

السؤال الأول: تكلم عن نموذج لوثنائز بوصفه إطاراً شاملاً ومتكاملاً في دراسة السلوك التنظيمي! ٥٥ درجة

اعتمد نموذج لوثنائز على مدخل التعلم الاجتماعي والذي يعتمد على المنهجين التاليين:

أ - المنهج المعرفي (العقلي) الذي يعترف بإرادة الفرد وحرية، ويقر بأن سلوك الفرد هادف والإنسان يعي ويدرك الهدف الذي يسعى إليه يعني أن سلوك الإنسان يعتمد أساساً على قوى داخلية في الإنسان ذاته.

ب - المنهج السلوكي الذي يرى أن سلوك الإنسان يعتمد أساساً على المؤثرات المثيرات البيئية المحيطة بالفرد، وأن الفرد لا يملك أي سلطة، لذلك يفترض أنصار هذا النموذج إمكانية التأثير في سلوك الإنسان لدرجة كبيرة بحيث يمكن التنبؤ بهذا السلوك أو التصرف في ضوء السلوك المتوقع.

ج - منهج التعلم الاجتماعي الذي يحاول دمج الأفكار والمفاهيم التي أسهم فيها كل من المدخلين السابقين نظراً لأن المدخل المعرفي انتقد على أنه عقلي، وأن المدخل السلوكي انتقد على أنه جبري. لذلك يرى مدخل التعلم الاجتماعي أنه يمكن تفسير السلوك في إطار التفاعل التبادلي المستمر بين العوامل أو المحددات العقلية والسلوكية والبيئية، لأن الفرد والموقف لا يعملان بانعزال ومستقلين عن بعضهما البعض.

وهذا ما دفع لوثنائز إلى تطوير نمودجه انطلاقاً من الأهداف التي يجب أن يسعى نموذج السلوك التنظيمي لتحقيقها وهي:

1- تفهم وتفسير سلوك الفرد في المنظمة.

2- التنبؤ بسلوك الفرد.

3- توجيه وضبط سلوك الفرد.

وتتصاف هذه الأهداف مترابطة ومتكاملة لتستطيع الإدارة في المنظمات من خلالها تحقيق أهداف هذه المنظمات وحل مشكلاتها ومعضلاتها المواجهة لها. لأن النموذج العقلي يفيد في تحقيق الهدف الأول وهو تفهم سلوك الفرد (O - S)، إلا أنه لا يسهم كثيراً في عملية التنظيم والتنبؤ.

وأن النموذج السلوكي يساعد على تفهم السلوك، ويسهم بشكل فعال في عملية التنبؤ وضبط السلوك وتوجيهه (B- C) اعتماداً على قانون الأثر الذي وضعه إدوارد نورنديك والمتضمن أن السلوك التنظيمي الذي يتبعه نتيجة إيجابية «تعزير» سيدعم وسيكرر بصورة أكبر. والسلوك الذي

تتبعه نتائج ضارة (عقوبة) سيضعف وينطفئ، ومن هنا تأتي إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد والتحكم به على أساس التحكم بالبيئة الموقفية، لهذا يفوم نموذج لوثنائز على أن سلوك الإنسان في المنظمة هو محصلة ونتاج تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة مترابطة، يتعلق بعضها بالفرد ذاته مثل الشخصية والدافعية والقيم والاتجاهات والتعليم وغيرها، ويتعلق البعض الآخر بالمنظمة التي يعمل فيها الفرد مثل الهيكل التنظيمي الرسمي وغير

الرسمي، وثقافة المنظمة، وعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات.

وكذلك الاعتماد على البيئة العامة (البعد الدولي)، وعلى اعتبار كل من الفرد والجماعة والمنظمة كل متكامل يتكون من أجزاء مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض.

السؤال الثاني: تكلم عن العوامل المتعلقة بالفرد و(الموقف والبيئة) المؤثرة في الإدراك الانتقائي للفرد! ٥٥ درجة

العوامل التي تتعلق بالفرد: هي العوامل النابعة عن شخصية الفرد وحاجاته ودوافعه والتي تتمثل بـ:

1 - الخبرات السابقة: كتعلم الفرد وتجاربه وخبراته السابقة التي من شأنها التأثير في اختيار وانتقاء المثيرات التي يتعرض له انتباهه، وفي كيفية تفسيره لهذه المثيرات، فمثلاً إن تعرض الشخص أو العامل لموقف معين وتصرف تجاهه سلوك معين، فإن ذلك الموقف إذا واجهه ثانية ودلالته وما يعنيه بالنسبة له وفق خبرته السابقة سيحدد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له.

2 - الحاجات والدوافع التي في حال كونها غير مشبعة تلعب دوراً كبيراً في اختيار ما يثير انتباه الفرد من مواقف وأحداث وظواهر، وكذلك تؤثر في إعطاء المعاني والتفسيرات للمعلومات المنتقاة، كالفرد أو العامل الذي يُعاني من مستوى الحياة المعيشية، وأعبائها فسيُثار بالتأكيد انتباهه إلى ما يسمعه من أنباء وأخبار عن زيادات الرواتب، أو منح المكافآت التشجيعية.

3 - الشخصية كالتركيب الفيزيولوجي للإنسان وقدراته العقلية والاستعداد الذهني لاستقبال المثيرات، والاتجاهات، والمعتقدات لدى الفرد، جميعها تؤثر سلباً أو إيجاباً في انتباه الفرد نحو الأحداث والمواقف والأشياء، وفي تفسيرها وإعطائها معنى، ويتضح ذلك من المديرين صغار السن والمديرين كبار السن حيث يتفاوت إدراكهم لنفس الأمور والمواقف.

4 - الاختلاف في المدركات حيث قد نجد أن البعض من العاملين في المشروع أو المنظمة قد يُفسروا الأمور من حولهم بصورة متشابهة، أو قد تنشأ بنفس الوقت اختلافات في المدركات بسبب التعلم، فمثلاً إن تفسير ظاهرة تدني المبيعات في المنظمة قد يُفسرها مدير المبيعات بأنها تعود إلى نقص في عدد مندوبي المبيعات، بينما قد يراها مدير إدارة الموارد البشرية بأنها تعود لعدم الاستفادة والاستغلال السليم من القوى البشرية المتوفرة، وهكذا.

العوامل التي تتعلق بالموقف والبيئة:

وهي تشمل ما يتعلق البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يعيش فيها الفرد، والتي لها دور ينبغي عدم التقليل من أهميته في تحديد كيفية إدراك الفرد للعالم والأمور من حوله، كالأسرة، وجماعات العمل، والمدرسة والجامعة وغيرها، تُساهم جميعها في تكوين شخصية الفرد وقيمه واتجاهاته ومعتقداته، والتي بدورها تؤثر في تفسير الظواهر والمواقف والأحداث، وفي كيفية إدراك الفرد لهذه المثيرات.

السؤال الثالث: تكلم عن طبيعة الدوافع المحددة لسلوك الفرد، موضحاً نوعي الدوافع الداخلية والخارجية فقط! ٥٥ درجة

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:

1- 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.

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

3 - 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.

4- 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 إفساء 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 والتحدى الذي ينبع من أداء المهمة .

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

السؤال الرابع: اشرح نظرية التعلم الاجتماعي في تفسيرها للتعلم التنظيمي للفرد!

ترى هذه النظرية أن الإنسان يغير سلوكه ويكتسب سلوكاً جديداً عن طريق ملاحظة الآخرين وتقليدهم في إطار اجتماعي معين، ويؤكد (ألبرت باندورا) صاحب هذه النظرية على وجوب عدم إغفال دور العمليات المعرفية العقلية والذهنية في تفسير السلوك وفهمه وتعديله، وانطلاقاً من ذلك يعد سلوك الفرد محصلة التفاعل المستمر بين عوامل ومحددات معرفية وسلوكية وبيئية.

يعني ذلك أنه ليس كل ما يتعلمه الفرد ويكتسبه من سلوك يتم من خلال الخبرات والممارسات المباشرة، وإنما تكتسب بعض أنواع السلوك من خلال مشاهدة ومتابعة تصرفات الآخرين، على أن تتم ملاحظة هؤلاء الآخرين والتأثر بها والاقتراب منها لبعض أنماط سلوكهم في إطار اجتماعي معين، أي قيام الفرد بمشاهدة تصرفات الآخرين والتأثر بها والاقتراب منها لبعض أنماط سلوكهم في إطار من العلاقات التبادلية التي تسمح للفرد بالتعرف على نتائج سلوكهم، وتتيح له تصور نفسه في وضعهم بحيث يصبح هؤلاء الآخرون هم النموذج أو القدوة التي يحاول الفرد محاكاتها وتقليدها.

السؤال الخامس: عرف جماعة العمل ثم أوضح أسباب تكوينها!

(هناك عدة تعريفات للجماعة يقبل أي تعريف منها)

الجماعة هي مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهدافاً ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة .

ومن أهم أسباب تكوين الجماعات :

- إنجاز 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 الإنتاج والتمويل والموارد البشرية والتسويق وغيرها .

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

- لقاء الأفراد والاتجاذب 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 ، الإنتماء .

ملاحظة: ينال الطالب الدرجة المستحقة إذا عبّر عن الفكرة بأسلوبه الخاص.

مدرس المقرر

د. بسام التزه