

المحاضرة العاشرة

الصراع التنظيمي

هو محاولة فرد أو جماعة أو منظمة تحقيق هدف دون إعاقة الطرف الآخر،

أ-التنافس

ب-الصراع

ج-الصراع الايجابي

من صفاته انه اتجاه غير عدائي ولا تؤدي إلى ضرر بمصالح الآخرين،

أ-التنافس

ب-الصراع

ج-الصراع الايجابي

من اثاره السلبية ان كل طرف يحاول فيه وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه.

أ-التنافس

ب-الصراع

ج-الصراع الايجابي

ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتؤثر سلبا أو إيجابا على طبيعة العلاقة التفاعلية بين الأطراف وعلى مدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم

أ-التنافس

ب-الصراع

ج-الصراع الايجابي

يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة،

أ-التنافس

ب-الصراع

ج-الصراع الايجابي

الذي يعوق أداء كل من الفرد والجماعة، ويترتب عليه إحداث ضرر للمنظمة، مما يفرض على الإدارة التصدي له والحد من مسبباته.

أ-التنافس

ب-الصراع السلبي

ج-الصراع الايجابي

من ايجابيات الصراع

أ-تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات، وزيادة درجة التعلم التنظيمي، نتيجة اكتشاف طرق جديدة لنظر إلى المشاكل أو للافتراضات الخاطئة المشوهة لعملية اتخاذ القرار.

ب- يؤدي الصراع إلى الدفع نحو الابتكار، والقيام بالتغيير المفيد داخل المنظمة، حيث تلجأ أطراف الصراع إلى التفكير في حله عن طريق استخدام طاقاتهم وقدراتهم الذهنية.

ج - يساهم الصراع في تماسك أعضاء الجماعة مما يقلل من خلافاتهم الفردية وزيادة ولائهم للمنظمة.

ح - الصراع يساهم في بروز المهارات القيادية والكشف عن القيادات الواعدة

د-لا توجد اجابة صحيحة

و-كل ماذكر صحيح

من سلبيات الصراع

أ- الإدراك السلبي لأطراف الصراع الأخرى بزيادة الهالة الموجبة بالنسبة لأفراد الجماعة، وزيادة الهالة السالبة للطرف الأخر.

ب- زيادة العداة وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع.

ج- يؤدي الصراع إلى آثار نفسية وصحية ينتج عنها القلق والتوتر، المؤدي إلى الإحباط، علاوة على الأمراض الصحية كالضغط والأزمات القلبية والسكر..

ح- غلبة المصالح الخاصة على المصلحة العامة، فكل طرف يسعى لتحقيق المكاسب الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

د- يؤدي التورط في الصراع إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال وانعكاس ذلك على موارد المنظمة.

و. تحمل طرف نتائج الصراع بدرجة اكبر يولد لديه الإحساس بالظلم والتهم والغيرة في الصراع مرة أخرى.

ز- جميع ما ذكر صحيح

تفترض المدرسة التقليدية ما يلي:

أ- أن الصراع ضار بالمنظمة ويجب تجنبه، ووجوده دليل على خلل في المنظمة.

ب- ينشأ الصراع نتيجة فروق فردية بين العاملين. ويترتب على وجوده ردود فعل غير مناسبة بين أطراف الصراع

ج- أن الصراع ظاهرة حتمية تصاحب التعاملات الإنسانية داخل المنظمات وقد يكون ايجابيا وليس بالضرورة يكون سلبي ويجب الاعتراف بوجوده.

د- يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان ضمن الحدود المسموح بها.

و- الإجابة أ- ب صحيحة

تفترض المدرسة السلوكية ما يلي:

- أ- أن الصراع ضار بالمنظمة ويجب تجنبه، ووجوده دليل على خلل في المنظمة.
- ب- ينشأ الصراع نتيجة فروق فردية بين العاملين. ويترتب على وجوده ردود فعل غير مناسبة بين أطراف الصراع
- ج- أن الصراع ظاهرة حتمية تصاحب التعاملات الإنسانية داخل المنظمات وقد يكون ايجابيا وليس بالضرورة يكون سلبي ويجب الاعتراف بوجوده.
- د- يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان ضمن الحدود المسموح بها.
- و- أسباب الصراع متعددة الأمر الذي يتطلب دراستها وتحليلها وانخفاض مستوى الصراع يساعد على تنمية الابتكار والتجديد داخل المنظمة.

ز- الإجابة ج-د-و صحيحة

تمثل الفكر الإداري الحديث للصراع وتفترض ما يلي: قد يكون الصراع بناء أو هداما حسب الموقف محل الصراع، وما على الإدارة سوى دراسة مواقف الصراع وتحديد الإستراتيجية المناسبة للتعامل معه.

أ- المدرسة التقليدية

ب- المدرسة السلوكية

ج- المدرسة الموقفية

مراحل الصراع في نموذج بوندي (Pondy)

أ- مرحلة الصراع الكامن

ب- مرحلة إدراك الصراع

ج- مرحلة الشعور بالصراع

د- مرحلة إظهار الصراع

و- مرحلة ما بعد الصراع

ح- كل ما ذكر صحيح

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.

أ- مرحلة إدراك الصراع

ب- مرحلة الشعور بالصراع

ج- مرحلة إظهار الصراع

ح-و- مرحلة ما بعد الصراع

و- مرحلة الصراع الكامن

يتجسد الصراع في صور مختلفة من العداة، فقد يكون واضحا (مشاحنات لفظية، عنف)، أو سلبيا (إصابة الطرف الآخر بالإحباط نتيجة عدم تلبية طلباته)،

أ- مرحلة الصراع الكامن

ب- مرحلة إدراك الصراع

ج- مرحلة الشعور بالصراع

د- مرحلة إظهار الصراع

و- مرحلة ما بعد الصراع

الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات حول تلبية طلبات العملاء يعد من.....

أ- مرحلة الصراع الكامن

ب- مرحلة إدراك الصراع

ج- مرحلة الشعور بالصراع

د- مرحلة إظهار الصراع

و- مرحلة ما بعد الصراع

في هذه المرحلة تبدأ الوحدات المتصارعة في تنمية وتجهيز رد الفعل الانفعالي تجاه بعضها،

أ- مرحلة الصراع الكامن

ب- مرحلة إدراك الصراع

ج- مرحلة الشعور بالصراع

د- مرحلة إظهار الصراع

و- مرحلة ما بعد الصراع

تبدأ هذه المرحلة عندما تشعر 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.

أ- مرحلة الصراع الكامن

ب- مرحلة إدراك الصراع

ج- مرحلة الشعور بالصراع

د- مرحلة إظهار الصراع

و- مرحلة ما بعد الصراع

الصراع الداخلي على مستوى الفرد

أ- الاحباط

ب- تعارض اهداف الفرد

ج- تعارض الدور وغموضة

ح- مشاكل العمل

و- جميع ما ذكر

يتولد بسبب عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه بسبب وجود مانع حيث يتبنى احد أنواع السلوك مثل: الانسحاب، الجمود، العدوانية، الكبت، التبرير.

أ-الاحباط

ب-تعارض اهداف الفرد

ج-تعارض الدور وغموضة

ح-مشاكل العمل

تأخذ ثلاثة أشكال هي: 1 حالة الاختيار بين عدة أهداف ذات مزايا، يختار الفرد البديل الأكثر نفعا 2-حالة تحقيق أهداف ذات عيوب ومزايا، المطلوب المقارنة 3-حالة اختيار هدف بين عدة أهداف ذات سلبيات، يتحاشى الفرد الاختيار منعا للمشاكل.

أ-الاحباط

ب-تعارض اهداف الفرد

ج-تعارض الدور وغموضة

ح-مشاكل العمل

كلما كان الدور غامضا كلما

أ - قلت قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك.

ب - ترفع من قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك

ج-عادة ما يزداد الغموض في مراحل العمل الأولى.

د- الاجابة أ- ج صحيحة

زيادة عبء العمل، سوء ظروف العمل، تدني العلاقات مع الزملاء يعد من الصراخ الداخلى للفرد الذي يكون سببه...

أ-الاحباط

ب-تعارض اهداف الفرد

ج-تعارض الدور وغموضة

ح-مشاكل العمل

يعد من الصراع بين الافراد (ضمن الجماعة)

أ-الصراع على المكافأة ، الترقية، المركز الاجتماعي...

- ت - حرص ادارة الانتاج على الجودة والمبالغة في المشتريات يتعارض مع اهداف ادارة المشتريات
ث - التنافس على الموارد المحدودة
ج - لاشئ مما ذكر

يعد من الصراع بين الجماعات

أ-الصراع على المكافأة ، الترقية، المركز الاجتماعي...

- ح - حرص ادارة الانتاج على الجودة والمبالغة في المشتريات يتعارض مع اهداف ادارة المشتريات
خ - التنافس على الموارد المحدودة
د - اختلاف ادارة الإنتاج والتسويق في تفسير سبب انخفاض المبيعات.

ذ - الإجابة ح-خ-د صحيحة

اسباب الصراع بين الجماعات

- أ-تعارض الأهداف
ب- التنافس: على الموارد المحدودة.
ج- الاختلاف في الإدراك: مثل اختلاف ادارة الإنتاج والتسويق في تفسير سبب انخفاض المبيعات.
د- العلاقات الاعتمادية: أي اعتماد الجماعات على بعضها في النشاطات مما يثير الصراع بينها الانتماء لمستويات تنظيمية مختلفة.
و- اختلاف هوية الجماعة

ز-جميع ما ذكر

يحدث هذا الصراع بين تضم جماعات عمل مختلفة ، ويعبر عن حالة التوتر بينهما عند حصول تعارض أو تضارب في المصالح.

ا-الجماعات

ب الافراد

ج-المنظمات

استراتيجيات حل الصراع

- أ- إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة
- ب- إستراتيجية التعاون
- ج- إستراتيجية الحل الوسط
- د- إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع
- و- إستراتيجية التكيف

ز- جميع ما ذكر

- ❖ تعتمد هذه الإستراتيجية على الإيجار والتهديد، حيث تستند الى السلطة الرسمية بهدف تطبيق سياسة الإذعان على الطرف الأخر.
- ❖ تعد مناسبة في الظروف التي تتطلب حل سريع مثل أوقات الأزمات.

أ- إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة

- ب- إستراتيجية التعاون
- ج- إستراتيجية الحل الوسط
- د- إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع
- و- إستراتيجية التكيف

- 1. تعد مناسبة في الحالات التالية: حالة الاتفاق على الحل المتكامل 2- حالة الرغبة في اكتساب الخبرة والتعاون مع الأطراف الأخرى. 3- حالة تقدير مشاعر الآخرين وأرائهم ومقترحاتهم.**

أ- إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة

ب- إستراتيجية التعاون

- ج- إستراتيجية الحل الوسط
- د- إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع
- و- إستراتيجية التكيف

❖ تستخدم حالة وجود التقارب ورغبة التنازل بين أطراف الصراع بهدف تحقيق التوافق.

❖ تعد لغة مناسبة للتفاوض بين طرفي الصراع بسبب تعادل الطرفين.

أ- إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة

ب- إستراتيجية التعاون

ج- إستراتيجية الحل الوسط

د- إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع

و- إستراتيجية التكيف

هي انسحاب سلبي من طرف احد أطراف الصراع وتجاهل موقف الصراع، إقامة حواجز بين طرفي الصراع، أفراد أو جماعات المتصارعة. جعل العلاقات والتفاعلات محدود.

أ- إستراتيجية التعاون

ب- إستراتيجية الحل الوسط

ج- إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع

د- إستراتيجية التكيف

تستخدم في المواقف التالية: القضايا البسيطة وغير المهمة. غياب فرصة قبول وجهة نظر لدى أطراف الصراع. الرغبة في كسب الوقت. الرغبة في عدم تصعيد الصراع.

أ- إستراتيجية التعاون

ب- إستراتيجية الحل الوسط

ج- إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع

د- إستراتيجية التكيف

تسمى إستراتيجية الإيثار وقد تبدو استسلاما للطرف الأخر.

أ- إستراتيجية التعاون

ب- إستراتيجية الحل الوسط

ج- إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع

د- إستراتيجية التكيف

تعد مدخل لحل الصراع في الحالات التالية: الرغبة في بناء جسور العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع. عند شعور احد أطراف الصراع بضعف موقفه التفاوضي. عندما تكون القضية محل الصراع غير ذات أهمية أو هامشية.

أ- إستراتيجية التعاون

ب- إستراتيجية الحل الوسط

ج- إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع

د- إستراتيجية التكيف

تصنيف استراتيجيات تسوية الصراع حسب التالي

أ - رابح-خاسر

ب - خاسر-خاسر

ت - رابح - رابح

ث - جميع ما ذكر

المحاضرة الحادية عشر

ثقافة المنظمة

يعرف Smircich ثقافة المنظمة بأنها

أ-مجموعة المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية.

ب-مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك،

ج-نظام من القيم المشتركة والمعتقدات

يرى Alder أن ثقافة المنظمة هي

أ-مجموعة المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية.

ب-مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك،

ج-نظام من القيم المشتركة والمعتقدات

يرى Gibson ان ثقافة المنظمة هي

أ-مجموعة المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية.

ب-مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك،

ج-نظام من القيم المشتركة والمعتقدات

من مميزات ثقافة المنظمة

أ-أن ثقافة المنظمة تشمل قيم ومعتقدات يشترك فيها أعضاء التنظيم.

ب-أن ثقافة المنظمة تحدد شكل التصرف أو السلوك مع المشكلات الداخلية والخارجية.

ج-أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها قد تكون ايجابية عندما تحقق أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لتلك الأهداف.

د-قد تتعدد الثقافات الفرعية داخل الثقافة الأم، بحيث تعكس الاختلاف الموجود بين الأقسام .

و- جميع ماذكر

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

أ-ثقافة الفرد

ب-ثقافة الجماعة

ج-ثقافة المنظمة

أهمية ثقافة المنظمة

- أ - تلعب دور هام في تشكيل سلوك الافراد وفي الحفاظ على هوية المنظمة.
- ب - تحدد ثقافة المنظمة وهوية الافراد دورهم في المنظمة .
- ت -تسهل عملية الالتزام الجماعي وزيادة درجة استقرار التنظيم.
- ث -تتمثل أداة للرقابة والتوجيه لسلوك الافراد.
- ج - تساعد في فهم سلوك الافراد وتزيد من إمكانية التنبؤ به وتوحيد القيم ومعايير الاداء المتميز بين العاملين.
- و-زيادة الانتماء والولاء وزيادة درجة التبادل بين أعضاء المنظمة.

ز-جميع ماذكر

وسائل نقل الثقافة التنظيمية

- أ-أساليب التطبيع الاجتماعي
- ب-أساليب المنظمة في الترقية وزيادة الروابط والعلاقات والعقاب والإجازة.
- ج-لغة التنظيم

د-جميع ماذكر

مصادر ثقافة المنظمة

- أ - صفات وخصائص الفرد
- ب - اخلاقيات التنظيم
- ت - الهيكل التنظيمي
- ث - كل ماذكر

صفات وخصائص الفرد

أ- الافراد المؤسسون تؤثر قيمهم ومعتقداتهم بدرجة كبيرة في شكل ثقافة المنظمة.

ب- عادة ما يتحكم الافراد المؤسسون في نوعية الافراد الذين يعملون في المنظمة ويشكلون ثقافتها.

ج- الافراد الذين يتم اختيارهم من قبل المؤسسين ستكون لديهم نفس القيم.

د-كل ما ذكر صحيح

من صفات اخلاقيات التنظيم

أ - مع الوقت تصيح القواعد الأخلاقية عادية، وتمثل جانب مميز لثقافة المنظمة.

ب- هي نتاج كل من أخلاقيات الفرد، وأخلاقيات المجتمع، والأخلاقيات المهنية.

د-كل ما ذكر

من مميزات 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.

❖ جميع ما ذكر

المحاضرة الثانية عشر

الإبداع

عملية يحاول فيها الفرد من خلال تفكيره وقدراته أن يتوصل لشيء جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته.

أ- القدرات الإبداعية

ب- الإبداع

ج- الاختراع

عملية إنتاج أفكار جديدة أو غير مألوفة،

أ- السلوك الإبداعي

ب - القدرات الإبداعية

هي القدرة إنتاج تلك الأفكار.

أ- السلوك الإبداعي

ب- القدرات الإبداعية

أنواع الإبداع

أ - الاختراع الجديد

ب - ربط الأفكار والجوانب فيما بينها

ت - تطوير شيء موجود

ث - خليط من الطرق السابقة.

ج - جميع ما ذكر

منتج جديد، نظرية جديدة، يعد من

ح - الاختراع الجديد

خ - ربط الأفكار والجوانب فيما بينها

د - تطوير شيء موجود

ذ - خليط من الطرق السابقة.

جوانب إدارية بجوانب رياضيه يعد من

ر - الاختراع الجديد

ز - ربط الأفكار والجوانب فيما بينها

س - تطوير شيء موجود

ش - خليط من الطرق السابقة.

صناعة الطائرات ، السيارات يعد من ...

ص - الاختراع الجديد

ض - ربط الأفكار والجوانب فيما بينها

ط - تطوير شيء موجود

ظ - خليط من الطرق السابقة.

خصائص الشخص المبدع

- أ- عدم قبول الوضع الحالي والرغبة في التغيير.
- ب- عدم الالتزام بمعايير المجموعة والميل الى المعايير المستقلة.
- ج- الاهتمام بالجديد .
- د- المعرفة الواسعة والتفكير الخلاق (غير تقليدي).
- و- تفضيل حرية التعبير عن الري وعدم الاهتمام بأراء الآخرين.

ز- جميع ما ذكر

خصائص المنظمة المبدعة

- أ - أشيوع قيم تنظيمية دافعة للابتكار والإبداع.
- ب - تبني أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.
- ت - الاستثمار في البحث طويل الأجل.
- ث - تجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقا.
- ج - الميل الى اللامركزية وعدم تعقيد الإجراءات.
- ح - تشجيع المبادرات.
- خ - نشر ثقافة تبادل الآراء والمشاركة بالنقد الذاتي.
- د - تفهم الصراع وإيجاد الحلول المناسبة له.

ذ - جميع ما ذكر

معوقات الابداع

- أ- معوقات شخصية
- ب- معوقات اجتماعية
- ج- معوقات تنظيمية

د- كل ما ذكر

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

أ-معوقات شخصية

ب-معوقات اجتماعية

ج-معوقات تنظيمية

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

أ-معوقات شخصية

ب-معوقات اجتماعية

ج-معوقات تنظيمية

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

أ-معوقات شخصية

ب-معوقات اجتماعية

ج-معوقات تنظيمية