة التكوين السيكو لوجي بالشخصية نظرية كارل يونج
- (ب) علاقة التكوين النفسي بالشخصية أسباب دراسة السلوك الإنساني
- (ج) علاقة التكوين الجسمي بالشخصية
- (د) لا توجد الاجابة الصحيحة

1- نظريات الأنماط

نظريات الشخصية

1- نظريات الأنماط الجسمية

نظرية كرتشمير Kretschmer

- ❖ هو طبيب ألماني قام بدراسة العديد من الدراسات حول علاقة التكوين الجسمي والشخصية، حيث أشار إلى ثلاثة أنماط جسمية هي:
1. النمط المكتنز: الشخص القصير ممتلئ الأطراف، متقلب العواطف/ مزاجي.
 2. النمط الواهن: الشخص الطويل النحيف، يتميز بالخجل والانتواء.
 3. النمط الرياضي: هو الشخص المقتول العضلات، يتميز بالتحفظ.

المحاضرة 3

س63/ من صفات الفرد صاحب مركز الضبط الداخلي انه :

- (أ) غير قادر على تحديد مصيره الفرد صاحب مركز الضبط الخارجي
- (ب) أقل استغراقا في العمل الفرد صاحب مركز الضبط الخارجي
- (ج) أقل رضا عن الوظيفة الفرد صاحب مركز الضبط الخارجي
- (د) قليل التغيب

علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي

١ - شخصية ذات مركز الضبط الداخلي	٢ - شخصية ذات مركز الضبط الخارجي
يرى نفسه قادر على تحديد مصيره	غير قادر على تحديد مصيره
أكثر استغراقاً في العمل	أقل استغراقاً في العمل
أكثر رضا عن الوظيفة	أقل رضا عن الوظيفة
يميل الى المشاركة	يميل للعزلة ويشعر بالاغتراب الوظيفي
قليل التغيب	كثير التغيب
٣ - الشخصية الميكانيكية	
شعاره: الغاية تبرر الوسيلة	لا يهتم بالعواطف
عملي	نفعي
الميل الى المناورة والمضاربات	يحقق المكاسب الكبيرة
المسعوبة إقناعه بوجهة نظر الآخرين	يحاول إقناع الآخرين بوجهة نظره

المحاضرة 13

س 64/ الفرد الذي يميل الى سلوكيات الحوار لتحقيق مزيد من القوة ، يصنف حسب " سبرانجر " ضمن :

(أ) النمط الاقتصادي

(ب) النمط السياسي

(ج) النمط الديني

(د) النمط الثقافي

تصنيف القيم

١ - تصنيف سبرانجر (Spranger)

قسم سبرانجر القيم إلى ستة أنماط هي:

- ١. النمط الاقتصادي:** حيث يعتقد الفرد في أهمية الثروة المادية ويركز اهتمامه على الأنشطة العلمية والفنية والصناعية والتجارية التي توصله إلى تعظيم الثروة.
- ٢. النمط الاجتماعي:** حيث يعتقد الفرد أنه لا قيمة لذاته بعيداً عن الناس، فهو لا يرى نفسه إلا في الجماعة، إذ يهتم بالمشاركة، والتعاون، واحترام مشاعر الغير، وتقديم النصيح والارشاد لهم.
- ٣. النمط الديني:** يعتقد الفرد أن سعادته في الحياة مرتبطة بقدرة الالتزام بالقيم الروحية الموصلة الى الرضا الروحي، ومن أهم سلوكياته انكار الذات.
- ٤- النمط النظري:** يعتقد الفرد في داخله بضرورة الصدق، والأمانة، والتفكير والدراسة المتعمقة، وتعظيم التراكم العلمي، وعدم الاهتمام بالنواحي الاجتماعية (لا محاباة ولا مجاملات).
- ٥. النمط الجمالي:** حيث يعتقد الفرد في أهمية الجمال، لذا فهو يهتم بالسلوكيات المثالية، أي أداء الأعمال والأنشطة على الوجه الأمثل.
- ٦. النمط السياسي:** هنا يعتقد الفرد في أهمية تحقيق المركز الأدبي والاقتصادي المتميز، فهو يميل إلى سلوكيات الإقناع، والتحاوّر لتحقيق مزيد من القوة مع قلة الاهتمام بالنواحي النظرية والجمالية.

المحاضرة 6

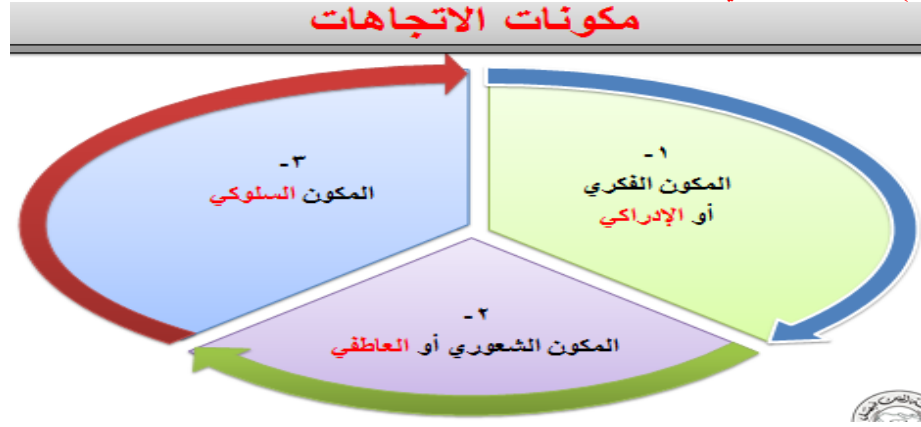
س 65/ واحدة من الأتي ، ليست من مكونات الاتجاهات :

(ا) المكون الإدراكي

(ب) المكون السلوكي

(ج) المكون العاطفي

(د) المكون التنظيمي



المحاضرة 7

س 66/ عندما نعرف ان مدير احد المنظمات كان ظالما مع المرؤوسين ، فانه غالبا ما :

(ا) يتكون لدينا اتجاه سلبي ضده

(ب) نحاول ان نعرف سبب ظلمه للمرؤوسين

(ج) لا نبالي بهذا الخبر

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

مكونات الاتجاه

1- المكون الفكري أو الإدراكي:

يتعلق هذا المكون بمدرجات أو معتقدات الفرد تجاه موقف معين، فالجانب الفكري متعلق بما لدى الفرد من معلومات عن شيء معين، مثلا: لا يمكن أن يكون لدى الفرد اتجاه عن شخص لا يعرفه.

2- المكون الشعوري أو العاطفي

يتعلق هذا المكون بمشاعر وعواطف الفرد تجاه موضوع أو شيء معين، فمعرفة الفرد أن شخصا معينًا ظالما ومتسلطا تؤدي ان يكون له اتجاه سلبي ضد هذا الشخص ويتعاطف مع مرؤوسيه.

3- المكون السلوكي

يتعلق هذا المكون بميل الفرد للتصرف بشكل معين تجاه موقف معين، فبعد أن يتوافر للفرد معرفة بالموضوع، ويتكون لديه شعور ايجابي أو سلبي، عندئذ يصبح الفرد أكثر ميلا لأن يسلك سلوكا معينًا تجاه هذا الموقف أو الفرد.

المحاضرة 7

س 67/ الصراع الذي يؤدي إلى انخفاض الأداء هو :

(ا) صراع ايجابي

(ب) صراع سلبي

(ج) صراع جماعي

(د) صراع فردي

كما يمكن تقسيم اتجاهات المنظمات حول الصراع فيما يلي [5]:

1- **الاتجاه الإيجابي:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهيكل التنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

2- **الاتجاه السلبي:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث إنه يشتت الجهود ويستهلك قدرًا كبيرًا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلًا مما يتسبب في حالات من العنف بين الأفراد.

3- **الاتجاه المتوازن:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية حيث إن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانات. كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.

<http://ahmedkordy.blogspot.com/2012/02/blog-post.html>

المحاضرة 00

س68 / الشخصية الميكيافلية هي :

(أ) شخصية أخلاقية

(ب) شخصية نفعية

(ج) شخصية انطوائية

(د) شخصية غبية

٢ - الميكيافلية Machiavellianism

❖ هي نمط للشخصية ارتبطت بالايطالي ميكيافيلي صاحب كتاب اكتساب واستخدام القوة (How to gain and use power)

خصائص الفرد ذو الشخصية الميكيافلية

تسارعه: الغاية تبرر الوسيلة	لا يهتم بالعواطف
عملي	نفعي
الميل الى المناورة والمضاربات	يحقق المكاسب الكبيرة
من الصعوبة إقناعه بوجهة نظر الآخرين	يحاول إقناع الآخرين بوجهة نظره

س: كيف نفلل من الآثار السلبية لأصحاب الشخصية الميكيافلية في العمل؟ الإجابة:

- ✓ إحاطة الآخرين بأساليبهم غير المقبولة بدل الصمت عليهم .
- ✓ ضرورة توجيههم الى الأعمال التي تحتاج الى مهارة التفاوض والمساومة.
- ✓ ضرورة توجيههم الى الأعمال المطلوب تحقيق المكاسب فيها.
- ✓ التأكيد على الجانب الأخلاقي في الحكم على كفاءة الاداء والانجاز.

المحاضرة 13

س69 / حسب نظرية التحليل النفسي تتمثل نظرة الشخص إلى الواقع المادي والاجتماعي في :

(أ) الأنا الأعلى إلى الجانب المثالي في الشخصية

(ب) الأنا السفلى إلى الجانب اللاشعوري

(ج) الأنا

(د) لا توجد الاجابة الصحيحة

❖ راند النظرية العالم فرويد (Freud)، حيث ترى النظرية أن الشخصية تتكون من:

١. الذات الدنيا: ترمز الى الجانب اللاشعوري - اللاواعي من الشخصية وهي مصدر الغرائز (البقاء الشهوة)، و تعمل بشكل غير عقلائي (مقبول، غير مقبول).
 ٢. الأنا العليا: ترمز الى الجانب المثالي في الشخصية الذي يمثل القيم والمثل والاتجاهات الأخلاقية، فهي مستودع القيم.
 ٣. الأنا: تمثل نظرة الشخص الى الواقع المادي والاجتماعي وترمز الى الجانب الواعي - الشعوري وتمثل مختلف العمليات العقلية والمنطقية.
- ❖ الفكرة الأساسية في النظرية أن هناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري والجانب أقيمي (بين الغرائز والعواطف وبين الحق والقيم والمثل).

المحاضرة 3

س 70/ ضمن مجال الشخصية ، يعرف ما يعتقد الفرد أنها نظرة الآخرين له بالذات :

(ا) الشخصية

(ب) الاجتماعية

(ج) الاقتصادية

(د) الثقافية

2. ضمن مجال الشخصية، يعرف ما يعتقد الفرد أنها نظرة الآخرين له بالذات .

أ) الشخصية.

ب) الاجتماعية.

ج) الاقتصادية.

د) الثقافية.

صمت مؤلم

المحاضرة 00

انتهت الأسئلة والله الحمد بعد كتابتها واخذ جهد وقت طويل
دعواتكم لي ولأولادي بالهداية

أخوكم

عُذر العجائز



النواحي الاجتماعية

1. واحدة من الآتي، ليست من الاسباب المؤثرة على صعوبة تفسير السلوك الإنساني .

أ) كثرة اسباب السلوك الانساني.

ب) لكل سبب حل خاص به.

ج) ثبات أسباب السلوك واستقرارها.

د) تغير الاسباب وعدم ثباتها.

صمت مؤلم

3. واحدة من الآتي، لا تصنف ضمن مزايا توظيف الإدراك ضمن مجال السلوك التنظيمي .

أ) تجنب إصدار الأوامر والأحكام التي لا تراعي الاختلافات الإدراكية.

ب) تساعد المدير في انتقاء أسلوب الاتصال المناسب مع المرؤوسين.

ج) تقليل الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات.

د) زيادة المكافآت المادية التي يحصل عليها الأفراد.

صمت مؤلم

الحاجات غير المشبعة تجعل الفرد

أ) أقل حساسية لإدراك المثيرات المتعلقة بها.

ب) أكثر حساسية لإدراك المثيرات المتعلقة بها.

ج) أقل معرفة بالمثيرات المتعلقة بها.

د) أقل فهم للمثيرات المتعلقة بها.

صمت مؤلم

حسب نظرية التعلم الاجتماعي

أ) يتجه الفرد الى تكرار السلوكات النافعة ويتجنب السلوكات الضارة

ب) ضرورة تقديم النصيح والارشاد للفرد الذي يتعلم بالمحاولة والخطأ

ج) يتعلم الفرد من خلال ملاحظة سلوكه

د) لا توجد الإجابة الصحيحة

صمت مؤلم

تقدير المريض لقيمة الصحة يستمد من

الأسرة

الخبرة

الدين

الأصدقاء



صمت مؤلم

1. من خصائص الجماعة ...

أ- أن تهين لأفرادها فرصة النمو والتطور.

ب- أنها وحدة تتكون من شخص فأكثر.

ج- أن يكون لدى الأفراد الإدراك الفردي لوحدتهم.

د- أن تكون العلاقات فيها قائمة على التنافس.

صمت مؤلم

2. يميل أطراف الصراع الى تبني استراتيجية الحل الوسط في حالة ...

أ- تقدير احد أطراف الصراع لمشاعر و آراء الطرف الاخر.

ب- رغبة أطراف الصراع عدم تصعيد الصراع.

ج- كون القضية محل الصراع بسيطة وغير مهمة.

د- رغبة اطراف الصراع في التنازل لبعضهم.

صمت مؤلم

3. واحدة من الآتي، ليست ضمن أهمية ثقافة المنظمة ...

أ- توحيد قيم ومعايير الاداء بين العاملين.

ب- زيادة درجة التبادل بين أعضاء المنظمة.

ج- مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع.

د- زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

صمت مؤلم

4. من أهم المعوقات الاجتماعية للإبداع ...

أ- الاستبداد بالرأي ورفض الرأي الاخر.

ب- الأسلوب التربوي المكمل للقدرات.

ج- انعدام الثقة بين الادارة والعاملين.

د- الحكم المسبق على أفكار الآخرين.

صمت مؤلم

1. تعرض الموظف سامي هذا الاسبوع الى عقوبات بسبب عدم التزامه بأوقات الدوام الرسمي خلال الشهرين الماضيين ، بعد ذلك لاحظ المدير أن تلك العقوبات لم تغير من سلوكه، السبب يعود الى ..

أ- عدم تعريفه بنتائج سلوكه سابقا.

ب- عدم معاقبته منذ البداية.

ج- عدم توفير بديل له.

د- عدم تكرار العقاب.

صمت مؤلم

2. واحدة من الآتي، لا تدخل ضمن أهمية القيم ...

- Ⓐ- تؤثر على طريقة تعامل الفرد مع الآخرين.
- Ⓑ- تسهم في تشكيل أخلاقيات العمل.
- Ⓒ- تؤثر في نوعية القرارات المتخذة.

Ⓓ- تؤثر في شكل الصراع بين الأفراد داخل المنظمة.

صمت مؤلم

3. حسب "إفانسيفيتش" (Ivancevich) يمكن للمدير تحسين دافعية الأفراد للعمل من خلال ...

Ⓐ- السماح لهم بقدر معقول من الأخطاء.

- Ⓑ- توفير لهم مناخ عمل مادي داخل المنظمة.
- Ⓒ- الاتجاه الى أسلوب الترقية من الخارج.
- Ⓓ- عدم وضع مواعيد لإنجاز أعمالهم.

صمت مؤلم

1. من خصائص الجماعة ...

- Ⓐ- أن تهيئ لأفرادها فرصة النمو والتطور.
- Ⓑ- أنها وحدة تتكون من شخص فأكثر.
- Ⓒ- أن يكون لدى الأفراد الإدراك الفردي لوحدتهم.
- Ⓓ- أن تكون العلاقات فيها قائمة على التنافس.

2. يعيل أطراف الصراع الى تبني استراتيجية الحل الوسط في حالة ...

- Ⓐ- تقدير احد أطراف الصراع لمشاعر و آراء الطرف الاخر.
- Ⓑ- رغبة أطراف الصراع عدم تصعيد الصراع.
- Ⓒ- كون القضية محل الصراع بسيطة وغير مهمة.
- Ⓓ- رغبة اطراف الصراع في التنازل لبعضهم.

3. واحدة من الآتي، ليست ضمن أهمية ثقافة المنظمة ...

- Ⓐ- توحيد قيم ومعايير الاداء بين العاملين.
- Ⓑ- زيادة درجة التبادل بين أعضاء المنظمة.
- Ⓒ- مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع.
- Ⓓ- زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

4. من أهم المعوقات الاجتماعية للإبداع ...

- Ⓐ- الاستبداد بالرأي ورفض الرأي الاخر.
- Ⓑ- الأسلوب التربوي المكبل للقدرات.
- Ⓒ- انعدام الثقة بين الادارة والعاملين.
- Ⓓ- الحكم المسبق على أفكار الآخرين.

ورحم الله الشافعي عندما قال:

((إن رأبي صواب يحتمل الخطأ، ورأي غيري خطأ يحتمل الصواب))