

أجب بوضوح وبايجاز مع الأمثلة على أربعة فقط مما يلي ( ٤ X ٢٥ = ١٠٠ درجة ) :

**السؤال الأول: عرف السلوك التنظيمي ، وناقش المبادئ والمفاهيم الأساسية التي تدور حول طبيعة الإنسان والمنظمة .**

السلوك التنظيمي يعني مباشرة تفهّم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكّم فيه من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية، والمبادئ هي:

أولاً: طبيعة الإنسان وتشمل ثمانية مبادئ أساسية هي:

١ - 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.

٢ - 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.

٣ - أن أي تصرّف 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 أو التصرف ناشئاً عن عدة أسباب.

٤ - هنالك دافع لكل سلوك: والدافع هو رغبة غير مشبعة أو هو عدم توازن يشعر به الفرد، وبالتالي يكون هو القوة الرئيسية التي تُثير السلوك وتحدّده.

٥ - هنالك غاية أو هدف يسعى الإنسان للوصول إليه من خلال إقدامه على هذا السلوك أو التصرف.

٦ - 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.

٧ - خبرة الفرد وتجاربه السابقة: والتي من شأنها أن تؤثر على إدراكه لموقف ما وبالتالي تؤثر على سلوكه.

٨ - 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:

١ - 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.

٢ - 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: ناقش أنواع الإدراك ومراحل نموه .

هناك عدة أنواع من الإدراك هي:

- أ- الإدراك الحسي: وهو ما يتّم من خلال الحواس الخمسة: السمع، والبصر، واللمس، والشم، والتذوق.
  - ب- الإدراك العقلي: وهو ما يأتي نتيجة تفاعل الخبرات الحسية مع المخزون المعرفي لدى الإنسان ويتمخّض 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 يتّم بإدراك أجزاء معينة من الظواهر، وينتهيها حسب ما يتوافر له من خبرات سابقة وأطر مرجعية، وفي الأحوال كافة تتمّ عملية الإدراك وفق المراحل التالية:
- المرحلة الأولى: تعرّض الإنسان للمثير: حيث أن تعرّض الإنسان لمؤثر خارجي واستقبال حواسه له يُعدّ 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 يهّمه 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 وقيّمته، وتُعدّ هذه المرحلة أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.

المرحلة الخامسة: مرحلة الاستجابة السلوكية: وفيها يُقدم الفرد على سلوك معيّن في ضوء تفسيره للمثير والمعنى الذي كوّنه 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.

## السؤال الثالث: ناقش طبيعة الدوافع وأنواعها .

يعبر الدافع عن حاجة أو رغبة ناقصة أو غير مشبعة يريد الفرد إشباعها وطالما كانت هذه الحاجة ناقصة ، فإن الفرد سيسلك السبل المختلفة التي يعتقد أنها تعطيه الإشباع الذي يريده ، ومن ثم فإن الدافع هو الذي يحرك أداء الفرد ويساعد على استمراره ويوجهه للغاية التي يقصدها.

فيعرف الدافع بأنه المجهود المثابر الذي يوجه نحو هدف معين ، ويحتوي هذا التعريف على الخصائص التالية:

- ١ - المجهود : وهو أول ركن في الدافع والمقصود به قوة عمل الفرد أو كمية الجهد الذي يضعه الفرد في وظيفته والتي تشمل العديد من الأنشطة البدنية والذهنية.



٢ - المثابرة : والمقصود بها إصرار الفرد على بذل الجهد من أجل إتمام مهمة معينة.

٣ - الاتجاه : بينما يشير كل من المجهود والمثابرة إلى كمية العمل يشير الاتجاه إلى نوع العمل والذي لا يقل أهمية عن كمية العمل ، وبالتالي فالإتجاه يعني العمل بكاء إلى جانب العمل بجدية.

٤ - الهدف : أخيراً لا بد أن يكون للسلوك المحفز هدف يوجه إليه ، وقد يكون الهدف هو زيادة الإنتاجية أو القرارات الابتكارية ، أيضاً قد يكون السلوك معارض لأهداف التنظيم مثل الغياب أو إفشاء معلومات هامة.

هذا وتختلف وجهات النظر بالنسبة للدوافع ، فهناك من يرى أن البشر يتم تحفيزهم بواسطة عوامل خارجية مثل الأشراف أو النقود ، بينما يرى البعض الآخر أن الدافع يأتي من الداخل بدون حاجة إلى العوامل الخارجية ، ويفرق خبراء السلوك التنظيمي بين الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية كما يلي :

- الدافع الداخلي : وهو يتبع من العلاقة المباشرة بين الفرد والمهنة التي يؤديها وهي عادة ذاتية التطبيق ومن أمثلتها الشعور بالإنجاز والتحدي الذي ينبع من أداء المهمة .

- الدافع الخارجي : وهو ينبع من بيئة العمل وليس من العمل ذاته ، وعادة ما يطبق بواسطة الآخرين مثل الحوافز .

فالدوافع تمثل عملية مرحلية متعددة تمر بعدة مراحل قبل ان تصل إلى عملية الإشباع كما يلي :

- ظهور الحاجة والرغبة ودرجة إلحاحها والذي يتمثل بالشعور بالتوتر وعدم التوازن.

- مرحلة البحث والاختيار لإشباع هذه الحاجات.

- مرحلة الهدف السلوك

- مرحلة المراجعة والتقييم والربط بين الحاجات.

- مرحلة العقاب والجزاء ويعتمد ذلك على نوعية الأداء .

- مرحلة ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع حاجته الأساسية.

#### السؤال الرابع: ناقش جماعات العمل من حيث التعريف وأسباب التكوين ومراحل النمو.

والجماعة هي تجمع لعدد من الأفراد ، اثنين ، أو أكثر ، ويتم المشاركة والاعتماد والتفاعل بين بعضهم البعض لأداء وظائف معينة لتحقيق أهداف محددة.

وتعرف الجماعة بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها» ، وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد وعرف كاتب آخر الجماعة بأنها «تجمع عدد صغير من الأفراد بشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجهاً لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة ، ومن أهم أسباب تكوين الجماعات :

✓ انجاز المهام : يمثل السبب الرئيس وراء تكوين الجماعات الرسمية في المنظمة ، حيث تقوم المنظمات بالاستعانة بالأفراد في مجموعة أو مجموعات بصفة رسمية لإنجاز مهمة أو مهام معينة بغرض تحقيق هدف محدد ، حيث تتحدد هذه الجماعات بهيكل المنظمة في أقسام أو إدارات مختلفة مثل الانتاج والتمويل والموارد البشرية والتسويق وغيرها.

✓ حل المشكلات : فتمثل جماعات العمل مهم للمنظمة من أجل بلوغ أهداف مرغوبة ، حيث تتميز الجماعات بأنها مؤقتة ، ومن أمثلتها اللجان وفرق العمل الخاصة.

✓ لقاء الأفراد والانجذاب نحو بعضهم : حيث تكون هناك خصائص مشتركة فيما بينهم ، وإذا ما تم التفاعل والاتصال بينهم ، يكون ذلك دليل على توحيد الجماعات وبالتالي التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي للمنظمة.

✓ تكوين الجماعة النفسية والاجتماعية : بسبب أن إشباع الحاجات الفردية لا يتم بصورة مناسبة إلا من خلال الجماعات ومن أمثلة تلك الحاجات الفردية : السلامة ، الأمان ، التقدير ، الانتماء .

هذا وتكتسب جماعات العمل في المنظمات خصائص الذاتية وقدراتها الإنتاجية مع مرور الزمن ، وحيث ان مراحل تطور الجماعات متداخلة وتحتاج الجماعات المختلفة إلى فترات متفاوتة لتطورها ، فمن الصعوبة بمكان تحديد المرحلة التي توجد فيها الجماعة في أي وقت من الأوقات ، ورغم ذلك على المدير أن يعرف طبيعة تطور الجماعات لأن أداء الجماعة يتأثر إلى حد بعيد بالمرحلة التي بلغتها المجموعة في تطورها ، فلقد صنفت مراحل تكوين الجماعات إلى أربع مراحل رئيسية ، حيث تتسم كل مرحلة بسيادة وهيمنة بعدين أساسيين هما بعد المهنة والبعد السلوكي ، وهذه المراحل هي :

✓ مرحلة التكوين وهي تمثل مرحلة التكيف وهنا يحاول الأعضاء تحديد مكونات المهام وكيفية تحقيقها وما هي المعلومات والموارد التي يحتاجونها وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالمهمة والوظيفة ومن وسائل المساعدة من جانب رئيس الجماعة :

- توضيح الرسالة أو الهدف

- توضيح الخطوط الرئيسية للأداء

- تقديم وشرح كافة الأنشطة .

✓ مرحلة الثورة أو الخلاف وهي تتعلق بمتطلبات الأداء ومدى التوافق أو الاختلاف مع قرارات الأفراد ومع تكوينهم أو تكيفهم مع الجماعة ، وقد يؤدي ذلك إلى انفعالات كثيرة ، كما ان هذه المرحلة تتصف بالصراع الداخلي بين الأفراد أعضاء الجماعة ، ومن وسائل المساعدة من جانب رئيس الجماعة:

- شرح أساليب طرق إدارة الخلاف

- توضيح الأدوار

✓ مرحلة التطبيع وفيه يبدأ تواجد التوافق والالتحام بين أعضاء الجماعة ويرى الجميع بعضهم كجزء من الجماعة ، ومن وسائل المساعدة من جانب الرئيس:

- الاستمرار في تشجيع الأعضاء على تحمل المسؤولية.

- التركيز على جداول الأعمال

- الإعداد وبدء تدريب الأعضاء بالبرامج المناسبة

✓ مرحلة الانطلاق وفي هذه المرحلة يتم تأسيس هيكل مرناً من الأدوار ذات العلاقات المتبادلة فيما بين أعضائها كما تظهر مظاهر شخصية الجماعة وكيانها.

١٥

## السؤال الخامس: ناقش صراع الدور ، موضحاً العوامل المؤثرة على الإبداع .

ويظهر صراع الدور عندما يكون الفرد واقعاً تحت تأثير شديد ناتج عن تضارب وتداخل التوقعات ، والأدوار التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة هي دور الرئيس والقائد والمشرف والمرؤوس .

### وصراع الدور يأخذ الأشكال الآتية:

أ . صراع الدور الناتج عن تضارب الأوامر الصادرة عن أحد المديرين يتسبب هذا النوع من الصراع نتيجة تداخل وتضارب وتعارض الأوامر أو الرسائل الصادرة من أحد المديرين لأحد مرؤوسيه عما يفعل أو لا يفعل ، فعلى سبيل المثال ، فقد يطلب أحد المديرين من أحد مرؤوسيه إنجاز مهمة معينة خلال يوم العمل الحالي ، وبعد وقت قصير يطلب نفس المدير من نفس الشخص المرؤوس إنجاز مهمة أخرى في نفس اليوم ، فإذا كانت المهمة الأولى تحتاج إلى يوم عمل كامل لإنجازها ، فإن النتيجة هي حدوث صراع الدور الناتج عن تضارب الأوامر المرسله من المدير .

ويمكن القول بأن هذا النوع من الصراع يترتب عليه عديد من المساوئ والآثار السلبية على جميع الأطراف مثل:

. ارتباك المرؤوس الناتج عن الاضطراب والتردد في إنجاز أي الأمرين .

. ضعف ثقة المرؤوس في رئيسه .

. تأخير أو عدم تنفيذ المهام بالطريقة الملائمة .

ب . صراع الدور الناتج عن تعدد الأوامر الصادرة من أكثر من مدير :

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض أحد الموظفين إلى أكثر من أمر إداري من أكثر من مدير ، وهذا الصراع ناتج عن عدم إتباع أحد المبادئ التنظيمية وهو مبدأ وحدة الأمور ، أي أن هذا الصراع ينتج عن ازدواج خطوط السلطة في المنظمة .

ومثال لهذا الصراع ما يتعرض له أحد العاملين في جماعة معينة ، حيث تفرض الجماعة معايير للأداء أقل مما تحدده معايير إدارة المنظمة ، والفرد هنا يقع تحت عبأين في آن واحد فإما أن يرضى جماعة العمل التي ينتسب لها أو يلتزم بالمعايير النمطية التي حددتها إدارة المنظمة ، وكلا الأمرين يسبب له مشاكل عديدة .

وهناك أيضاً صراع خارجي يتعرض له مدير المنظمة ككل عندما تتعارض متطلبات وتوقعات مختلف الفئات التي يتعامل معها مثل موظفي المنظمة والعاملين فيها ، حملة الأسهم ، المقرضين ، البيئة المحلية ،

١٥



النقابات العمالية ، ومتطلبات السوق والعملاء والمنافسة ، فعليه أن يوفق بين جميع الأطراف في آن واحد لأنه يحتاج إلى دعم وتأييد ومساندة هذه الأطراف لإنجاز مهامه بنجاح.

ج . الصراع المتداخل للدور :

يظهر هذا النوع من الصراع عندما تكون الضغوط التي يفرضها الدور ملازمة للشخص وهو عضو في إحدى الجماعات أو التنظيمات مع تلك الضغوط التي يفرضها نفس الدور على عضو آخر أو جماعة أخرى ينتمي لها نفس الشخص.

فهناك الضغوط المتولدة نتيجة العمل الإضافي أو استكمال العمل في المنزل بالنسبة لأحد الموظفين ، فبالإضافة إلى ضغوط العمل الإضافي على الموظف فإن هذا العمل الإضافي قد يسبب ضغوطاً متزايدة على الأسرة التي ينتمي إليها هذا الموظف ، وعندما تزداد حدة هذا النوع من الضغوط فإن الموظف قد يقاوم ويعترض هذا الضغط من خلال انسحابه أو رفضه لهذه الضغوط أو يغير وظيفته حتى لا يرهق أسرته ، أو قد تحدث مشاكل أسرية خطيرة قد تؤدي إلى انفصال أحد الزوجين عن الآخر.

وهذا الصراع يؤثر على جميع العاملين في المنظمة خاصة بالنسبة للنساء اللاتي يعملن وفي نفس الوقت يرغبن في تحقيق نجاحات كبيرة وسريعة في مجالات عملهن ، مما يؤثر على حياتهن الأسرية ، وقد يسبب الصراع المزيج للدور الواحد ضغوطاً متزايدة خاصة للنساء اللاتي يحاولن التوفيق بين أعمالهن وأزواجهن وأمومتهم ، مما يجعلهن يعانين من صعوبات كثيرة جداً ومستمرة في حياتهن.

### موضحاً العوامل المؤثرة على الإبداع:

تتمثل أهم معوقات الإبداع بالتالي :

- ✓ المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية ، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية وغيرها.
- ✓ مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.
- ✓ القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي وأنظمة الحوافز وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية .
- ✓ وجود ثقافة تنظيمية تركز على القواعد الرسمية واحترام الطرق التقليدية في عمل الأشياء والتي تضع خطوط فاصلة بين الأدوار.
- ✓ الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول حالة الوضع الراهن.
- ✓ الهياكل التنظيمية ذات التنظيم الهرمي الصارم تعيق الإبداع ، أم الهياكل المنبسطة والقابلة للنفذ من خلال حدودها إلى الأقسام فهي تساند وتدعم الإبداع.
- ✓ غياب التشجيع من قبل المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة.
- ✓ الخبرة الفنية : فالافتقار للخبرة الفنية لا يساعد في توليد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة.
- ✓ الاعتماد الكبير على الخبراء الخارجيين كثيراً في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة ، والتي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الفرد الإبداعي.

١١  
مكسر  
نفس  
عند  
قوة

- ✓ عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة.
- ✓ قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات ، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالمتوفرة بالطريقة المناسبة.
- ✓ غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة الموقف والتحديات التي تواجه المنظمة.
- ✓ غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.
- ✓ صياغة استراتيجيات المنظمة بطريقة بعيدة كل البعد عن أهداف المنظمة في دعم وتشجيع ومساندة الإبداع.
- ✓ عملية التقييم لأداء الأفراد : فعندما يعتقد الأفراد أن عملهم سوف يقيم بشكل مناسب فذلك سيساعد على الإبداع ، وبالعكس سوف يحدث رفض لدى الأفراد ويكون هناك تأثير سلبي على أفكارهم والنتائج عن اعتقادهم في التفكير السلبي للآخرين خاصة الرؤساء أو المقيمين .
- ✓ نمط القيادة : فنمط القيادة الديكتاتوري يعيق ويكبح الإبداع بعكس النمط المشارك والديمقراطي.

الدكتور أيمن حسن ديوب

