



مبادئ السلوك التنظيمي

يعالج هذا الكتاب ابعاد السلوك التنظيمي داخل المنظمات، وبناقش أبعاد السلوك الفردية و الجماعية للمنظمات، ويتناول مفهوم المنظمة كإطار للسلوك التنظيمي وكنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته المحيطة فيؤثر فيها ويتأثر بها، وأوضحنا أنه حتى تتمكن المنظمة والمديرون من الحصول على السلوك التنظيمي المرغوب من قبل العاملين فيها، لابد من أن يدرسوا ويفهموا هذا السلوك، ويعرفوا دوافعه ومسبباته وأهدافه، حتى يتمكنوا من وضع السبل التي تساعد في توجيهه الوجهة المطلوبة، ويكسبوا العاملين أنماطا سلوكية تنظيمية تخدمهم وتخدم مصلحة العمل والمنظمة. فقد بات من الضروري أن يفهموا الشخصية الإنسانية ودوافعها وحاجاتها وقيمها واتجاهاتها، وكيف يدرك الأفراد المواقف والظروف، وأيضا أن يدرسوا كافة العمليات التنظيمية ليتمكن كل مدير أن يقوم بعملية التوجيه والإرشاد على أكمل وجه، وهذا لن يأتي إلا بعد فهم السلوك التنظيمي. هذا الأخير ليس ببساطة محصلة مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية في المنظمة، بل هو ظاهرة في غاية التعقيد وسلوك الجماعة هو جزء من هذه الظاهرة إذ تعد الجماعة وحدة في غاية الأهمية وحجر الزاوية في أي بناء تنظيمي، وتساهم بقدر كبير في فهم السلوك التنظيمي.

FOR AUTHOR USE ONLY

سعدى فاطمة باحثة في مجال المحاسبة والمراقبة والتدقيق ومبادئ إدارة الأعمال واستراتيجية المؤسسات، لها أبحاث و منشورات في هذا المجال

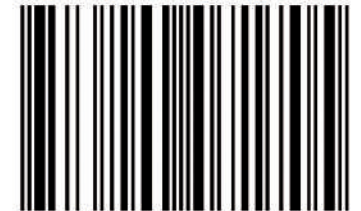
سعدى فاطمة

مبادئ السلوك التنظيمي

دروس على شكل اسئلة لمسابقات الدكتوراه و حلولها
الطبعة الاولى
2019/1441

فاطمة

NOOR
PUBLISHING



978-620-0-07170-5

سعدى فاطمة

مبادئ السلوك التنظيمى

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

سعدى فاطمة

مبادئ السلوك التنظيمي

دروس على شكل اسئلة لمسابقات الدكتوراه و حلولها
الطبعة الاولى 2019/1441

FOR AUTHOR USE ONLY

Noor Publishing

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

Noor Publishing

is a trademark of

International Book Market Service Ltd., member of
OmniScriptum Publishing Group

17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page

ISBN: 978-620-0-07170-5

Copyright © سعي فاطمة

Copyright © 2019 International Book Market Service Ltd.,
member of OmniScriptum Publishing Group

FOR AUTHOR USE ONLY

كتاب

مبادئ السلوك التنظيمي

- دروس على شكل أسئلة لمسابقات الدكتوراه
وحلولها-

- الجزء الأول -

فاطمة سعدي

الطبعة الأولى

1441/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

« هل أتى على الإنسان حين من الدهر لم يكن شيئاً مذكوراً (1) إنا خلقنا الإنسان من نطفة أمشاج نبتليه فجعلناه سميعاً بصيراً (2) إنا هديناه السبيل إما شاكراً أو كفوراً (3) إنا اعتدنا للكافرين سلاسلأ و أغلالاً و سعيراً (4) إن الأبرار يشربون كأساً كان مزاجها كفوراً (5) »

صدق الله العظيم .

[سورة الإنسان الآية 01-05]

FOR AUTHOR USE ONLY

إهداء

إلى أبي وأمي، اللذين منحاني من الحب والحنان ما يكفيني لمحبة الناس،
وعلماني من الصبر ما يكفيني لمواصله المشوار،
وأحبا أن يرياني في هذا المقام.
حفظهما الله وأطال عمرهما على طاعته.
الى من كان سندا ومعطى وصبوراً رفيق دربي... زوجي الغالي،
إلى الجوهرتي ابني عزيز الرحمان و أخوتي الإعزاء،
إلى جميع أساتذتي الأفاضل وأحبائي...،
أهدي إليهم ثمرة جهدي.
جعله الله علماً نافعاً

سعدى فاطمة

.....	سورة الإنسان
.....	إهداء
.....	محتوى فهرس
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة المختصرات
.....	مقدمة الكتاب

12

الباب الأول : السلوك الفردي في المنظمات

.....	تمهيد الباب الاول
.....	الجزء الأول : ابعاد السلوك التنظيمي
.....	تمهيد الجزء الأول
.....	الفصل الأول : المدخل إلى دراسة السلوك التنظيمي
.....	تمهيد الفصل
.....	أسئلة وأجوبة
.....	خلاصة الفصل
.....	الفصل الثاني : مراحل تطور دراسة السلوك التنظيمي
.....	تمهيد الفصل
.....	أسئلة وأجوبة
.....	خلاصة الفصل
.....	خلاصة الجزء الاول
.....	الجزء الثاني : ابعاد السلوك الفردي في المنظمات
.....	تمهيد الجزء الثاني
.....	الفصل الأول : الشخصية
.....	تمهيد الفصل
.....	أسئلة وأجوبة
.....	خلاصة الفصل

.....	الفصل الثاني : الإدراك.
.....	تمهيد الفصل.
.....	أسئلة وأجوبة.
.....	خلاصة الفصل.
.....	الفصل الثالث : التعلم.
.....	تمهيد الفصل.
.....	أسئلة وأجوبة.
.....	خلاصة الفصل.
7.....	الفصل الرابع : القيم
.....	تمهيد الفصل.
.....	أسئلة وأجوبة.
.....	خلاصة الفصل.
.....	الفصل الخامس : الاتجاهات.
.....	تمهيد الفصل.
.....	أسئلة وأجوبة.
.....	خلاصة الفصل.
.....	الفصل السادس : الدافعية و التحفيز.
.....	تمهيد الفصل.
.....	أسئلة وأجوبة.
.....	خلاصة الفصل.
.....	خلاصة الباب الأول.

151

الباب الثاني : السلوك الجماعي في المنظمات

.....	تمهيد الباب الثاني.
.....	الجزء الأول :أبعاد السلوك الجماعي داخل المنظمات.
.....	تمهيد الجزء الأول.
.....	الفصل الاول : الجماعات.
.....	تمهيد الفصل.
.....	أسئلة وأجوبة.
.....	خلاصة الفصل.
.....	الفصل الثاني : الصراع التنظيمي.

تمهيد الفصل.....	
أسئلة وأجوبة.....	
خلاصة الفصل.....	
الفصل الثالث: القيادة الادارية و القوة التنظيمية.....	
تمهيد الفصل.....	
أسئلة وأجوبة.....	
خلاصة الفصل.....	
الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي.....	
تمهيد الفصل.....	
أسئلة وأجوبة.....	
خلاصة الفصل.....	
الفصل الخامس:اتخاذ القرارات.....	
تمهيد الفصل.....	
أسئلة وأجوبة.....	
خلاصة الفصل.....	
الفصل السادس: التفاوض.....	
تمهيد الفصل.....	
أسئلة وأجوبة.....	
خلاصة الفصل.....	
خلاصة الجزء الاول.....	
خلاصة الباب الثاني.....	
الجزء الثاني : الإجابات النموذجية لمسابقات القبول في الدراسات العليا وأسئلة مقترحة....	
الفصل الأول : الإجابات النموذجية لمسابقات القبول في الدراسات العليا لبعض امتحانات: - LMD-	
ماستر- مسابقات الدكتوراه لمختلف الجامعات الجزائرية العربية".....	
الفصل الثاني: أسئلة مقترحة لـ لمسابقات القبول في الدراسات العليا لبعض امتحانات: - LMD-	
ماستر- مسابقات الدكتوراه لمختلف الجامعات الجزائرية والعربية".....	
خاتمة.....	
قائمة المراجع.....	324

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
جداول الباب الأول		
1-2	الجوانب النظرية في السلوك التنظيمي.	34
1.4	استراتيجيات التي تستخدم فيها الحوافز الايجابية والسلبية في عملية التعلم.	85
1.5	أنواع الاتجاهات.	107
2.5	مقياس ليكرت.	114
1.6	المتغيرات نظرية العدالة والمساواة.	127
1.6	الفرق بين الحوافز والدوافع.	137
2.6	نظرية (X, Y)	143
جداول الباب الثاني		
1.1	انواع الجماعة و خصائص لكل نوع .	156
2.1	مراحل تطوير الجماعة.	162
3.1	انواع فريق العمل.	167
4.1	الخطوات التي يجب أن تتبع لكفاءة بناء فريق عمل ناجح.	167
5.1	نصائح عامة في كيفية بناء فريق ذو اداء عالي.	168
1.2	آثار الصراع التنظيمي.	175
2.2	أهم الفروق بين الصراع الايجابي (البناء) والصراع السلبي (الهدام)	176
1.3	أنماط القيادة.	190
1.4	وسائل الاتصال المكتوب.	207
2.4	التجسيد النظري لاتصال المؤسسة خلال نظرية (x) و (y).	212
1.5	تعريف و خصائص و الحاجة للمعلومة لكل من القرارات التكتيكية، القرارات التشغيلية.	231
2.5	أنواع القرارات في المؤسسة حسب I. Ansoff .	237
3.5	خصائص ومستويات اتخاذ القرارات.	244
4.5	درجتين كره وحب المجازفة.	245
5.5	مزايا وعيوب اتخاذ القرار الجماعي.	251

255	الاختلافات بين استراتيجيات التفاوض.	1.6
256	أساليب التفاوض لكل من العرب والأمريكان والروس.	2.6

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
أشكال الباب الأول		
1-1	المتغيرات المستقلة لنموذج السلوك التنظيمي.	14
1-2	العناصر المؤثرة على سلوك الإنساني داخل المنظمات حسب نظرية الموقفية.	36
2-2	نموذج نظام السلوك الإنساني.	37
1.3	محددات الشخصية (العوامل المؤثرة في الشخصية)	61
1.4	نقسم العوامل المؤثرة في الإدراك.	65
2.4	دور الفرد في عملية الإدراك.	70
1.6	التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة.	100
1.5	نموذج مبسط لنظرية التوقع.	127
2.5	نموذج بورتر ولولر (1968).	128
1.6	أنواع الحوافز.	135
2.6	يوضح علاقة الحوافز بالدوافع.	137
3.6	خطوات تصميم نظام الحوافز.	147
أشكال الباب الثاني		
1.1	مراحل تطور الجماعة عند "Tuchman و"Jenesn"	161
2.1	مراحل تطوير الجماعة.	162
1.2	Pondy's Model مراحل الصراع التنظيمي من أشهر نماذجه نموذج بوندي.	177
2.2	استراتيجيات تسوية الصراع.	185
1.3	مدى السلوك القيادي	195
2.3	نموذج الشبكة الإدارية	197
1.4	عناصر الاتصالات.	205
1.5	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	240
2.5	درجة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار	249

قائمة المختصرات

أولا - باللغة العربية :

- السنة : س.
- الصفحة: ص .
- العدد : ع .
- الجزء : ج .
- المجلد : مج.
- الطبعة: ط .
- بدون طبعة : د ط .
- السؤال : س.

ثانيا - باللغة الفرنسية :

Op-cit : ouvrage précité .

N: numéro.

P:page

FOR AUTHOR USE ONLY

مقدمة:

يعد السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام مختلف الباحثين والمفكرين والاختصاصيين وهو من أكثر المواضيع إثارة وتعقيدا، إذ أن الإنسان الفرد من أكثر العناصر أهمية في المنظمات، فهو يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه.

إن دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الإنسانية والتنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معاً، ونتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الأفراد في منظمات الأعمال. ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، حيث تتفاعل العوامل النفسية (العوامل الداخلية) مع العوامل الاجتماعية (العوامل الخارجية) وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً.

لقد مر التطور في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بمراحل عديدة. فمذ بدء البشرية والناس تسعى إلى تفسير السلوك، وظهرت الأديان لكي تفسر سلوك الإنسان وتنظم العلاقة بينهم. ومع تطور العلوم الإنسانية مثل علم النفس والاجتماع، بدأ علم جديد في الظهور وهو علم السلوك التنظيمي، ويقدم علم السلوك التنظيمي معارف ومهارات يحتاجها كل فرد وعلى وجه خاص كل (مدير يود أن يحقق أهدافه من خلال الآخرين).

فبالنظر إلى الأدبيات التي تناولت السلوك التنظيمي يتضح أن أبعاد السلوك التنظيمي تتدرج تحت تصنيفات السلوك التنظيمي التالية:

- السلوك الفردي داخل المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي: (الإدراك والتعلم والشخصية والاتجاهات والدافعية والتحفيز... إلخ).
 - السلوك الجماعي داخل المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي: (ديناميكية الجماعات وتشكيلها والصراع التنظيمي والاتصالات والقيادة الإدارية و القوة التنظيمية و التفاوض... و إلخ)
 - السلوك المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي: (السلوك الاداء و الانتاجية و الرضا الوظيفي الانتماء و الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية و العدالة و السلوك الموطنة... إلخ).
- ففي هذا الكتاب تطرقنا الى ابعاد السلوك الفردي و الجماعي داخل المنظمة بالتفصيل، اما ابعاد التنظيمية لسلوك في الجزء الثاني من الكتاب.

وهي خطوة طال انتظارها وأخيرا جاءت في وقتها ليكون الكتاب بصورة غير تقليدية تستفيد من تكنولوجيا المعلومات المتطورة بسواء من حيث شكل الكتاب وتداوله أو التطبيقات وشكل الأسئلة والامتحان بل وعملية التصحيح نفسها بحيث نستفيد بشكل كامل من تلك التقنيات الحديثة قدر الإمكان، لتكون العملية التعليمية في النهاية أكثر سلاسة ، و سهولة، وموضوعية ومحقة للهدف.

لهذا أضع بين أيديكم باقة عمل لمساعدتكم في إتمام وفهم دروس مفاهيم أساسية السلوك التنظيمي - دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه و حلولها-، متجلية في مجموعة هائلة من التصحيح النموذجي لمسابقات القبول في الدراسات العليا وامتحانات لمختلف الجامعات سواء في الجامعات الجزائرية أو الجامعات العربية، وهناك أسئلة مقترحة للحل في ختام هذا الكتاب. أسعى من خلالها من إفادتكم بمعلومات كافية تغنيكم عن اللهث وراء جمع هذه المواضيع وحلها النموذجي الذي يأخذ قسطا لا بأس به من وقت التحضير للمسابقة.

وقد جمع هذا الكتاب حوالي 799 سؤالا وجوابه ، والحل النموذجي لمجموعة معتبرة من امتحانات الفصول و 10 من مسابقات الدكتوراه في هذا المقياس من 2005 إلى غاية 2019، مع أخرى أسئلة مقترحة للحل في ختام هذا الكتاب. حيث قسمت الكتاب إلى بابين و يحتوى كل باب على جزئين، يوجد فيه ثمانية فصول .

وعموما فإن هذه الأسئلة ضمن المادة العلمية الموجودة في مقياس المادة، مما يجعله كذلك مرجع عريض موجه لمساعدة طلبة نظام (ل م د) والليسانس وماستر ومدارس الدكتوراه في كلية الإدارة الأعمال و كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير و علوم الاجتماعية و الانسانية و علم التنظيم العمل ،وكل من له إهتمام في هذا المجال من قبل الأساتذة الأفاضل والطلبة الأعزاء والمديرين والجهات الأكاديمية وشركات الأعمال.

وفي الختام أرجو الله أن يجد القارئ في هذا الكتاب ما يفيد، وأن يساهم هذا الكتاب في تنمية معلومات ومهارات القارئ وأن يكون هذا الجهد المتواضع فيه إضافة علمية حتى لو كانت محدودة، وهذا ما أصبو إليه وأرجو من القارئ الكريم أن يلتمس لي العذر إن وجد به نقصا فالكمال لله وحده ومن الله التوفيق.

وأخيرا أمل أن كون قد وقفت في هذا المؤلف المتواضع ومن الله العون والتوفيق، و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

تحياتنا للجميع بالنجاح والتوفيق.

اللهم وفق جامعها ومعدّها وناشرها إلى ما يصبوا إليه.

خلقبة الكتاب

يعالج هذا الكتاب أبعاد السلوك التنظيمي داخل المنظمات ، و يناقش المحددات الفردية للسلوك ، وذلك من خلال التعرف على بعض مفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي ، من خلال إعطاء مفهوم المنظمة كإطار للسلوك التنظيمي، و مراحل تطوره التاريخي في الفكر الإداري ، مجالاته، أهمية وأهداف دراسته والعوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات. والتعرف على ماهية الإدراك والدافعية، والاتجاهات، والشخصية، والتعلم والقيم للسلوك التنظيمي ، والدافعية للوصول إلى التحفيز مع التركيز على نظرياتهم ، ويتناول أيضًا المحددات الاجتماعية والتي تهتم بدراسة ديناميكية الجماعة في المنظمة، ودراسة وتحليل مفهوم الجماعة، أسباب تكوينها، أنواعها وأهميتها و اتجاهات وطرق دراسة سلوك الجماعة والعوامل المؤثرة فيه. ويهتم بدراسة عملية بناء الفريق والعمل الجماعي، مراحل نمو وتطور الجماعة، أنواع الفريق ومهاراته، وهيكلة الفريق. ويتناول قيادة الفريق كأساس من أسس بناء الفريق من خلال عرض ماهية ومبادئ قيادة الفريق، أنماط ونظريات القيادة، منح السلطة وعمل الفريق ، المشاركة واتخاذ القرارات الجماعية مع بيان سبل التفاوض في الإدارة ، كذلك كيفية الاتصال و نظريات المختلفة له، متطرقا إلى إشكالية بيئة العمل باعتبارها ركنا أساسيا من اركان السلوك الإداري،و يعتبر هذا الكتاب زبدة جهد متواصل لجمع العديد من الامتحانات و مسابقات الدكتوراه سواء على مستوى الجامعات الجزائرية أو بعض الجامعات العربية ، حيث يحتوي على ملخصات للدروس لمحاضرات على شكل إجابات عن الأسئلة المتعلقة بمبادئ السلوك التنظيمي - دورس على شكل اسئلة لمسابقات الدكتوراه و حلولها - ، و هو يكفي لكي يقدم لقرائه خلاصة مفيدة من اجل الحصول على التصحيح النموذجي لامتحانات و مسابقات الدراسات العليا (نظام LMD و الماستر و الدكتوراه) ، حيث يستعرض هذا الكتاب مختلف الجوانب التي يتعين أن يلتفت إليها كل من يرغب في التحضير لمسابقات التوظيف و الدكتوراه لكي يرفع من مستواه العلمي ، و هو بذلك يفتح أمام كل راغب في النجاح الأبواب لتحقيق ذلك .

يضم كتاب امتحانات فصول ، و مسابقات للقبول في الدراسات العليا (الدكتوراه) والتصحيح النموذجي لها لمختلف الجامعات .

يحتوي هذا الكتاب على 25 مسابقة و 12 مسابقة محلولة. 13 مسابقة مقترحة للحل و 799 سؤال و جواب على شكل ملخص الدروس.

و يقوم على بايين رئيسيين :

الباب الأول : السلوك الفردي في المنظمات.

الباب الثاني : السلوك الجماعي في المنظمات.

ليشكل بذلك مرجع لا غنى عنه لكل باحثي عن مبادئ السلوك التنظيمي داخل المنظمات.

**More
Books!**

**Yes
I want
morebooks**

اشترى كتبك سريعاً و مباشرة من الأنترنت, على أسرع ومباشر الكتب الإلكترونية في العالم
بفضل تقنية الطباعة عند الطلب, فكتبتنا صديقة للبيئة

اشترى كتبك على الأنترنت

www.morebooks.shop

Kaufen Sie Ihre Bücher schnell und unkompliziert online – auf einer der am schnellsten wachsenden Buchhandelsplattformen weltweit!
Dank Print-On-Demand umwelt- und ressourcenschonend produziert.

Bücher schneller online kaufen

www.morebooks.shop

KS OmniScriptum Publishing
Brivibas gatve 197
LV-1039 Riga, Latvia
Telefax +371 686 20455

info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIScriptum

