

## التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة

السنة : الرابعة

امتحانات الدورة الفصلية الثانية ٢٠١٨/٢٠١٩

الدرجة : ١٠٠

سلم تصحيح مقرر السلوك التنظيمي

السؤال الأول: ناقش محددات الشخصية ، موضحاً كيفية بناء الشخصية.

يُمكن تصنيف العوامل والمؤثرات التي تُسهم 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، لكنها لم تتوصل لنتائج حاسمة وبالأخص بعد ظهور علم الهندسة الوراثية الذي يستطيع التأثير على الخصائص الوراثية وتغيير سلوك الفرد والتحكّم به، وبعد وجود تجارب متعددة للتأثير على المخ وأجزائه.

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 يُصبح شاباً أو شابة من أبوية 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، تُساهم في سبر شخصية أبنائهم بالاتزان واحتمالات النجاح الاجتماعي، على عكس الأسر التي تعيش الظروف الأخرى المعاكسة والأسرة التي تفقد الأب أو الأم لسبب ما تجعل هنالك منحي آخر لشخصية أطفالها.

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 وتطبيعها 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.

الشخصية تتكوّن من: المظهر الجسمي، وأسلوب الإدراك والتفكير، والأفعال والمشاعر، والعواطف والقيم، كما أن نظام الشخصية يتمحور حول أربعة نظم فرعية، ونظام مشتق يُمارس قوة موحّدة لهذه النظم الفرعية التي هي: الأهداف الشخصية، القدرات، المعتقدات، 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 مثل: القيم، والانفعالات، والحاجات، والقدرات، والاتجاهات النفسية، والميول، والاهتمامات.

## السؤال الثاني: ناقش بإيجاز نظريات الحاجة.

### ١ - نظرية تدرج الحاجات:

تعتبر نظرية تدرج الحاجات واحدة من أشهر النظريات عن دوافع الإنسان ، وفهم تعقيدات الحاجات الإنسانية، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات توجد عند الناس جميعها رغم اختلاف ثقافتهم وتباين الطرق التي يشبعون بها حاجاتهم ، وتترج هذه الحاجات في مدرج تصاعدي حسب درجة إلحاحها فالحاجة الأكثر إلحاحاً هي التي تسيطر على تفكير الفرد واهتمامه وتوجه سلوكه ناحية إشباعها ، وبمجرد إشباعها لها تقل شدة إلحاحها ، وتظهر حاجة أخرى لتحل محلها ، وأن هذه العملية مستمرة ولا نهاية لها وبالتالي يستمر الإنسان دائماً في سعيه لإشباع حاجاته ، فالإنسان يكون مدفوع لإشباع سلسلة من خمس فئات من الحاجات ، تبدأ بإشباع الحاجات الأساسية أو ما يطلق عليها الحاجات الجسمية أو الأولية ثم تتدرج إلى الحاجات الأعلى أو الأرقى نوعاً حتى تصل إلى الحاجات الأكثر رقياً في قمة المدرج وهي حاجات إثبات الذات.

### ٢ - نظرية E. R. C: قدمت نظرية E. R. G التي تمثل تعديلاً لتدرج الحاجات ، ولكنه يكثف الحاجات الخمس

في ثلاث فقط هي:

#### أ - حاجات الوجود: (E) وهي تمثل حاجات المستوى الأدنى الأكثر إلحاحاً ، وتشمل الحاجات الفسيولوجية

وحاجات الأمن عن ماسلو.

#### ب - حاجات الانتماء أو الانتساب: (R) وتمثل الحاجات الأقل إلحاحاً من الحاجات السابقة وتشمل الحاجات

الاجتماعية عند ماسلو.

#### ج - حاجات النمو: (G) وتمثل حالات المستوى الأعلى وتشمل حاجات تقدير النفس بالإضافة إلى إثبات الذات ،

ويميز الديرفر بين حاجات المستوى الأدنى وحاجات المستوى الأعلى وفقاً لمدى إلحاح هذه الحاجات.

### ٣ - نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية:

تقول النظرية «أن عدم الرضا عن العمل وغياب الدافع ناتجان عن عوامل مستقلة تماماً عن العوامل التي تؤثر على الرضا والدافع». ولقد أطلق هيرزبرج على مجموعة العوامل التي تؤثر على عدم الرضا اسم العوامل الصحية ، وترتبط هذه العوامل أساساً بحاجات المستوى الأدنى ، وتشمل سياسات المنظمة ، الإشراف ، العلاقات الشخصية ، ظروف العمل ، الأجور ، وقد قرن هيرزبرج هذه العوامل بعدم رضا العاملين ، بمعنى أنه إذا غابت هذه العوامل تسبب عن ذلك سخط العاملين ، ولكن وجدها لا يؤدي بالضرورة إلى رضاهم ، فعلى سبيل المثال قد يشعر العاملون في المنظمة بعدم الرضا ، إذا اعتقدوا أن ظروف العمل غير آمنة ، أو إذا وجدوا أن سياسات المنظمة مقيدة لهم ، أو كانت العلاقات الشخصية بين العاملين ليست على ما يرام ، فإن كل ذلك يؤدي إلى عدم رضا العاملين ، وعندما يحسن المديرين هذه العوامل فإنهم يقللون عدم الرضا ولكن لا ينتج عن ذلك بالضرورة رضا العاملين.

أما العوامل الدافعة وتعرف أيضاً بالعوامل المسببة للرضا ، فهي تمثل مجموعة العوامل التي تؤثر على رضا العاملين وتؤدي إلى زيادة جهوداتهم ، وتحسين مستويات أدائهم ، وتنطبق هذه العوامل على حاجات المستوى الأعلى ، وتشمل مضمون العمل ، الإنجاز ، التقدير ، المسؤولية ، التقدم ، النمو الشخصي ، فإذا لم تتوافر هذه العوامل ، فلن يشعر العاملون بأنهم مدفوعون بجانب إحساسهم بعدم الرضا ، في حين أن توافرها يساعد على توفر الدافع لديهم وأنهم راضون في النهاية ، ويعتقد هيرزبرج أن الإدارة تستطيع توفير هذه العوامل الدافعة باستخدام أساليب الإثراء الوظيفي.

وبالرغم من أن عدداً من الدراسات يؤيد نظرية هيرزبرج إلا أن صحتها كانت موضع تساؤل من الباحثين الذين انتقدوا المنهجية الأصلية للنظرية حيث أن بعض العوامل الصحية قد تؤدي في الواقع إلى تحقيق رضا العاملين وإشباعهم ، أي لها أثرها في دفعهم إلى العمل ، وتصبح بذلك من العوامل الدافعة ، فعلى سبيل المثال فإن العمال الذين يتقاضون أجورهم على أساس القطعة ، يعتقدون أهمية كبيرة على الأجر والضمان الوظيفي . وهما من العوامل الصحية أكثر مما يفعل الآخرون على مستوى تنظيمي أعلى ، ومن ثم فإن هذه العوامل الصحية من وجهة نظر هؤلاء العمال تصبح عوامل دافعة.

وهناك انتقاد آخر يتمثل في أن النظرية بالغت في تبسيط العلاقة بين الدافع والرضا من ناحية وبين العناصر التي تؤدي إلى الإشباع وعدم الإشباع من ناحية أخرى ، ولكن بالرغم من هذه العيوب تعتبر النظرية هامة لأنها تقدم آراء جيدة عن طبيعة وأثر العوامل الدافعة.

#### ٤ . نظرية الحاجات المكتسبة:

قدم عالم النفس ديفيدس . مكلياند نظرية الحاجات المكتسبة التي يرى من خلالها أن الحاجات ليست كامنة في كل الناس ، ولا تتشابه بين جميع الناس كما يفترض ماسلو والديرفر وهيرزبرج ، فالحاجات تكتسب أو يمكن تعلمها من احتكاك الناس بالحياة ، وأن بعض الناس أكثر توجهاً نحو حاجات معينة دون غيرها ، ويركز مكلياند على ثلاث حاجات بصفة خاصة هي:

أ . الحاجة إلى الإنجاز .

ب . الحاجة إلى الانتساب .

ج . الحاجة إلى القوة .

#### السؤال الثالث: ناقش التماسك في الجماعة .

يشير المصطلح إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد ، ومدى انجذاب الأعضاء لبعضهم البعض واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير ، ومدى شعور الأفراد ب (نحن) ، مدى الولاء والتلاحم والتكاتف بين أفراد الجماعة ، كما يعرف على أنه شد وجذب الجماعة لأعضائها ، ومن العوامل المؤثرة في تماسك الجماعة:

- ١ . المنزل / المكانة : كلما تمتعت الجماعة بمكانة أو مركز أعلى زادت درجة تماسكها .
- ٢ . نجاح الجماعة في القيام بأدوار العمل وأدوار المحافظة على الجماعة يزيد تماسكها .
- ٣ . حجم الجماعة : كلما سمح الحجم للأفراد وأتاح لهم فرصة التفاعل الكثيف وجهاً لوجه زادت درجة تماسك الجماعة .
- ٤ . التماثل : كلما زاد تماثل الأفراد في الخصائص والاتجاهات والقيم وغيرها زادت درجة التماسك لدى الجماعة .
- ٥ . انعزال الجماعة عن الجماعات الأخرى يزيد تماسكها .
- ٦ . وجود تهديدات ومخاطر خارجية تهدد الجماعة يزيد تماسكها .
- ٧ . قيام القائد بإيجاد مناخ يحتم على الأفراد التعاون فيما بينهم لإنجاز العمل ، بدلاً من التنافس ، يزيد التماسك .
- ٨ . وجود أهداف واضحة ومحددة يتفق عليها الأعضاء يزيد درجة تماسك الجماعة .
- ٩ . تناسب أهداف الجماعة مع أهداف الأفراد يساعد على زيادة تماسك الجماعة .

هذا ويعتبر تماسك الجماعة وترابطها من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها ، ومن النتائج الإيجابية لتماسك الجماعة : تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين مستوى أدائه وإنتاجية أعلى للمنظمة ، وكلما زاد تماسك الجماعة زادت احتمالات مشاركة أعضائها لنفس الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك ، ويساعد تماسك الجماعة قيام الجماعة على ممارسة الضغط على الأفراد غير الملتزمين وغير الخاضعين للجماعة ، من أجل الامتثال لمعايير الجماعة. ومن نتائج تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كما يلي:

التأثير على فاعلية المنظمة	التأثير على فاعلية الفرد
- إنجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها من قبل الأفراد أنفسهم.	. مساعدة الفرد في معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة
. استقطاب المواهب والمهارات لمعالجة مشكلات صعبة	. المساعدة في اكتساب مهارات جديدة
. تشكل أداة لصنع القرارات مما يتيح ظهور آراء عديدة	. الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفرداً
. تسهيل عملية تغيير سياسات وإجراءات المنظمة	- تلبية حاجات شخصية هامة ، وخاصة حاجات القبول والانتماء
. تزيد من استقرار المنظمة عن طريق نقل القيم والمعتقدات المشتركة للعاملين الجدد	

#### السؤال الرابع: وضح ما هو المقصود بالمفاهيم التالية: (20)

الشخصية : لا يوجد اتفاق جامع على تعريف واحد دقيق للشخصية والسبب في ذلك هو نظر الناس عامة وعلماء السلوكيات خاصة إلى الشخصية من وجهات نظر مختلفة، حيث علماء النفس ينطلقون من نظريات مختلفة عن علماء الاجتماع وعلم الإنسان، وحتى ليس هنالك اتفاق بين علماء النفس (يمكن للطالب عرض أي تعريف)

الإدراك : هو جوهر النشاط العقلي الإنساني حيث يُعدُّ هو الصورة التي يُنظم بها الفرد الخبرات التي يمرُّ بها والانطباعات التي يكوِّنها ويُفسِّرها، ويتعامل مع البيئة على أساسها، أو بمعنى آخر أن الإدراك عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معنى معيناً.

أثر الهالة : وتعني تشكيل انطباعات سريعة وإصدار أحكام بشأن كثير من الأمور والمواقف كالحكم على حامل شهادة جامعية أو دكتوراه بشكل مسبق من خلال معرفة البلد الذي منحه الشهادة أمريكا أم روسيا

صراع الدور: يشير مفهوم الدور إلى أنماط السلوك المتوقعة التي تميز مركز تنظيمي محدد وفي تعريف آخر «يعبر الدور عما ينبغي أن يقوم به الفرد وفقاً لمتطلبات وواجبات وظيفته .

صراع الإقدام والإحجام: وهذا النوع من الصراع ينشأ عندما يكون الشخص منجذباً ناحية تحقيق هدف معين «أثر إيجابي وفي نفس الوقت يكون الفرد مدفوعاً بعيداً عنه «أثر سلبي» فالموظف داخل المنظمة

يرغب في تحقيق معدلات أداء تتفق مع تلك المحددة عن طريق المنظمة أو أعلى منها للحصول على بعض المزايا والمكافآت والتقدير «أثر إيجابي» وفي نفس الوقت يخشى من رفض وكره الجماعة التي ينتمي إليها له «أثر سلبي» وحسم هذا النوع من الصراع عادة يتضمن قدر من الإحباط للفرد.

صراع الإحجام : حيث تكون أمام الفرد فرصتان أو أكثر غير مرغوب في أي واحدة منهم ، ولكن على الفرد أن يختار واحدة ، وليس أمامه سبيل غير ذلك إلا الهرب من الموقف إن استطاع ، إلا أن هناك بعض القيود الخاصة بالعمل أو بعض القيود ، والموانع الاجتماعية والأدبية والمادية تمنعه من ذلك ، فيظل الفرد محصوراً في هذا المجال الضيق غير المحبب إلى النفس.

الصراعات الخارجية: وهي الصراعات ورغم أنها غير محببة إلى إدارة المنظمة ، إلا أن المنظمة لا يمكنها إغفال هذه الصراعات ، حيث أنها لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن القوى والمؤثرات البيئية المحيطة ، ولذلك على المنظمة أن تتفاعل مع هذه الصراعات وتتعامل معها وتعالجها في الحدود والأطر الاجتماعية والقانونية والأخلاقية السائدة في المجتمع وبما يضمن تحقيقه أهدافها من ناحية أخرى يمكن القول بأنه إذا نجحت إدارة المنظمة في معالجة وتناول الصراعات الداخلية بها قد يهيئ لها ذلك سبيلاً مناسباً للنجاح في معالجة الصراعات الخارجية.

الصراع الرأسي: والذي يعني الصراع بين العاملين على مستويات مختلفة في المنظمة ، ويحدث عندما يعتمد الرؤساء السيطرة على المرؤوسين والآخرين يعارضون لاعتقادهم أن السيطرة تقلل من حريتهم في أداء وظائفهم بشكل مناسب وفعال.

فرق العمل: هو مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو فالفرق يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق وهو غالباً ما يشار إليه بالمرافق الصديق.

فرق العمل الموجهة ذاتياً: يتشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة يتم ترتيب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه على أن يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه ، وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع ويقوم الأعضاء بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى كما يتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

أ.د. أيمن ديوب

