

السؤال الاول: (3ن)

- يمكن للمنظمة ان تساهم في رفع وخفض مستوى هذا الرضا؟ من خلال:1ن

- نظام العوائد
- الإشراف
- سياسات التنظيم
- تصميم العمل
- ظروف العمل الجيدة

- هذه الاتجاهات هي: 0,75ن

- القيادة الكارزمية
- القيادة التبادلية
- القيادة التحويلية

- التطبيق في المنظمات: 0.75ن

في بيئات العمل، يُستخدم القائد الكارزمي عندما تحتاج المنظمة إلى تحفيز عالٍ أو تغيير جذري. أمثلة تطبيقية:

- عند تأسيس شركة ناشئة: القائد الكارزمي يستطيع بثّ الإيمان بالمشروع وتحفيز الفريق على تجاوز الصعوبات.
- في الأزمات: مثل الانخفاض المالي أو إعادة الهيكلة — القائد الكارزمي يرفع الروح المعنوية ويعيد الثقة.
- في المشروعات الإبداعية: مثل مؤسس شركة "آبل" ستيف جوبز، كان نموذجًا للقائد الكارزمي الذي يحفز بالقدوة والإلهام لا بالأوامر.

- الانتقادات: 0.5ن

- قد يتحول إلى عبادة شخصية إذا غاب التوازن المؤسسي.
- نجاح القيادة مرتبط بشخص القائد، فإذا رحل تهاور الحماسة.
- قد يُغفل الأنظمة والهياكل لصالح التأثير الشخصي

السؤال الثاني: حدد الفروقات بين المفاهيم التالية: (7ن)

الابداع والابتكار 0,75ن

الابتكار	الإبداع	البعد
عملي/تنفيذي	فكري/تصوري	طبيعة النشاط
تحويل الأفكار إلى واقع	توليد أفكار	الهدف
مؤسسي غالباً	فردى أو جماعى	النطاق

- كيفية تجسيد الإبداع التنظيمى فى المؤسسة من خلال مايلى:

- على مستوى القيادة يتم ب: 0,5ن

- دعم الأفكار الجديدة
- تشجيع التجريب
- عدم معاقبة الفشل
- اعتماد القيادة التحويلية

- على مستوى الموارد البشرية يتم ب: 0,5ن

- التدريب المستمر
- منح جوائز للإبداع
- تدوير المناصب
- إعطاء مساحة للموظفين لاقتراح أفكار

- على مستوى العمليات التنظيمية يتم ب: 0,5ن

- تقليل التعقيد الإداري
 - اعتماد الرقمنة
 - تحسين نظام الاتصالات الداخلية
- على مستوى الثقافة التنظيمية يتم ب:0,5ن
- ثقافة تتقبّل التغيير
 - احترام الاختلاف
 - تعزيز العمل الجماعي
 - منح الحرية الفكرية
- على مستوى التكنولوجيا يتم ب:0,5ن
- اعتماد أدوات العمل الحديثة
 - توظيف الذكاء الاصطناعي
 - إنشاء مختبرات للإبداع الداخلي
- نظرية التعلم الشرطي الكلاسيكي والاجرائي 1,25 ن

المقارنة	التعلم الشرطي الكلاسيكي	التعلم الشرطي الإجرائي
من صاحبها؟	بافلوف	سكينر
ما يتعلمه الفرد؟	الربط بين مثيرين	الربط بين السلوك ونتيجته
نوع السلوك	استجابة لا إرادية (تلقائية)	سلوك إرادي (يختاره الفرد)
آلية التعلم	التعزيز أو العقاب بعد السلوك الارتباط الزمني بين المثيرات	

التعلم الشرطي الإجرائي التعلم الشرطي الكلاسيكي المقارنة

فأر سكينر والطعام كلب بافلوف والجرس المثال

العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك التنظيمي: 2,5

لا ينشأ السلوك الإنساني من الفراغ، فالاستجابة الفورية للفرد في أي موقف والتي تختلف من فرد لآخر، ومن موقف لآخر، تتأثر بمجموعة من القيم، والتي تؤثر في الأحكام التي يصدرها الفرد، وعلى تقديره للأشياء أو الأفراد الذين يتفاعل معهم، **فالتعبير عن القيم التي يحملها الفرد يمثل الاتجاهات**

فالاتجاه هو ميل أو استعداد الفرد فكريا وشعوريا للاستجابة سلبا- إيجابا ، إلى بيئته المحيطة فالاتجاهات تشكل فكر ودوافع ومشاعر الفرد إزاء أي من هذه الأمور

يتم التمييز بين القيم والاتجاهات، في أن **الاتجاهات تركز على أشياء وحالات محددة؛ أي أن الاتجاه عبارة عن " توجه ما نحو أشياء محددة (أو حالات...فالاتجاه ينتج عن تطبيق قيمة عامة على شيء ملموس أو حالات معينة، أي أنه من الممكن النظر إلى القيم على أنها اعتقادات عامة تسبق عمليات الاتجاهات.**

"القيم تساعد في تشكيل الاتجاهات، فعندما يكون شيء ما ذا قيمة بالنسبة للفرد، فإنه يميل إلى اتخاذ اتجاهات إيجابية حياله، وعندما يكون شيء ما غير ذي قيمة بالنسبة له، فإنه يميل إلى اتخاذ اتجاهات سلبية حياله

أما السلوك فهو عبارة عن الشيء الظاهر أو الذي يظهر من القيم الأساسية لشخص ما والاتجاهات المصاحبة لتلك القيم، وبالتالي فإن **سلوك الشيء الملاحظ بشكل مباشر لما يؤمن به الشخص من القيم، 2وما ينتج عنها من اتجاهات تقود ذلك السلوك إلى وجهة معي**

لذا يمكن القول إن **القيم تكمن في مكونات الشخصية وأبعادها وما يؤثر فيها من ظروف بيئية وثقافية متعددة، وهي بالتالي تلعب دورا في تكوين اتجاهات الأفراد، وبناء معايير التي يحتكمون إليها في تقييم أمورهم، كما أنها تؤثر في السلوك**

السؤال الثالث: (10ن

- تتشكل ضغوط العمل كمايلي: 1.5ن
- وجود عنصر المثير: يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط.
- عنصر الاستجابة: يمثل هذه العنصر ردود الفعل النفسية والسلوكية التي يبذلها الفرد (القلق، الإحباط، التوتر).

- **عنصر التفاعل:** هو تفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة

- تنشأ الصراعات في المنظمة نظرا لي: 2

- **الأسباب الشخصية للصراع:**

- **اختلاف الإدراك:** فالأفراد يختلفون من حيث درجة إدراكهم للأشياء، وذلك بسبب بعض المتغيرات التي لها صلة بقييم الفرد واتجاهاته.
- **التركيب النفسي السيكولوجي 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.
- **عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة:** مما ينعكس في عدم التعاون وإثارة المشاكل.

الأسباب التنظيمية للصراع:

- **ندرة الموارد:** فالمحدودية للموارد تخلق الصراع بين أعضاء المنظمة في الوحدات المختلفة، وذلك بسبب رغبة كل طرف في الحصول على حاجاته من هذه الموارد قبل نفاذها.
- **عدم وضوح الدور:** يعرف عدم وضوح الدور بأنه عدم توفر المعلومات والبيانات الواضحة لدى الفرد عن الدور المطلوب منه القيام به، أو عدم توفر المعلومات بحدود سلطته والمعلومة الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة.
- **الغموض حول السلطة والمسؤولية:** فالغموض حول السلطة يجعل الأفراد غير مدركين من هو صاحب السلطة، والغموض حول المسؤولية يجعل الأفراد غير مدركين من هو المسؤول عن العمل
- استراتيجية التعامل مع ضغوط على مستوى المنظمة: من أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية: 2

● **التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.**

- **تصميم وظائف ذات معنى:** تفقد العديد من الوظائف معناها وقيمها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي منحه في أداء العمل ويتقلب إلى روتين ممل، كما قد تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حدة التصرف فيها وعليه العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية.

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط، مثل: تخفيض مستوى الإشراف، دمج وظائف إضافية لمستوى تنظيمي جديد.
- تطوير نظم الاختيار والتعيين، وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب.
- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور: بمعنى يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى.
- ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله بسهولة ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار.

– الحلقة المتكاملة لإدارة الصراع التنظيمي بفاعلية؟ 2,5ن

– التشخيص:

تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك لغايات التعرف إلى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، وتجرى باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلا عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

– مرحلة التدخل:

تتم عملية التدخل في الصراع من خلال اتباع أسلوبين أساسيين هما:

- العمليات الإنسانية: مثل القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين مع دعم أفراد المنظمة، وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.
- البنية التقنية: وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بيئة المنظمة.

– مرحلة تحديد الصراع:

وهي مرحلة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستشارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

– مرحلة التعلم والفاعلية:

من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لابد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادرا على التأثير في المرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

- اذا ما أحدث الصراع ضغطا وقلقا منخفضا لدى الفرد والآخرين **تتبع أسلوب التجنب** الذي يقوم على مايلي: 2ن

هذا الأسلوب يشير إلى قلق منخفض على النفس والآخرين، ومرتببط بالانسحاب وتجاوز الصراع، وتتضمن الانسحاب من موقف الصراع، ويعتمد الموظف فيها تجاهله وتجنبه بدلا من التعامل معه...، وهذه الطريقة جيدة حينما يكون الأمر تافها ولا يستوجب التركيز عليه، أو عندما تتوقع ضررا أكبر من المنفعة في حال المواجهة، أو حينما يكون الحصول على رغباتك أقل مما يؤدي لإشباعها، أو حينما يصعب التواصل بشكل كافٍ مع الشخص المعني، أو حينما تكون بحاجة إلى جمع معلومات أكبر حول الموضوع.

ويتضمن التغاضي عن أسباب حدوث الصراع ويستعين عادة هذا الأسلوب بالعديد من المداخل:

(أ) **مدخل الإهمال**: إذ يتم تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن بعد مدة من الزمن من تلقاء نفسه، لكن يعاب عليه أنه يمكن أن يزيد سوءًا مع مرور الزمن.

(ب) **مدخل الفصل الجسدي بين أطراف الصراع**: ويعني إبعاد الأطراف والأفراد والمجموعات المتصارعة عن بعضها البعض انطلاقا من مبدأ عدم وجود تفاعل يؤدي إلى عدم وجود صراع لكن يعاب التأثير السلبي على الفعالية الكلية للمنظمة.

(ج) **مدخل التفاعل المحدود**: ويسمح للأفراد هنا التفاعل بصورة محدودة، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط.