

السنة : الرابعة

امتحانات الدورة الفصلية الأولى 2020/2019

الدرجة : 100

سلم تصحيح مقرر السلوك التنظيمي

السؤال الأول: المبادئ والمفاهيم الأساسية التي تدور حول طبيعة الإنسان والمنظمة:

أولاً: طبيعة الإنسان وتشمل ثمانية مبادئ أساسية هي:

- 1 - الناس متشابهون ومختلفون بأن واحد: حيث أن كل إنسان يختلف عن الآخر ومهما كانت درجة التشابه لا يُمكن أن نجد شخصين متشابهين ومتساويين في جميع الجوانب الفيزيولوجية والعقلية.
- 2 - سلوك الفرد هو نتاج تفاعل الفرد مع البيئة: يعني هنالك عوامل ومؤثرات ذاتية تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل ومؤثرات تتعلق بالبيئة التي يعيش فيها، وتتفاعل كل هذه العوامل مجتمعة لتحديد سلوك الفرد.
- 3 - أن أي تصرف أو نشاط يصدر عن إنسان لا ينشأ من العدم وإنما يكون لسبب ما، وقد يكون هذا السبب متعلقاً بالإنسان ذاته، أو بالمؤثرات والعوامل المحيطة به، وقد يكون السلوك ناشئاً عن عدة أسباب وليس سبب واحد.
- 4 - هنالك دافع لكل سلوك: والدافع هو رغبة غير مشبعة أو هو عدم توازن يشعر به الفرد، وبالتالي يكون هو القوة الرئيسية التي تُثير السلوك وتُحدده.
- 5 - هنالك غاية أو هدف يسعى الإنسان للوصول إليه من خلال إقدامه على هذا السلوك أو التصرف.
- 6 - الإنسان كُلي: يعني أن شخص الإنسان نظام يتكوّن من أجزاء مترابطة ومتفاعلة كالقيم والاتجاهات والقدرات والمهارات، وكلّ منها يؤثر في الآخر ويتأثر به ليتصرف الإنسان ككل متكامل.
- 7 - خبرة الفرد وتجاربه السابقة: والتي من شأنها أن تؤثر على إدراكه لموقف ما وبالتالي تؤثر على سلوكه.
- 8 - كرامة الإنسان: يعني الاعتماد على فلسفة تعامل الإنسان معاملة مختلفة عن معاملة عناصر الإنتاج الأخرى، لأن ذلك مرافق وملازم لشخصية الإنسان على خلاف الأشياء الأخرى.

ثانياً: طبيعة المنظمة: وتضم مبادئ أساسيين هما:

- 1 - المنظمة نظام اجتماعي: وبالتالي فهي تخضع للقوانين الاجتماعية والنفسية، مع العلم أن كل منظمة تحوي نوعين من الأنظمة الاجتماعية التي هي النظم الاجتماعية الرسمية والنظم الاجتماعية غير الرسمية، وأن المنظمة تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة تؤثر على المنظمة وتتأثر بها.
- 2 - المنظمة تعمل على تحقيق المصالح المتبادلة: حيث تسعى كل منظمة لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها وتستمر من خلالها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال استقطاب الأفراد وتوظيفهم للعمل فيها وسعيهم لتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

السؤال الثاني: أبعاد التنوع الثقافي في المنظمات، ومكونات الثقافة التنظيمية.

أبعاد التنوع الثقافي في المنظمات:

بعد السلطة	
ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للسلطة	ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للسلطة
تتجه نحو تمايز مغاير للمجموعة الأولى ، حيث يعد التباين في توزيع السلطة والنفوذ أمراً مقبولاً وطبيعياً ، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء المزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث السلطة.	تعمل هذه الثقافات على تقليل عدم المساواة توزيع السلطة بين أفراد المجتمع ، وتجعل طريق السمو والنفوذ متاح أمام الجميع ، وبالتالي فهي لا تحبذ وجود فروق في توزيع السلطة أو النفوذ بين أعضائها.
تجنب الغموض	
ثقافات مخاطرة	ثقافات متجنبية للغموض
لا تلقي أية أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة ، ولا تنظر إلى العمل الجاد كفضيلة في حد ذاته ، وتعطي قيمة عالية لتحمل المخاطرة والدخول في مواقف عدم التأكد.	تعطي أهمية كبيرة للقواعد والتشريعات المنظمة والعمل الجاد والامتثال أو الطاعة والأمن.

الفردية / الجماعية	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام الفرد وشؤونه.	تفضيل التعاون ، الاعتماد المتبادل ، الولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه.
الذكورة / الأنوثة	
ثقافات ذكورية التوجه	ثقافات أنثوية التوجه
تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين ، والميل نحو دعم سيطرة الرجال ، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي.	تركز على قبول دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها .
التوجه طويل الأمد	
ثقافات موجّهة بالحاضر (قصير الأجل)	ثقافات موجّهة بالمستقبل (الأجل الطويل)
تركز على الثبات والاستقرار الشخصي ، وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية.	تركز على القيم مثل المثابرة والإصرار والادخار أو المحافظة والتوفير ، مع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية.

مكونات الثقافة التنظيمية:

- 1- المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة: حيث تعتبر القيم والمعتقدات جوهر أو صلب الثقافة التنظيمية كونها انعكاس للفلسفة التي تقوم عليها المنظمة ، فالقيم مفاهيم إنسانية لما هو صحيح أو خاطئ ، والقيمة اعتقاد راسخ أن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة ، وأن اتخاذ هدف معين يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح ، إذ أن للقيم اتصالاً وثيقاً بطرق التصرف وبأهداف الحياة المتاحة للاختيار الإنساني ، ونظام القيم الذي تتبناه المنظمة هو عبارة عن الالتزامات الأساسية التي يرتبط بها كل عضو من أعضاء التنظيم.
- 2- منهجية المنظمة : والتي تحدد ما هو اتجاه المنظمة المستقبلي ، أو ما الذي ترغب في تحقيقه ، وما هي الاتجاهات الحالية ، ما مهمتها وقيمها .
- 3- الهيكل التنظيمي : مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير ، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.
- 4- الحقائق : وتمثل الأشياء الظاهرة التي يمكن ملاحظتها بسهولة من خلال البيئة المادية والاجتماعية كمخرجات المنظمة السلع /الخدمات ، والتكنولوجيا المستخدمة ، والسلوك العلني للأفراد.
- 5- القصص والحكايات التنظيمية : وهي رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل ، تفسر العادات والقيم العميقة للثقافة ، والقصص التنظيمية ما هي إلهامات ماثورة عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل ، تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات ، فغالباً لا يتحدث الأفراد بشكل مباشر عن القيم والمعتقدات ، ولكنها تنعكس فيما يتداولونه من أمثلة وقصص عن الثقافة.
- 6- الطقوس التنظيمية والاحتفالات : وهي تلك الأنشطة المتكررة التي تقوم بها المنظمة أو العاملون ، والتي ترتبط بأغراض خاصة ، وتعبير عن أفكار محددة وتعكس قيماً سائدة في المنظمة.
- 7- الرموز التنظيمية : يقصد بالرموز التنظيمية تلك الشخصيات البطولية التي تؤثر في بناء وتكوين وتدعيم ثقافة المنظمة ، فقد يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية ويقدمون أدواراً متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة من خلال (الحفاظ على جودة المنظمة وحمايتها ، وضع المعايير ، تحفيز العاملين ، تحديد النجاح الممكن)، لذلك فإن الزعماء والأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة ، وذلك بما يحفظ توازن واستقرار حركة المنظمة ويعجل بالتغيير التنظيمي.
- 8- الثقافة الإدارية : وتنعكس في فلسفة الإدارة ونمط القيادة الإدارية فيها وسلوكيات المديرين ، والأسلوب المتبع في حل المشكلات، هذا ويتم تحديد الثقافة الإدارية من قبل الإدارة العليا في المنظمة كجزء من الخطة الاستراتيجية ، وتتصف الثقافة الإدارية بالالتزام المشترك بالقرارات الاستراتيجية ، والاتصالات المتدفقة من أعلى نحو أسفل ، والاتصالات الجانبية ، والرؤية الجديدة للإدارة لتسهيل تحقيق الأهداف ، والتأكيد على تحقيق التكيف الخارجي ، والتدريب الموجه نحو تطوير الكفاءات والتغيير والتطوير الثقافي.

السؤال الثالث: أنواع الإدراك ومراحل عملية الإدراك ، موضحاً مبادئ الإدراك.

أنواع الإدراك ومراحل نموه:

- أ- الإدراك الحسي: وهو ما يتم من خلال الحواس الخمسة: السمع، والبصر، واللمس، والشم، والتذوق.
- ب- الإدراك العقلي: وهو ما يأتي نتيجة تفاعل الخبرات الحسية مع المخزون المعرفي لدى الإنسان ويتمخض عن المعاني والأفكار.
- ج- الإدراك الاجتماعي: وهو ما يشير إلى كيفية إدراك الناس لبعضهم البعض والذي يُعد أكثر صعوبة من إدراك الأشياء ويتأثر بخصائص الشخص المُدرك.
- د- الإدراك الانتقائي: وهو الذي يتم بإدراك أجزاء معينة من الظواهر، وينتقيها حسب ما يتوافر له من خبرات سابقة وأطر مرجعية،

وفي الأحوال كافة تتم عملية الإدراك وفق المراحل التالية:
المرحلة الأولى: تعرّض الإنسان للمثير: حيث أن تعرّض الإنسان لمؤثر خارجي واستقبال حواسه له يُعد الخطوة الأولى للإدراك عند الشخص لما يدور حوله بشكل عام ودونما تحديد دقيق يُمكن هذا الفرد من التمييز بدقة بين الخبرات أو المشاهدات المختلفة.

المرحلة الثانية: مرحلة انتقاء المعلومات والتمييز بينها: إن الخبرة والتكرار تجعل الإدراك في مرحلة متقدمة أكثر دقة، وبالتالي هنا يصبح الإنسان ينتقي ما يهمه وما يُلفت نظره من المؤثرات.

المرحلة الثالثة: مرحلة التصنيف أو التنظيم: وفيها يقوم العقل بتنظيم المعلومات المترجمة لديه في أشكال ذهنية وترتيبها في مجموعات أو فئات مستقلة على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب بينها، ومن ثم العمل على تخزينها والاحتفاظ بها في الذاكرة.

المرحلة الرابعة: مرحلة تحليل المعلومات وتفسيرها: وفيها يتم الانتقاء من بين المعلومات المنظمة والمخزنة، وتحليلها وإعطائها معنى في ضوء خبرات الفرد السابقة حول هذا الموقف، وفي ضوء شخصية الفرد وقيمه، وتُعد هذه المرحلة أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.

المرحلة الخامسة: مرحلة الاستجابة السلوكية: وفيها يُقدم الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره للمثير والمعنى الذي كونه عنه، استناداً لما أدرك، وتكون الاستجابة عادة في صورة سلوك ظاهري أو سلوك مستتر وهو ما يدعى تكوين الاتجاه، يعني الوصول إلى الاستنتاجات والمفاهيم والأحكام والتفسيرات للظواهر محل المشاهدة.

المرحلة السادسة والأخيرة مرحلة النتيجة: وهي السلوك الذي يقوم به الفرد في ضوء إدراكه للمثير، وقد تكون هذه النتيجة إيجابية ذات سلوك جيد، أو سلبية ذات سلوك سيء بالنسبة للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها أو بالنسبة للآخرين معاً.

المبادئ التي تحكم عملية الإدراك: أ- التقارب المكاني ب- التنميط ج- أثر الهالة

السؤال الرابع: إدارة الصراع في بيئة العمل من حيث المراحل واستراتيجيات علاج الصراعات.

تمر عملية إدارة الصراع في المنظمة بثلاث مراحل متتابعة هي: اكتشاف الصراع، تشخيص الصراع ثم علاجه .

- اكتشاف الصراع : إن أي صراع قائم لا يظهر فجأة ، وإنما يظهر على مراحل متتابعة هي : الصراع الكامن او المستتر ، النزاع المدرك ، النزاع الملموس ، النزاع الظاهر ، إقرار الصراع وتأكيد مظاهره . ومن المهم بمكان اكتشاف الصراع في مراحله الأولى قبل أن يشتد .

- تشخيص الصراع : إن اكتشاف الصراع في المراحل المبكرة يساعد على التقليل من خطره مستقبلاً ، لهذا أهمية كبيرة في علاج الصراع ، وفي هذه المرحلة يتم تحدد الأسباب الحقيقي وراء الصراع ، وهنا تلعب مهارة المدير الدور الكبير في التشخيص الجديد للصراع ، ومن الضروري هنا تحديد حجم الصراع ومجاله ، وما تأثير الزمن عليه، هل يتحلل الصراع عبر الزمن أم يؤدي إلى تفاقمه ، يتم هنا تحديد نوع القرار المطلوب وهل هو قرار نهائي أم مرحلي .

- علاج الصراع : يتم في هذه المرحلة علاجه الصراع وتوجيهه الوجهة الصحيحة والتي تتفق مع مصالح الأطراف المشتركة ، وهنا يمكن الاختيار بين عدة استراتيجيات للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته وهي:

✓ استراتيجية التجنب والتغاضي عن اسباب الصراع .

✓ استراتيجية التهدئة.

✓ استراتيجية استخدام القوة.

✓ استراتيجية المواجهة .

وفيما يلي شرح لكل منها :

استراتيجية التجنب : تتضمن هذه الاستراتيجية بصفة عامة التغاضي عن اسباب الصراع، على ان يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، والأساليب الممكن استخدامها في هذه الاستراتيجية هي :

الإهمال : يتم هنا تجاهل الموقف كله ،على امل ان يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه ،ولكن يعاب على هذا الأسلوب انه يمكن معه ان يزداد الأمر سوءا بمرور الزمن ،حيث لم يتم تحديد مصادر واسباب الصراع .

الفصل الجسدي بين اطراف الصراع: ويعني ذلك إبعاد الأفراد او المجموعات المتصارعة عن بعضها ،انطلاقاً من ان انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع . و لكن يؤخذ على ذا الأسلوب "التأثير السلبي" على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات

التفاعل المحدود : يسمح للأفراد هنا بصورة محدودة من التفاعل ،حيث يتم ذلك في مواقف رسمية اسمية فقط، مثل الاجتماعات التي يحدد لها جدول اعمال دقيقة وصارمة ، ولكن يعاب عليه نفس محاذير الأسلوب السابق .

استراتيجية التهذنة : تسعى هذه الاستراتيجية الى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة ،وتخف حدة الصراع بينها ، وتضمن تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" على ان تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو ليتناقص خطرها بمرور الزمن ،وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال :

التخفيف : يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف ، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين اطراف الصراع ،فمن الممكن أن يؤدي ذلك الى ان تدرك اطراف انها ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي كما كانت تعتقد. ويؤخذ على هذا الأسلوب انه يتم مواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة ، مما يعني ان القضايا ستظهر عاجلاً أو آجلاً .

التوفيق : لا يوجد في هذا الأسلوب رايح تماماً او خاسر تماماً ، حيث يتم تقديم تنازلات بين أطراف الصراع . إذ يمكن تقسيم الموارد موضوع الصراع بين المجموعات المتنافسة. ويكون هذا الأسلوب فعالاً إذا كان أحد اطرافه أقوى من الآخر فإنه سيفرض حلاً من جانبه واجد ،وبالتالي يكون هذا الأسلوب غير فعال، و لا يحقق حالة الرضى الكامل لأي من أطراف الصراع ، مما يبقي جذور الصراع موجودة

استراتيجية استخدام القوة : يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع، وقد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم ،فالهدف هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن، ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا في الشركة ،ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول ممن مركز أعلى للتدخل مع اطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع ، ووضع الحل الذي يراه

استراتيجية المواجهة : يتم هنا تبادل ومناقشة مصادر الصراع ،حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها ، ويمكن استخدام الأساليب التالية:

تبادل وجهات النظر: يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن ، بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى التي يتم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفهم المتبادل.

التركيز على الهدف الاستراتيجي : يتم تركيز جهود واهتمامات الأطراف المتصارعة في هذه الاستراتيجية على الهدف أو الأهداف العليا المشتركة، فقد يكون هذا الهدف هو "بقاء واستمرار" المنظمة مما يجعل الخلافات الأخرى غير ذات أهمية ، والواقع انه إذا اريد لهذا الأسلوب ان يكون فعالاً في معالجة الصراعات فإن ذلك يوجب : وجود اعتماد متبادل بين الجماعات ، أن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوباً فيه وله "قيمة" عالية من قبل كل مجموعة ، وجود صورة من صور المكافأة لإنجاز الهدف.

السؤال الخامس: إيجابيات وسلبيات الجماعات غير الرسمية.

إيجابيات الجماعات غير الرسمية:

يمكن للجماعات غير الرسمية تحقيق فوائد كثيرة للفرد وللمنظمة ، على السواء ، فالنسبة للفرد ، تقوم الجماعات غير الرسمية بإشباع بعض حاجاته ، وعلى مستوى المنظمة يساعد التنظيم غير الرسمي على إنجاز العمل في المجالات التالية:

1 - التنظيم غير الرسمي يعزز ويكمل التنظيم الرسمي ، فالعلاقات غير الرسمية تعمل على المحافظة على المنظمة من تدمير نفسها نتيجة للتقيد الحرفي بالسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات الرسمية.

2 - توفير القيم الاجتماعية الضرورية والاستقرار الضروري لجماعات العمل إذ أن الجماعة غير الرسمية تشبع حاجات الشعور والانتماء والأمان.

ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاع والإحباط والفشل ، وتشجع الفرد على البقاء في المنظمة.

3 - تخفيف عبء العمل عن المدير ، فالمدير حينما يعي أن التنظيم غير الرسمي يعمل إلى جانبه ، لا يجد نفسه ملزماً بالإشراف المكثف الدقيق على العاملين للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام.

4 - توفير وسيلة إضافية للاتصالات ، إن ظاهرة الإشاعات مألوفة في مختلف المنظمات ، ويمكن للإدارة الاستفادة من هذه الإشاعات في زيادة فاعلية الأداء والإنجاز ، إذا ما حرصت على دراستها وتوظيفها لمصلحة المنظمة.

سلبيات الجماعة غير الرسمية:

من أهم السلبيات التي قد تنشأ عن الجماعات غير الرسمية ما يلي:

1 - تعارض أهداف الجماعة غير الرسمية مع أهداف المنظمة ، ومن الحقائق المسلم بها في المنظمات هو أن ما يفيد الفرد ليس بالضرورة أن يفيد المنظمة والعكس صحيح أيضاً.

2 - تضارب الأدوار : أن ما يتوقعه أعضاء الجماعة غير الرسمية من أحد زملائهم قد لا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه ، مما ينشأ عن ذلك تضارب في دور هذا الفرد ، دوره كما يراه رئيسه المباشر ودوره كما يراه زملاؤه في الجماعة غير الرسمية.

أ.د. أيمن حسن ديوب