

## التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة

السنة : الرابعة

امتحانات الدورة الفصلية الثانية 2019/2020

الدرجة : 100

مقرر السلوك التنظيمي

أجب بوضوح وبايجاز مع الأمثلة على كل ما يلي (  $4 \times 25 = 100$  درجة ) :

السؤال الأول: ناقش محددات الشخصية.

يمكن تصنيف العوامل والمؤثرات التي تؤثر في تشكيل وتكوين الشخصية:

أولاً. العوامل البيولوجية:

وهي ركزت في دراستها لتطوير الشخصية على التكوين الجسmini من وراثة وهندسة الجينات والذكاء، ودور المخ وتكوينه وتغيراته مجتمعة أم منفردة على تطوير الشخصية.

لكنها لم تتوصل لنتائج حاسمة وبالاخص بعد ظهور علم الهندسة الوراثية الذي يستطيع التأثير على الخصائص الوراثية وتغيير سلوك الفرد والتحكم به، وبعد وجود تجارب متعددة للتاثير على المخ وأجزاءه.

ثانياً . العوامل الثقافية:

وهي تأخذ المرتبة الأولى في تأثيرها على الشخصية، وهي ركن أساسى 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 بأى 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 أبيه أو الأسرة التي يعيش فيها، ومن أهم هذه العوامل الظروف المالية والاجتماعية والثقافية والانفعالية للأسرة، فالأسرة التي تقوم على الدفء العاطفي والحب والمودة والتفاهم والاحترام المتبادل والتشاور، تساهم في سير شخصية أبنائها بالاتزان واحتمالات النجاح الاجتماعي، على عكس الأسر التي تعيش الظروف الأخرى المعاكسة والأسرة التي تفقد الأب أو الأم لسبب ما يجعل بذلك منحى آخر لشخصية أطفالها.

رابعاً . العوامل الاجتماعية:

يأتي بعد مرحلة الطفولة دور الأفراد الآخرين من أصدقاء وفرقاء عمل، وجماعات ومنظomas، وأقارب، و المعارف، وجيران ونواحي ومدارس ليسير نمط شخصية الفرد وسلوكه وتطبيقه في المجتمع.

خامساً . العوامل الموقتية:

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.

وبالتالي يكون السلوك في مثل هذه الحالة ناجماً عن تفاعل العوامل والمتغيرات الذاتية، والعوامل الموقتية التابعة لطبيعة الموقف نفسه ليتشكل سلوك يقوم به الفرد.

## السؤال الثاني: ناقش العوامل المؤثرة بانتقاء الإدراك والتي تتعلق بالمثيرات.

- ١ - حجم الظاهر أو المثير: حيث كلما كبر حجمها كانت درجة تأثيرها أكبر يعني أن اللافقة كبيرة الحجم والمكتوبة بخط عريض تجذب الانتباه أكثر مما لو كانت صغيرة.
- ٢ - شدة المثير وقوته: إن شدة المثير وقوته تُعطيه احتمالات جذب الانتباه لهذا المثير وإدراكه بشكل أكثر كالصوت العالي والقوة يجعل احتمالات انتباه الفرد إليه وإدراكه أكبر مما لو كان ضعيفاً منخفضاً.
- ٣ - التباين: فبزيادة درجة اختلاف المثير وتميزه عن المجال أو الإطار المحيط الذي يتواجد فيه، يتم استحواذ انتباه الفرد إليه بصورة أكبر، كسماع صوت خافت في وسط الهدوء يثير انتباه الفرد.
- ٤ - التكرار: إن الحدوث المتكرر للمثير يزيد من احتمالات جذب الفرد إليه أكثر مما لو تم لمرة واحدة.
- ٥ - الحركة: إن المثيرات المتحركة تكون لديها فرصة جذب انتباه الفرد إلى أكثر من الأشياء الساكنة وبالتالي يكون إدراكتها أكثر.
- ٦ - الحداثة: إذا كان المثير حديثاً أو جديداً تزداد احتمالات جذب انتباه الفرد إليه أكثر مما لو كان مألوفاً كروية صديق في حفل لا تعرف فيها أحداً من الحاضرين الأمر الذي يثير الدهشة والانتباه، وهذا ما يجعل بعض المنظمات تعمل على التدوير الوظيفي إيماناً منها بازدياد اهتمام هؤلاء الأفراد بالعمل الذي يتلقون فيه.

## السؤال الثالث: ناقش مكونات الاتجاهات، موضحاً وظائفها.

تضم الاتجاهات ثلاثة مكونات أساسية، هي:

- ✓ المكون العاطفي (الانفعالي) : يتضمن المشاعر ، الأحساس ، المزاج ، والعاطفة تجاه فرد ، فكرة ، حدث أو أمر من الأمور المختلفة.
  - ✓ المكون الفكري (المعرفي ، المعلوماتي) : وتشمل المعتقدات ، الآراء ، المعرفة والمعلومات التي يحملها الفرد.
  - ✓ مكون السلوك : ويتمثل في الاستعداد للتصريف على أساس التقدير المفضل وغير المفضل للأشياء.
- وهذه المكونات لا ت عمل منفصلة ، ويقدم الاتجاه التفاعل لعاطفة الفرد وتغييره وسلوكه بالنسبة لشيء معين أو فرد آخر أو حدث أو جماعة معينة .

هذا ويشير الجانب العاطفي من الاتجاه إلى ما نريد أو ما لا نريد ، ما نحب وما نكره ، وما نرغب وما لا نرغب ، في الشيء أو الموقف أو للشخص موضوع الاتجاه ، أي أنه يتضمن مشاعر الفرد أو عاطفته حول الشيء إيجابيته أم محابية ، أم سلبية ، وهذا الجانب حظي باهتمام كبير في السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي ، وهذا الجانب يكتسبه الفرد ويتعلم من الأبوين ، والمدرسين ، والزملاء في الجماعات التي ينتمي إليها الفرد.

أما الجانب المعرفي / المعلوماتي ، فهو يتعلق باعتقادات الفرد ومدركاته وأرائه التي يتبنّاها حيال الشيء أو الشخص أو الحدث ، وت تكون تلك الاعتقادات من الأفكار والمعارف والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها ، أي يعني آخر أنه العملية التفكيرية ، مع تركيز على العقلانية والمناطق ، أما الاعتقادات التقييمية فتظهر في صورة انطباعات إيجابية أو سلبية لدى الفرد تجاه الشيء أو الشخص.

والجانب الثالث في الاتجاه هو السلوك ، والبعض يطلق عليه «النوايا السلوكية» ، وهو ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء (بصداقة أو دود أو عداهة ، أو مساندة أو غيرها)، وهذه الأفعال يمكن تغيرها وقياسها لفحص الجانب السلوكي في الاتجاهات.

ويسعى الأفراد باستمرار إلى إيجاد نوع من التوافق والمواءمة بين الجوانب أو المكونات الثلاثة للاتجاه ، ولكن قد يحدث تناقض ولا انسجام مسبباً حالة لا توازن ، وهذه الحالة يتم تخفيفها فقط بإيجاد نوع من التوازن.

ومن صور حالات عدم التوازن الشائعة حالة التناقض المعرفي ، وتشير العبارة إلى الموقف أو الحالة حينما يكون فيها فجوة واختلاف بين الجانب المعرفي أو المعلوماني وبين الجانب السلوكى في الاتجاه ، وعدم التوازن هذا أو غيره من صور عدم التوافق بين مكونات الاتجاه تولد عدم ارتياح لدى الفرد ، فيحاول أن يقلص عدم التوافق ، ومثال ذلك : الشخص الذي يعمل رئيساً لشركة صناعة السجائر ، ويعتبر نفسه مدبراً مخلصاً ونزيناً ، ولكنه مسؤول عن شركة تساعد على نشر أمراض سرطان الرئة ، فهذه الأفكار توجد لديه نوعاً من عدم التوازن ، وبدلًا من ترك عمله ، يمكن أن يعدل أفكاره واعتقاداته ، فيقول بأن شركته تنتج الآن أفضل السجائر التي تخلو من أي مادة تساعد على التسبب بمرض السرطان وتكمم أهمية عدم التوازن المعرفي من الناحية الإدارية في:

- ١ - تساعد على تفسير الاختيار الذي يتخذه الفرد حينما يتولد لديه عدم توافق في الاتجاه.
- ٢ - تساعد على التبيؤ إذا كان الإنسان سيميل إلى تغيير اتجاهاته.

#### للاتجاهات العديد من الوظائف المرتبطة بالسلوك ومنها:

- ١ - تكيف وتأقلم الفرد مع الظروف المحيطة والأحداث الجارية.
  - ٢ - تحقيق المنفعة من خلال تعظيم الجوانب الإيجابية ، وتقليل الجوانب السلبية ، والتي ترتبط بدرجة الإشباع والرضا.
  - ٣ - الدفاع عن النفس من خلال الاحتفاظ باتجاهات معينة ، فعندما يحمل العامل اتجاهات إيجابية للنقابة التي ينتمي إليها ، فإنه يدافع عن مصلحته.
  - ٤ - التعبير عن الذات من خلال الاتجاهات التي يحملها والتي تنفق والقيم والمثل التي يتحلى بها الفرد.
  - ٥ - تساعد الاتجاهات في زيادة المعرفة ارتباطاً مباشراً بحياتهم وأعمالهم.
- وهناك من يرى أن الاتجاهات تخدم عدة وظائف ولكن أهم هذه الوظائف هي :
- ١ - تساعد على التبيؤ بالسلوك الأداني للفرد
  - ٢ - وظيفة التأقلم والتكيف
  - ٣ - وظيفة الدفاع عن الذات
  - ٤ - التعبير عن القيم والمثل
  - ٥ - وظيفة معرفية

#### السؤال الرابع: نقاش الصراعات الداخلية.

وهي التي تحدث داخل حدود المنظمة وتنقسم إلى الصراعات التالية:

- ١ - الصراع الناتج عن تداخل العلاقات الشخصية بين الأفراد وبعضهم البعض ، فقد يحدث نوع من التعارض والتناقض وعدم الاتفاق بين الأفراد في الحصول على مركز وظيفي أفضل أو الحصول على مكافأة أو ترقية... ، أي أنه الصراع الناتج عن تعارض أهداف واهتمامات الأفراد.
- ٢ - الصراعات الشخصية : وهي تلك الصراعات التي تحدث للفرد وتسبب له كثير من القلق والتوتر والانفعال والتردد.... ، هذه الصراعات التي تحدث للفرد عديدة منها:

التصارع بين المطالب المفروضة على الفرد ، وهذه المطالب قد تكون داخلية مثل حاجة الفرد إلى إشباع مطالبه الفسيولوجية من طعام وشراب وملبس وماوى ، وإشباع مطالبه الاجتماعية مثل الأمان والتقدير والتقدير والنجاح وتحقيق الذات ، وقد تكون هذه المطالب خارجية مثل التزام الفرد بمعايير الجماعة التي ينتمي إليها وقيمها ، والتزامه بالأنماط والتقاليد والعادات الاجتماعية السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه.

وكما يقول بعض الكتاب فإن خصوص الفرد لهذه المطالب الخارجية وإجابته لها يدعمه ويؤكد خوف الفرد من عقاب أو ضغوط الجماعة أو المجتمع أو رفضهما للفرد وسلوكه ، وهناك صور عديدة لتصارع هذه المطالب «الداخلية والخارجية» منها:

- الصراع بين المطالب الداخلية والخارجية ، مثلما يحدث للموظف عندما يحاول تحسين وإشباع احتياجاته الفسيولوجية عن طريق الحصول على أموال من وظيفته بطرق غير مشروعة.

- الصراع بين مطلبين داخليين : فعندما يرغب الموظف الحصول على إجازة من العمل للراحة ، يخشى من تأثير ذلك على حواجزه أو مكافأته التي تتأثر بذلك.

- الصراع بين مطلبين خارجيين ، وهو ما يحدث عندما يكون مطلوباً من العامل تحقيق هدف معين في وقت معين طبقاً لمعايير الأداء التي تحددها المنظمة ، وفي نفس الوقت عليه أن يتلزم بمعايير التي تحددها الجماعة التي ينتمي إليها في العمل وهي غالباً ما لا تتفق مع معايير المنظمة.

٣ - الصراع الذي ينتج عن تداخل الجماعات التنظيمية : فهناك صراع بين الأقسام الإدارية والوحدات التنظيمية بعضها البعض مثل التعارض والتصادم الناتج عن الحصول على ميزانية أكبر أو موقع أفضل في الهيكل التنظيمي ، وتزداد حدة وضراوة هذا الصراع خاصة إذا كانت الجماعات التنظيمية تعمل معاً ذات تأثير متبادل وكل منها تكمل الأخرى.

٤ - الصراع الذي يحدث بين إدارة المنظمة والأفراد أو الجماعات:

وهذا الصراع ينشأ نتيجة تعارض وتضارب الأهداف التنظيمية التي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقها وبين الأهداف الخاصة بالأفراد أو الجماعات ، وتعتبر هذه الصراعات أشد أنواع الصراعات ، وإذا لم تعالج إدارة المنظمة هذه الصراعات بحكمة وتعقل فقد ينتج عن ذلك توحد الأفراد أو الجماعات ضد إدارة المنظمة ومقاومتها باستمرار.

٥ - الصراع بين قيادات الإدارة العليا في المنظمة:

يعتبر التنسيق والتعاون على مستوى الإدارة العليا لأي منظمة من المحددات الأساسية لنجاح هذه المنظمة سواء في تحقيق أهداف المنظمة أو في مواجهة الصراعات التنظيمية الأخرى ، والصراع بين القيادات التنظيمية هو صراع من نوع خاص ويتسم بحساسية شديدة ومفرطة ، لأن آثاره قد تكون مدمرة للمنظمة وللعاملين فيها ، ولذا يجب على المدير العام بالمنظمة أو رئيس مجلس الإدارة فيها أن يتصرف بمهارة فائقة في معالجة هذه الصراعات وألا ينحاز أو يتحيز إلى أحد الأطراف أو الأطراف الأخرى حتى لا تظهر التكتلات المعادية على هذا المستوى مما يفقد المستويات الوسطى والتنفيذية ثقتها في إدارة المنظمة.

