

التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة

امتحانات الدورة الفصلية الثانية 2018/2017 السنة : الرابعة

سلم تصحيح مقرر السلوك التنظيمي الدرجة : 100

ناقش بوضوح وبايجاز مع الأمثلة كل ما يلي (4 X 25 = 100 درجة) :

السؤال الأول: محددات الشخصية ، موضحاً كيفية بناء الشخصية.

يمكن تصنيف العوامل والمؤثرات التي تسهم في تشكيل وتكوين الشخصية:

أولاً . العوامل البيولوجية: وهي ركزت في دراستها لتطوير الشخصية على التكوين الجسماني من وراثة وهندسة الجينات والذكاء، ودور المخ وتكوينه وتأثيراتها مجتمعة أم منفردة على تطوير الشخصية.

ثانياً . العوامل الثقافية: وهي تأخذ المرتبة الأولى في تأثيرها على الشخصية، وهي ركن أساسي في علم الإنسان وبالتالي هي مفهوماً أساسياً في دراسة السلوك التنظيمي، لذلك وعلى اعتبار أنه يدخل ضمن الثقافة مجموعة من الثقافات الفرعية، فإنه ينبغي عند القيام بأي تحليل موضوعي للسلوك التنظيمي أن تؤخذ هذه الاختلافات أو التفرعات بالحسبان.

ثالثاً . العوامل الأسرية: وهي ما يكتسبه الفرد أثناء نموه وترعرعه منذ طفولته حتى يصبح شاباً أو شابة من أبوية أو الأسرة التي يعيش فيها، ومن أهم هذه العوامل الظروف المالية والاجتماعية والثقافية والانفعالية للأسرة.

رابعاً . العوامل الاجتماعية: يأتي بعد مرحلة الطفولة دور الأفراد الآخرين من أصدقاء ورفقاء عمل، وجماعات ومنظمات، وأقارب، ومعارف، وجيران ونوادي ومدارس ليسبر نمط شخصية الفرد وسلوكه وتطبيعته في المجتمع.

خامساً . العوامل الموقفية: حيث أن لكل حالة أو موقف عوامل ومتغيرات كثيرة تؤثر على شخصية الفرد بغض النظر عن النمط الذي شكلته كافة العوامل السابقة لشخصية هذا الفرد أو ذاك.

بناء الشخصية:

هنالك شبه إجماع بين العلماء السلوكيين عامة، وعلماء النفس خاصة على أن الشخصية نظام أو نسق أو وحدة واحدة، إلا أن هذه الجهات والآراء تباينت إلى حد ما حول تفاصيل هذه العناصر أو المكونات التي تتكون منها الشخصية.

فالشخصية تتكون من: المظهر الجسمي، وأسلوب الإدراك والتفكير، والأفعال والمشاعر، والعواطف والقيم.

كما أن نظام الشخصية يتمحور حول أربعة نظم فرعية، ونظام مشتق يُمارس قوة موحدة لهذه النظم الفرعية التي هي:

1 . الأهداف الشخصية

2 . القدرات

3 . المعتقدات

4 . القيم

وهذه النظم الفرعية مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض ليأتي النظام المشتق مفهوم الذات ويعمل على توحيدها في كل متكامل ، لكن هنالك من يُضيف على هذه المكونات بأنها تشمل: القيم، والانفعالات، والحاجات، والقدرات، والاتجاهات النفسية، والميول، والاهتمامات.

السؤال الثاني: كيفية تغيير الاتجاهات ، موضحاً مكونات الاتجاهات.

يمثل تغيير اتجاهات العاملين في أي منظمة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة لتحقيقها ، فالمديرون يسعون لتغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل أو المنظمة أو الإنتاجية أو الإشراف أو السياسات أو نظم الترقية... وغيرها، وذلك لكون هذه الاتجاهات تعيق الأداء والإنجاز ، ولا تعتبر عملية تغيير وتعديل اتجاهات الفرد أمراً يسيراً ، وإنما مجرد استبدال قطعة غيار بأخرى ، بل إنه عملية صعبة ومعقدة وشائكة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة ، ومما يزيد من صعوبة تغيير الاتجاهات أن الفرد حينما ينضم إلى منظمة ما فهو يحمل معه اعتقادات واتجاهات متعددة ومتنوعة نحو العديد من المواضيع والأحداث والأشياء ، وقد تختلف هذه الاتجاهات عما تريده المنظمة. هذا و تتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين:

✓ تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس.

✓ تغيير في درجة وشدة الاتجاه ، وهو التأكيد على إيجابية أو سلبية الاتجاه حيال موضوع معين.

ومن أهم العوامل التي تحدد درجة قابلية الاتجاه للتغيير ما يلي:

* طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه، ونوع الارتباطات السلبية أو الإيجابية

* درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه.

* مدى التوافق بين التغيير المنشود في الاتجاه وبين باقي الاتجاهات الأخرى لدى الفرد التي تكون النظام أو النسق الاتحادي ، فكلما زاد التوافق زادت قابلية الاتجاه للتغيير .

* طبيعة الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه ، ومرونته ، وقدراته على إدراك التغيير المطلوب واستعداده وطاقاته الاستيعابية.

* درجة ضغوط الأطر المرجعية والجماعات التي ينتمي إليها الفرد ويتقيد بها ، فكلما زادت هذه الضغوط من أجل التغيير سهلت عملية التغيير والعكس صحيح.

* القائمون بالتغيير وقدراتهم ومهاراتهم في عملية تغيير الاتجاهات ، ومدى ثقة الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم بهم (القائمين بالتغيير)، فالمدير الذي يسعى لتغيير اتجاه موظفيه ولعب دوراً هاماً في إحداث التغيير.

هذا ويتم تغيير وتعديل الاتجاهات بطريقة لا تختلف كثيراً عن تكوين الاتجاهات ومن بين وسائل وطرق التغلب على معوقات التغيير ، وبالتالي تحقق التغيير المطلوب في الاتجاه ، إن كان نحو الإيجابية أو السلبية ، أو زيادة أو تخفيف شدة الإيجابية أو السلبية ، التالي :

I . توفير معلومات جديدة تعمل على تغيير اعتقادات الفرد حول الشيء أو الموضوع ، وبالتالي اتجاهه نحو هذا الشيء أو الموضوع ، والطريقة التي يحصل بها الفرد على المعلومات تؤثر على الدرجة التي يتم بها التغيير ومن المعروف أن التأثير الشخصي أكثر فعالية من تأثير وسائل الإعلام في أحداث التغيير.

- فإذا ما علم الموظفون بأن الإدارة بصدد تعديل نظم الرواتب والحوافز للعاملين فيها ، فإن معرفة ذلك سيوفر أساساً لتغيير اتجاهات العاملين حول مدى اهتمام الإدارة بهم وبمصالحهم.
2. حصول تغيير فعلي في الموضوع ، فلو عدنا للمثال السابق ، فإن إقرار نظام جديد للرواتب والحوافز والبدء بتطبيقه كفيل بأن يجعل الأفراد يغيرون اتجاهاتهم نحو الإدارة.
3. استخدام الخوف
4. تأثير زملاء الفرد وأصدقائه في الجماعات المختلفة التي ينتمي إليها يساعد على تغيير اتجاهات الفرد.
5. تغيير شخصية الفرد من خلال التدريب والتطوير وغيرها.
6. التدريب والتطوير يساعد في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين حول العمل والمنظمة ، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي قد تتواجد لدى العاملين.
7. حل التباين بين الاتجاه والسلوك.
8. أسلوب الجذب .

ومن الطرق التي تؤدي إلى تكوين الاتجاهات :

- ✓ تتكون الاتجاهات عن طريق إشباع الحاجات الفسيولوجية كالطعام والدواء.
 - ✓ تتكون الاتجاهات عن طريق الخبرات الانفعالية المختلفة فإذا كانت الخبرة الانفعالية الناتجة عن موقف معين طيبة كان الاتجاه نحو إيجابياً والعكس صحيح.
 - ✓ تتكون الاتجاهات عن طريق ارتباط أمر ما بحب إرضاء الآخرين المرغوب في حبهم ورضائهم.
 - ✓ تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة العليا من الفرد نفسه .
 - ✓ تتكون الاتجاهات من الأسرة وجماعته الزمالة والمجموعة وخبرات العمل السابقة
- السؤال الثالث : نظريات عمليات الدوافع.**

نظريات عمليات الدوافع تفسر عمليات التفكير التي توجه أداء الناس وسلوكهم وإتباعهم لمسار معين في إشباع حاجاتهم ، أي أن هذه النظريات تتكشف كيفية دفع الناس ، لذلك تعرف أيضاً هذه النظريات «بالنظريات الإدراكية» لأنها تنظر إلى العمليات الذهنية التي تشكل استجابة الناس للحاجات.

وتتمثل نظريات العمليات في نظريتين هامتين هما: 1. نظرية التوقع لفرورم ، 2. نظرية المساواة لأدامز

1. نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية أن الإنسان . في سعيه لإشباع حاجاته . يدرس أولاً ما إذا كانت لديه القدرات اللازمة لتحقيق هذا الإشباع ، وما إذا كان الجهد الذي سيبدله سيحقق له النتائج المرغوبة قبل أن يقرر سلوكاً معيناً.

وتعتمد النظرية على ثلاثة جوانب هي:

أ. توقع أداء الجهد:

ويمثل ذلك الجزء الأول من معادلة التوقع ، ويتم فيه عملية تقدير الفرد لذاته ، وتحديد ما إذا كانت لديه القدرات لتحقيق الأداء المطلوب ، فهو يسأل نفسه هل يمكن أن أنجح ، ويرى فرورم أن التشجيع لثمة الكبير في ارتفاع توقع أداء الجهد ، عن طريق قيام الإدارة بوضع أهداف واقعية محددة لأداء العاملين ، وصقل مهاراتهم بالتدريب وتزويدهم بالمعدات والدعم الذي يحسن أدائهم ، والتوفيق بين مهاراتهم ومتطلبات المهام المطلوب أدائها.

ب . توقع نتيجة الأداء:

ويمثل الجزء الثاني من معادلة التوقع ، ويتضمن تقييم الفرد لبيئة العمل ، ونظم المكافآت ، حيث يبحث الفرد هنا عن النتائج التي يمكن أن تتحقق من أدائه ، فهو يسأل نفسه مرة أخرى «إذا نجحت.... هل سأحصل على مكافأة» وعندما يدرك أن جهده لن يؤدي إلى النتيجة المرغوبة فإنه لا يشعر بالدافع إلى العمل.

ج . كفاءة النتيجة:

أن أداء الفرد لعمله له عدة نتائج ، ولكن قد لا تكون جميع النتائج جذابة للفرد بنفس القدر ، فقد يتطلع شخص ما إلى نتيجة معينة ، ومع ذلك قد لا تتحقق أو تتحقق ولكن بقدر أقل مما يتطلع إليه، هنا يقيم النتائج التي حصل عليها ويسأل نفسه «هل هذه النتيجة مرضية» فإذا كانت النتيجة مرضية أو مرغوبة تتحقق الكفاءة في الأداء ويكون مدفوعاً في أدائه وإذا كانت النتيجة غير مرغوبة فلن يشعر بالاندفاع إلى العمل.

2 . نظرية المساواة:

إذا كانت نظرية التوقع السابقة تفترض أن الناس عادةً يريدون تعظيم المكافآت التي يحصلون عليها ، فإن نظرية المساواة تفترض أن الناس يهتمون أساساً بالمعاملة العادلة بالمقارنة بالآخرين.

وتقول نظرية المساواة: «أن الإنسان سيكون مدفوعاً إلى العمل إذا كانت نتائج جهده مماثلة للنتائج التي حققها الآخرون من جهد مماثل...» يقارن الناس عادة معدل مدخلاتهم (مثل عدد ساعات العمل، الخبرة، التدريب)، ومخرجاتهم (المكافآت التي يحصلون عليها من مرتب ، ترقية ، إجازات)، بمعدلات مدخلات ومخرجات الآخرين، الذين يعتقدون أنهم في نفس حالاتهم.

وتتحقق المساواة عندما يعتقد الفرد أن معدلات المدخلات إلى المخرجات يعادل معدلات الأفراد الأخرى الذين يتحملون مسؤوليات مماثلة ، أو الذين يقومون بوظائف مماثلة في المنظمات الأخرى ، ولكن عندما تبدو هذه المعدلات غير متماثلة ، أو يشعر بانخفاض مكافأته ، فإن هاتين الحالتين من عدم المساواة تؤثر تأثيراً سلبياً على نفس الفرد ، وكلما زادت اللامساواة زاد توتره وقل الدافع إليه إلى العمل.

ويقول أدامز مؤسس النظرية أن الفرد يواجه حالة اللامساواة هذه بسلوك وطرق مختلفة لخفض شعوره بعدم العدالة

وهي:

أ . تقليل مستوى مدخلاته بالعمل ساعات أقل ، وبالتالي يحقق المساواة بزملائه.

ب . المطالبة بزيادة الراتب أو الحوافز أو الترقية.

ج . الانتقال إلى عمل آخر أو ترك العمل بالمنظمة.

 السؤال الرابع : إدارة الصراعات في بيئة العمل ومراحلها.

يقصد بإدارة الصراع تحديد ما يفعله الأطراف لتجسيم الصراع السلبي ، وأيضاً توضيح الخيارات التي يتبعها الأطراف في حالة ما إذا كان الصراع الإيجابي منخفض ومطلوب زيادته، أي استخدام أساليب التهينة للصراعات السلبية الهدامة ، وتحفيز مستويات مرغوبة من الصراع الإيجابي البناء.



هذا وتتم عملية إدارة الصراع في المنظمة بثلاثة 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 أو المستتر ، النزاع المدرك ، النزاع الملموس ، النزاع الظاهر، إقرار الصراع وتأكيد مظهره . 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 ومجاليه ، 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 علاج 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 أسباب الصراع .

✓ استراتيجية التهدة.

✓ استراتيجية استخدام القوة.

✓ استراتيجية المواجهة .

هذا وتعدد أساليب حل الصراع والتي يمكن إنجازها بالتالي :

- 1 . حل المشكلات ، من خلال اللقاء وجهاً لوجه بغرض تحديد المشكلة ومناقشتها وحلها.
- 2 . تحديد أهداف عالية الترابط أي إيجاد أهداف مشتركة
- 3 . زيادة الموارد ، وخاصة في حالة حدوث الصراع بسبب ندرة الموارد (الأموال ، الفرص ، النطاق).
- 4 . التجنب أو الأحجام ، بالانسحاب أو قمع الصراع.
- 5 . التهدة ، وتقليل الفروق والتركيز على الاهتمامات المشتركة بين الأطراف.
- 6 . التوازن أو التوفيق ، والذي يتم من خلال تنازل الأطراف عن بعض مطالبهم وتخفيف تشددهم في الأمور المرتبطة بموضع الصراع.

7 . السلطة الرسمية ، حيث تستخدم الإدارة السلطة الرسمية لحل الصراع وتوصيل طلباتها للأطراف المعنية.

8 . تعديل المتغيرات الإنسانية .

9 . تعديل المتغيرات الهيكلية.

أما أساليب تحفيز وإثارة الصراع الإيجابي ، فتتمثل في:

- 1 . من خلال نظام الاتصالات ، باستخدام بعض الرسائل الغامضة أو رسائل التهديد لزيادة مستويات الصراع.
- 2 . إدخال بعض الأفراد الجدد للجماعة بخلفيات وقيم واتجاهات وأنماط إدارية مختلفة عن الأعضاء الحاليين.
- 3 . إعادة هيكلة المنظمة ، وتطبيق وتشجيع العمل الجماعي ، تغيير القواعد والإجراءات
- 4 . تعيين أفراد متخصصين لديهم القدرة على إثارة وتحفيز الصراع الإيجابي البناء بين الأفراد.

الدكتور أيمن دبر