

**Première question (15 points ):**

Donnez les définitions aux termes suivants:

**Négociation :** Processus par lequel des parties qui privilégient des possibilités divergentes tentent de parvenir à une décision commune.

**Position:** c'est la solution idéale qu'imagine une partie pour satisfaire ses intérêts.

**Intérêt:** ce sont les besoins sous-jacents aux positions des parties et dont la satisfaction constitue le réel enjeu des négociations.

**Concession:** Action d'accorder un privilège à l'autre partie.

**Concession symbolique :** Concession qui a peut de valeur réelle, mais qui permet à une partie de montrer sa bonne foi ou encore à l'autre d'avoir le dernier mot.

**Deuxième question (12 points ):**

Faites correspondre les éléments clefs de la négociation (1-2-3-4) avec leurs notions (A-B-C-D) suivantes:

1- Interdépendance -D	2- Un conflit perçu - A	3- Interaction opportuniste - B
4- La possibilité d'un accord- C		

**Troisième question (14 points ):**

Complétez les phrases par les mots manqués suivants

1. Adoptez une **approche** de résolution de problème (situation gagn-gagne).
2. Ecoutez l'autre **partie**
3. Posez des questions pour : connaître les **arguments** de l'autre partie ;clarifier les **problèmes**; et vérifier la compréhension .
4. Restez **ouvert**;

5. Rapprochez vous des uns et des autres . le **mouvement** est le seul moyen de progresser .
6. Faites la **distinction** entre le problème et les personnes.

**Quatrième question ( 25points):**

Traduisez les deux paragraphes en Arabe :

- Intérêts reliés à la relation :
  - Développer des liens amicaux
  - Eviter que le conflit empoisonne une relation
  - Développer une relation de travail
  - Faire des contacts pour le futue
  
- Intérêts reliés à l'image sociale
  - Démontrer que l'on a raison
  - Corriger une atteinte à son honneur
  - Obtenir des excuses ou encore une reconnaissance de sa valeur
  - Créer une relation égalitaire
  - Préserver sa réputation

**Cinquième question (34 points):**

- Quels sont les Couts de transaction ? (12 points)
  1. Les ressources financières
  2. Les ressources humaines
  3. Le temps consacré à la négociation
  4. L'engagement émotif et le stress
  5. Les opportunités que l'on délaisse
  6. Les coûts de renégociation
  
- Quelles sont les quatre phases d'une négociation ? (8 points)
  1. Amorces des négociations  
*Choix stratégiques et première impression.*
  2. Exploration des intérêts  
*Liste des enjeux et préoccupations.*
  3. Recherche d'options de solution  
*Créativité et revendication.*
  4. Adoption d'une solution  
*Équité et « sauver la face ».*



6XS = 30 marks

- 5 **R - Rapport:** As the name suggests, it signifies the relation between parties involved in negotiation. The parties involved in negotiation ideally should be comfortable with each other and share a good rapport with each other.
- 5 **A - Analysis:** One party must understand the second party well. It is important that the individual understand each other's needs and interest. The shopkeeper must understand the customer's needs and pocket, in the same way the customer mustn't ignore the shopkeeper's profits as well. People must listen to each other attentively.
- 5 **D - Debate:** Nothing can be achieved without discussions. This round includes discussing issues among the parties involved in negotiation. The pros and cons of an idea are evaluated in this round. People debate with each other and each one tries to convince the other. One must not lose his temper in this round but remain calm and composed.
- 5 **P - Propose:** Each individual proposes his best idea in this round. Each one tries his level best to come up with the best possible idea and reach to a conclusion acceptable by all.
- 5 **A - Agreement:** Individuals come to a conclusion at this stage and agree to the best possible alternative.
- 5 **C - Close:** The negotiation is complete and individuals return back satisfied.

## Value Creation Through Trades

6 for explaining the term  
4- Another fundamental concept of negotiation is value creation through trades. This concept tells us that negotiating parties can improve their positions by trading the values at their disposal. Value creation through trades occurs in the context of integrated negotiations. It usually takes the form of each party getting something it wants in return for something it values much less. Consider the following example:

2



*Handwritten notes in purple ink at the top of the page, including a signature and some illegible text.*

② 1- More precisely, resisters must conclude that they will be better off if they negotiate and worse off if they do not. Kolb and Williams suggest three things you can do to help reluctant bargainers reach this conclusion:

③ 1. Offer incentives. What are the reluctant person's needs: money, time, your support? Determine those needs and then pose them as potential benefits of negotiations. For example, if your boss, the sales manager, is reluctant to give you time to work on a redesign of the company's inventory system, explain how an improved system will help solve one of his problems - lost sales from out-of-stock conditions.

④ 2. Put a price on the status quo. Spell out the cost of not negotiating. Kolb and Williams use the example of a woman whose boss promoted her and had her take on additional work, but was forever delaying any discussion of a pay raise. Frustrated by his inaction, she found a way to get his attention - she secured a job offer from another company. The boss was suddenly very interested in dealing with her long overdue pay raise. He had to negotiate or face the costly and time-consuming process of replacing an effective subordinate. In other words, he realized the price of the status quo.

⑤ 3. Enlist support. Allies can sometimes accomplish what other measures cannot. For example, if the sales manager described earlier still will not give you time off to improve the inventory system, look for allies who have organizational power and a reason to favor your goal. The chief financial officer, for instance, will likely favor any plan to improve inventory management. The CFO knows that better inventory management means lower working capital requirements, which makes her look good. Once the sales manager realizes that the issue has risen to the senior management level, he's likely to bargain.

*Example ← 5*      *5 For explaining BATNA ←*

2- Is the least favourable point at which one will accept a deal. It is not your BATNA, but it should be derived from BATNA. Example, you are paying a \$20 per square foot for suburban office, but you would not mind paying more to be closer to your downtown customers. So, while you are preparing to negotiate with a landlord for an office lease in a downtown, you decided that you would not pay more than \$30 per square foot. That's the reservation Price. In case the landlord wants more, you can walk away or you stay where you are at \$ 20 per square foot (BATNA: current rent). If the landlord would not accept to take less than \$35, this suggests that \$35 is his reservation price. ZOPA: It is the range in which a deal that satisfies both parties can take place. It is the set of agreements that potentially satisfy both parties. Each party's reservation price determines one end of the ZOPA. The ZOPA itself exists in the overlap between these high and low limits, that is, between the parties' reservation prices. Read example, on page 25- 26!. An agreement in this range (within the ZOPA) would satisfy each.



If we swap: in this case there will not be ZOPA - no agreement would be possible, no matter how skilled the negotiators are.

← **3. RADPAC Model of Negotiation**

*Handwritten signature and a circled number '1' at the bottom of the page.*

- 6 • For a supplier, that greater value might take the form of an extended delivery period. For the customer, having deliveries spread out during the month might be of no great consequence, but for a supplier with strained production facilities, it may be very important.
- 6 • For a customer, greater value at low cost might take the form of three months of free repair services if needed. For a vendor who has great confidence that its products will need no repairs during that period, free service is nothing of consequence. In providing it to the customer the vendor incurs little cost, even though the customer values the repair service highly.
- 6 • For another department in your company, greater value might be found in your offer of two high-powered workstations that your people rarely if ever use. That department may be able to offer something in exchange that you value more than it does.
- 6 • For an employee, the opportunity to work from a home office two days each week may produce great satisfaction while costing the employer nothing.





ج١: [ ١٥ درجة ]

\* التعريف:

صك محرر وفق شكل معين حدده القانون، قابل للتداول بالطرق التجارية، ويمثل حقاً شخصياً بمبلغ معين من النقود يستحق الأداء بعد أجل قصير أو لدى الاطلاع.

\* الأنواع:

١- السفتجة ٢- السند لأمر ٣- الشيك.

ج٢: [ ١٥ درجة ]

أجاز القانون المدني للقاضي أن يمنح المدين المعسر مهلة معقولة ينفذ فيها التزامه إذا استدعت حالته ذلك وأنس منه حسن النية والقدرة على الدفع شرط ألا يلحق الدائن من هذا التأجيل ضرر جسيم، أما القانون التجاري فقد منع على القاضي منح مثل هذه المهلة في وفاء الديون التجارية لما تتطلبه الحياة التجارية من سرعة التنفيذ.

ج٣: [ ٢٠ درجة ]

\* التعريف:

شركة تجارية بموضوعها تعمل تحت عنوان معين وتولّف بين شخصين أو أكثر مسؤولين بصفة شخصية وعلى وجه التضامن فيما بينهم عن ديون الشركة.

\* الخصائص:

١- تجارية بموضوعها ٢- عدم قابلية حصص الشركاء للانتقال ٣- اتخاذها عنواناً تجارياً ٤- اكتساب الشركاء فيها صفة التاجر إذا كانت تجارية ٥- مسؤولية الشركاء الشخصية والتضامنية عن ديون الشركة.

ج٤: [ ٥٠ درجة ]

أ- خطأ، لأنه يزاول العمل التجاري لحساب الغير وليس لحسابه الخاص.

ب- خطأ، إذ تبقى السفتجة صحيحة ويكون التزام الساحب وحده باطلاً، عملاً بمبدأ استقلال التواقيع.

ج- صح، لأن المتجر منقول معنوي.

د- صح، لأنه ليس هناك سيق شراء.

هـ- صح، لأن القيود الواردة فيها تُعدُّ بمثابة إقرار خطي منه بصحتها.

انتهت الإجابات

أستاذنا المقرر

د. بسام شيخ العشره د. حنان مليكه

سم لصحيفة مقر: إدارة الموارد البشرية - برنامج إدارة الموارد  
السنة الثالثة - المصنف الأول - ٢٠١٨ - ٢٠١٩

السؤال الأول: ٢٠ درجة

البيئة الداخلية: تعرّف بأنها مجموعة من القوى والعناصر التي تقع ضمن نطاق سيطرة الإدارة و تحكّمها والتي تتفاعل عناصرها مع HRM بمكوناتها سالفة الذكر، التي تحدد إلى درجة كبيرة فاعليتها في تحقيقها لأهدافها كونها تتضمن نقاط القوة والضعف، وتشمل هذه المكونات الآتية:

- الخصائص العامة للمشروع ، وتشمل: ظروف نشأته، وحجمه، والوحدات الإدارية الأخرى (إنتاج، تسويق، مالية الخ) ونوع المنتج الذي يُقدّمه؛ بالإضافة إلى المناخ التنظيمي السائد.
- الخصائص الهيكلية، وتشمل: المستويات الإدارية في المشروع ونمط الإدارة، ونطاق الإشراف، ودرجة المركزية، واللامركزية، وغيرها.
- خصائص العاملين، وتشمل: طاقاتهم، وقدراتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، واتجاهاتهم، وقيمهم ، وخصائصهم الديموغرافية مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم.
- خصائص العمل، وتتضمن: عبء العمل الكمي، والنوعي، بالإضافة إلى التنوع، والاستقلالية في العمل.

٢٠ = ٤ × ٥

السؤال الثاني: ٢٠ درجة

المقوّم: هو الشخص (أو الجهة) الذي يجب أن يتوفر لديه قدر كاف من المعلومات عن أداء العامل، التي يستطيع على أساسها بالإضافة إلى النزاهة الحكم على مستوى أداء العامل. وبشكل عام يقوم بالتقويم كلّ من:

- المشرف المباشر: وهو أكثر من يمتلك المعلومات عن العامل ومدى انجازه لمهام العمل.
- الرئيس المباشر: وهو أمر ينسجم مع مبدأ وحدة الأمر في الإدارة.
- تقويم المرؤوسين لرؤسائهم: هو من الاتجاهات المعاصرة في التقويم، حيث تتناقض مبدأ وحدة الأمر والتسلسل الرئاسي الهرمي، ناهيك عن رفض الرئيس أن يُقوّم أداءه من قِبَل من هو أدنى منه مرتبة.
- التقويم من قِبَل الزملاء: كون زميل العمل يمتلك معلومات عن أداء العامل قد لا يعرفها المشرف أو الرئيس، بشرط أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد وبالمستوى نفسه والدرجة الوظيفية نفسها فإنه يُعدّ شديد الأهمية في الأماكن التي يُعتمد فيها أسلوب العمل الجماعي على نطاق واسع.

- التقويم من قِبَل الزبون: على اعتبار أن الزبون هو الشخص الوحيد القادر على مراقبة أداء العاملين، ويتم ذلك في حالتين: الأولى: عندما يقدم العامل خدمة مباشرة للزبون.

الثانية: في حال كون المشروع مهتم بجمع المعلومات اللازمة عن الخدمات، أو المنتجات التي يطلبها الزبون. التقويم من قِبَل الخبراء: تستعين بعض المشروعات بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري التقويم للعاملين لديها، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب لتقويم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً لوظيفة أعلى وخاصة إذا كانت هناك تقويمات متناقضة حوله.

- التقويم المتعدد: (تقويم 360 درجة) : تقوم طريقة التقويم المتعدد بأن يقوم العامل بتقويم نفسه، ثم يقوم مديره بتقويمه، ويقوم زملاؤه ومرؤوسوه بتقويمه أيضاً، وبذلك فإنه يتم تقويم الشخص من النواحي كافة، ثم تظهر بعد ذلك النتائج التي تحدد الفارق بين ما يتصوره الشخص عن نفسه، وبين تقويم الآخرين له.

السؤال الثالث: ٢٠ درجة

تكلم عن الحوافز الفردية المادية المباشرة التي تمنح للعاملين التنفيذيين في مشروعات الأعمال.

ومن أنواع الحوافز التي تمنح للفئة العاملين التنفيذيين ما يلي:

أ. **الحوافز بالقطعة:** تُعدّ من أهم طرق دفع الأجور و الحوافز معاً، ويتحدد وفقها الحافز بحسب كمية الإنتاج، أو عدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن. يتطلب تطبيق هذه الطريقة وجود حد أدنى من العمل في وحدة الزمن، أو ما يُسمى بالإنتاج النمطي، أو المعياري لكل عامل. على الرغم من سهولة هذه الطريقة وفعاليتها في التحفيز، إلا أنه لا يمكن تطبيقها على الأعمال الفكرية، والإدارية والإشرافية، وغيرها من الأعمال.

ب. **حوافز الوقت:** يُمنح الحافز وفق هذه الطريقة على أساس الوفر في الوقت المعياري المحدد لإنتاج حجم معين من الإنتاج؛ كأن يقوم العامل بإنتاج ١٥٠ وحدة في الوقت المعياري اليومي المحدد بـ ٨ ساعات، وأن أجره اليومي هو ٣٠٠ ليرة. وقد استطاع إنتاج ٢٠٠ وحدة، أي بزيادة ٥٠ وحدة في اليوم. أي أنه أنتج ثلث الإنتاج المعياري اليومي، فيتحدد الحافز هنا بثلث الأجر اليومي أي ١٠٠ ليرة تضاف إلى الأجر اليومي ليصبح ٤٠٠ ليرة. وقد يتحدد الحافز على أساس نسبة من أجر الساعة أيضاً فالتميّز في الأداء يكمن هنا في استغلال الوقت المعياري لأداء العمل بكفاءة عالية.

ت. **المكافأة:** هي مبلغ نقدي يُصرف للعامل المتميز في أدائه كأن يحصل العامل على عشرة آلاف ليرة كونه حقق وفراً في التكاليف، أو أصلح آلة معطلة تحتاج إلى خبير أجنبي، وما يمكن أن يكلف المشروع من عملة صعبة. كما تُصرف للمتخصصين و الإداريين بناءً على الأداء العام للمشروع ككل، أو لأداء إدارتهم، أي أن المكافأة تمنح للأفراد و الجماعات شرط التمييز في العمل.

ليس هناك نسبة محددة لحجم، أو لنسبة المكافأة، بل يُترك الأمر لنظام العمل في البلد و القوانين الخاصة لكل مشروع على حده. كما ويتدخل المستوى الإداري في تحديد حجم المكافأة التي تُسمى أيضاً (بالمكافأة السنوية) ويجب أن يكون المعيار هو مستوى الأداء في تحديد ما يمنح من مكافأة، بافتراض إمكانية قياس ناتج وحدته الإدارية بالنسبة لبقية الوحدات الأخرى.

ث. **الأجر الإضافي:** وهو مبلغ من المال يدفع للعامل إضافة إلى أجره الشهري، و تعويضاته الأخرى لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج أوقات العمل اليومية الرسمية، سواء أكان ضمن نطاق عمله الأصلي أم لا. هو أسلوب للتحفيز يلجأ إليه المشروع عندما يكون لديه ضغط عمل زائد وهو طوعي، وليس إجبارياً؛ لذلك يُعدّ حافزاً تشجيعياً وليس مكافأة.

٢٠ = ٥ × ٤



السؤال الرابع: ناقش دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الاستراتيجية، موضحاً العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل.

توجد أربعة مستويات من الترابط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية هي :

- 1- الترابط الإداري ، الارتباط ذو الاتجاه الواحد ، الارتباط ذو الاتجاهين ، والارتباط المتكامل.
- 2- الارتباط الإداري ويمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية ، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية ، فمسؤول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الاستراتيجية للموارد البشرية ، كذلك فإن وظيفة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة تتم بعيداً عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية ، وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط ، يفصل قسم الموارد البشرية تماماً عن مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية ، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المنظمة الرئيسية.
- 3- الارتباط ذو الاتجاه الواحد في ظل هذا المستوى من الارتباط ، تقوم وحدة إعداد الخطة الاستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية ، ويرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط يعكس دوراً استراتيجياً لإدارة الموارد البشرية ، حيث يتمثل دور الأخيرة في تصميم النظم والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- 4- الارتباط ذو الاتجاهين و يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الاستراتيجية ويحدث هذا الارتباط خلال ثلاث مراحل متتالية تبدأ أولاً بقيام فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بإعلام مسؤولي الموارد البشرية بالبدائل الاستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها ، ثم يدرس ويحلل مسنولو الموارد البشرية دلالات الاستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الاستراتيجية ، وأخيراً بعد إقرار الاستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسؤول الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.
- 5- الارتباط المتكامل وهو ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر بدلاً من التفاعل المرحلي أو المتتابع ، وفي غالبية الأحوال فإن مسؤول الموارد البشرية يعتبر عضواً فعالاً في فريق الإدارة العليا ، وبدلاً من تكرار تبادل المعلومات ، فإن المنظمات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الاستراتيجية.

#### العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

قام شاندر بدراسة تاريخ الهياكل التنظيمية لـ 50 شركة أمريكية من الشركات الكبيرة الحجم كشركة دي بونت وجنرال موتورز وشركة الزيوت الأمريكية وغيرهم ، وقد وجد أن الشركات الأمريكية استخدمت نموذجاً معيناً في استراتيجيات في الحصول على الموارد واستخدامها شملت : تجميع وتراكم الموارد ، تحقيق الرشد في استخدام الموارد ، والكفاءة في تخصيص الموارد ، التوسع في فتح أسواق جديدة وخطوط جديدة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وربما اهتمام بالتكامل الرأسي ، تطوير أشكال تنظيمية جديدة وذلك لتحقيق التوازن ومقابلة التغيرات في السوق وحاجات المستهلك قصيرة الأجل واتجاهات السوق طويلة الأجل ، وقد افترض شاندر أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية وقد ميز ثلاثة أنواع من الهياكل التنظيمية تطور استخدامها نتيجة لتغير استراتيجية المنظمة وهي:

- 1 - المدير الفردي أو المال : حيث إن الرئيس الأعلى يلعب دوراً كبيراً في تحديد فاعلية المنظمة ، ويتميز الهيكل التنظيمي بسيطرة وظيفة من الوظائف وهي (الإنتاج أو البيع) والتركيز على خط منتج واحد ، والاهتمام الرئيسي للمدير في هذه المرحلة هو تجميع الموارد لكي يتحقق التطوير للمنظمة.
- 2 - التنظيم الوظيفي : حيث يؤدي نمو المنظمة وتوسعها بإضافة بعض خطوط المنتجات إلى اتخاذ شكل التنظيم الوظيفي ، وتظل هناك درجة كبيرة من المركزية في اتخاذ القرارات ويخصص الرئيس الأعلى وقتاً طويلاً للتسيق بين وظائف المنظمة حيث إن الهدف الأساسي هو تحقيق الكفاءة في تخصيص واستخدام الموارد.
- 3 - التنظيم حسب الأقسام : وعندما تصل الأسواق إلى مرحلة التشبع فتبدأ المنظمة في إدخال منتجات جديدة للمحافظة على معدل نموها في السوق.

أ.د. أيمن حسن ديوب



### السؤال الثالث : ناقش أسس ومتطلبات تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

- ✓ صياغة استراتيجية وطنية لتنمية وتطوير قطاع المشاريع الصغيرة ، وضع خطة وطنية شاملة للمؤسسات العاملة في هذا القطاع.
- ✓ المعالجة الهادفة لتحفيز وتشجيع توجهات الأفراد نحو العمل اليدوي المنتج.
- ✓ تقديم إعفاءات ضريبية للقائمين على المشاريع الصغيرة ، وتوفير البيئة الملائمة لها.
- ✓ زيادة دائرة ورقعة الانتشار من خلال الدخول إلى أسواق جديدة والأصول إلى كافة الفئات في مختلف المستويات.
- ✓ تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني مثل الجمعيات الأهلية وجمعيات رجال الأعمال وتوفير التمويل لها لإعادة إقراضها في ظل ما لديها من خبرة في التعامل مع المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر بأساليب غير تقليدية إضافة إلى قدرتها على متابعة أعضائها.
- ✓ التوسع في انتشار الشركات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها مثل : شركات التأجير التمويلي ، الاستعلاء الائتماني ، شركات ومؤسسات الضمان.
- ✓ البحث عن حوافز ومزايا لدمج القطاع غير الرسمي في القطاع الرسمي من خلال إجراءات ميسرة للحصول على التراخيص مع تقديم حوافز ضريبية مع عدم المحاسبة الضريبية بأثر رجعي مع تقديم الدعم الفني والإداري والتمويل لهم.
- ✓ محاولة تطبيق ما يسمى بأسلوب الحماية والذي طبق في بعض الدول من خلال تخصيص سلع معينة لا يتم إنتاجها إلا من خلال المشروعات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى التزام المشروعات التي تحصل على مناقصات حكومية بأن يكون هناك نصيب في المدخلات لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ المشاركة في تحمل جانب من تكاليف برامج تحديث المشروعات الصغيرة والمتوسطة وقد يكون هذا من خلال التعاون مع مركز تحديث الصناعة.
- ✓ إنشاء جهاز بحثي لاستكشاف فرص الاستثمار الجديد وعمل دراسات للسوق يتم فيها تحديد أنواع الصناعات والمشروعات التي بها فجوة وأماكنها ويتم توجيه الراغبين في إقامة مشروعات إلى هذه المجالات.
- ✓ التوسع في إقامة المعارض المحلية والخارجية لمساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تسويق الإنتاج وقد يكون ذلك من خلال المحافظات مع تحمل جانب كبير من تكاليف ذلك نيابة عن أصحاب المشروعات وبمساعدة رجال الأعمال من منطلق المسؤولية المجتمعية.
- ✓ تطوير قاعدة للمعلومات خاصة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ إجراء البحوث والدراسات والمسوح الميدانية لتحديد احتياجات المناطق من المشاريع الإنتاجية المولدة للدخل والنوعية بأهميتها والتحفيز عليها.
- ✓ العمل على تطوير القوانين والتشريعات والأنظمة والتعليمات التي تحكم نشاطات المؤسسات وأعمالها ، مما يوفر البيئة المناسبة المطلوبة لتطوير هذا القطاع بالتعاون مع الجهات الرسمية المعنية.
- ✓ التوسع في إنشاء صناديق استثمار مباشر وتوجيه تمويلها واستثماراتها إلى الأماكن الأقل نمو مثل الصعيد والوادي الجديد بما يحقق قدر من التنمية العادلة لهذه المناطق ، وقد تكون بمشاركة رجال الأعمال وجمعيات المستثمرين والمحافظات والبنوك.
- ✓ تفعيل آلية وجود جهاز واحد يقوم بتقديم كل الموافقات لأصحاب هذه المشروعات ويتعامل مع كل الأجهزة ذات الصلة في مكان واحد يطبق في كل المحافظات.
- ✓ أن يكون هناك نسبة طوعية أو إلزامية في محافظ كل البنوك لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ويجب أن تصل النسبة إلى المستوى الذي يتفق مع أهمية هذه المشروعات والحاجة إلى قيمتها لما لها من إيجابيات متعددة المحاور.
- ✓ الاهتمام بالتعليم الفني وتطويره ومراكز التدريب المهني بما يسهم في الارتقاء بالمستوى المهني للخريجين.
- ✓ تقديم الخدمات المساندة للمشاريع الصغيرة لتمكين قطاع التمويل الصغير من النمو والنجاح.
- ✓ تطوير القدرات المؤسسية للجهات العاملة في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المجالات الإدارية والمالية والتشغيلية لتقوم بأدوارها بكفاءة وفعالية.

السؤال الثاني: هل يجب أن يكون للمشروع الصغير والمتوسط استراتيجية؟ لماذا؟ ناقش خطوات صياغة الاستراتيجية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

المشروع الصغير هو أحوج ما يكون إلى وجود استراتيجية واضحة تحكم قراراته، لأن الرسالة هي السبب الجوهري لبداية أي مشروع وأساس وجوده والاعتبار الرئيسي في بناء غاياته التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها والوصول إليها، كما وتُبنى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعاً على هدى توجهاتها، وأنها أي الرسالة تُمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تُتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، ومن هذا المنطلق تظهر الحاجة المُلِحَّة إلى وجود الاستراتيجية الواضحة التي تُبنى عليها قرارات المشروع الصغير لأن موارده المحدودة لا تحتمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة التي تُحرفه عن اتجاه تحقيق أهدافه المنشودة، لذلك يمكن القول أن كل مؤسسة حتى وكل فرد له استراتيجية الخاصة وإن لم تكن رسمية أو غير مكتوبة، لكن في المشروع يجب أن تكون مدروسة بشكل جيد لكي تُمكنه من الوصول إلى أهدافه التي يصبو إليها، حيث أن الاستراتيجية المدروسة جيداً والواضحة تساعد المشروع حتى والفرد على اتخاذ القرارات والمبادرات بدلاً من أن ينتظر الأحداث التي تدور من حوله ليتخذ ردة الفعل، والاستراتيجية الواضحة والمدروسة تُعطي رؤية مستقبلية وتوفُّع جيد للأحداث بما يضمن لها الاستفادة القصوى منها وتسخيرها لصالح تحقيق أهدافها.

خطوات صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمشروع

- 1 - تحديد المهمة الأساسية التي يقوم بها المشروع.
- 2 - تحديد الفرص والتحديات التي يُمكن أن تواجه المشروع.
- 3 - تحديد نقاط الضعف والقوة داخل عناصر المشروع.
- 4 - تحديد الأهداف طويلة الأجل التي سيسعى المشروع إلى تحقيقها.
- 5 - تحديد البدائل المتاحة أمام المشروع لتحقيق هذه الأهداف.
- 6 - المقارنة بين هذه البدائل واختيار أفضل استراتيجية ممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة.



امتحانات الدورة الفصلية الأولى 2019/2018 السنة : الرابعة

سلم تصحيح مقرر استراتيجيات تنمية المشروعات الصغيرة الدرجة : 100

( 4 X 25 = 100 درجة )

السؤال الأول: ناقش مفهوم الاستراتيجية موضحاً العوامل المحددة لاختيار استراتيجية الشركة وفوائد الإدارة

الاستراتيجية.

فالإستراتيجية تعرف بشكل عام على أنها مسار أو مسلك أساس تختاره المنظمة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها ، وذلك على ضوء توقعات المنظمة لخطط ومسارات من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم.

العوامل الخارجية المحددة لاستراتيجية المنظمة

✓ الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأنظمة والمواطنة الإقليمية

✓ الأوضاع التنافسية وجاذبية الصناعة ككل.

✓ الفرص المتاحة أمام الشركة وما تتعرض له من مخاطر لتكن بأحسن حال

العوامل الداخلية المحددة لاستراتيجية المنظمة

✓ موارد الشركة ، نقاط القوة والضعف، القدرات التنافسية والكفاءات .

✓ الطموحات الشخصية، فلسفة الأعمال، المبادئ الأخلاقية لكبار المديرين التنفيذيين

✓ القيم المشتركة وثقافة الشركة.

فوائد الإدارة الاستراتيجية ومزاياها :

✓ تساهم الإدارة الاستراتيجية في بلورة إطار فكري شامل للمنظمة ، كما تساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج .

✓ تمكن الإدارة الاستراتيجية من تحديد الفرص البيئية الداخلية المتاحة وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية بالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تملكها المنظمة .

✓ تؤدي الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل لتتمكن المنظمة من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لاستثمارها .

✓ تساعد الإدارة الاستراتيجية في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة.

✓ تساعد الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التكامل في سلوك الأفراد ضمن الفريق الواحد مما ينعكس إيجاباً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة .

✓ تساهم الإدارة الاستراتيجية على توجيه وتكامل الأنشطة، وتحقق العلاقة بين الإنتاجية والعوائد .

✓ تشجع الإدارة الاستراتيجية على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة.

✓ يزيد استخدام الإدارة الاستراتيجية من زيادة رضا العاملين ودافعيتهم من خلال إتاحة الفرص امامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجية وبرامج العمل .

✓ تساهم الإدارة الاستراتيجية في إعداد وتهيئة الكوادر الإدارية العليا وتنمية المهارات القيادية لهم .

✓ تمكن الإدارة الاستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، وهي البيئة القطاعية حيث يتم توضيح صورة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة.

✓ يزد استخدام الإدارة الاستراتيجية من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوب.

✓ تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ او يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار .

11

بمستوى ممتاز  
لغة نقلا

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 خضوع الفرد لهذه المطالب الخارجية وإجابته لها يدعمه ويؤكد خوف الفرد من عقاب أو ضغوط الجماعة أو المجتمع أو رفضهما للفرد وسلوكه ، وهناك صور عديدة لتصارح 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 حوافره أو مكافآته 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 يلتزم بالمعايير التي تحددها الجماعة التي ينتمي إليها في العمل وهي غالباً ما لا تتفق مع معايير المنظمة.

3 . 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 وذات تأثير متبادل وكل منهما تكمل الأخرى.

4 . 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 وتعمل فقد ينتج عن ذلك توحيد الأفراد أو الجماعات ضد إدارة المنظمة ومقاومتها باستمرار.

5 . 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 يتصف بمهارة فائقة في معالجة هذه الصراعات وألا ينحاز أو يتحيز إلى أحد الأطراف أو الأطراف الأخرى حتى لا تظهر التكتلات المعادي على هذا المستوى مما يفقد المستويات الوسطى والتنفيذية ثقتها في إدارة المنظمة.

ثانياً : 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.

أ.د. أيمن حسن ديوب



- 3- وضع خطة مدروسة ومنظمة.
- 4- ضرورة وضع هيكل واضح للجور ومعدلاتها وشرائحها .
- 5- تحديد المعايير الموضوعية التي تحقق عدالة الحوافز وملائمتها وقبول العاملين لها وإقلاهم على الإفادة من الفرص المتاحة.
- 6- وضوح الحوافز وفهمها من قبل جميع العاملين ، وهنا يفضل إشراك العاملين في وضع خطط الحوافز .
- 7- ضرورة توافر نظام حسابي إداري دقيق يربط زيادة الإنتاج او ارتفاع الكفاية الإنتاجية وانخفاض التكاليف ومسبباتها.
- 8- اشراف الإدارة بحرص وعناية على تنفيذ الحوافز حتى تتأكد من وصولها إلى أصحابها.
- 9- مراعاة عنصر التكاليف بحيث لا تمثل الحوافز عبئاً على الإدارة.
- 10- اتساق الحوافز مع بعضها البعض فلا يكون حافز الأجر التشجيعية مثلا على حساب الحافز الاجتماعي.
- 11- تجديد الحوافز من فترة لأخرى حتى تظل دافعة للعاملين لجادة العمل وزيادة الانتاجية .
- 12- لا بد من تحديد فترة لاختيار نظم الحوافز لإجراء أي تعديلات لا زمة قبل إقرارها وبعد ذلك يتعين الالتزام بالنظام وعدم التراجع عنه.

#### المساواة كحافز أو كدافع :

المساواة تعرف بأنها العدالة التي يدركها الفرد فيما يتلقاه مقارنة مع ما يؤديه أو يقوم به ، والمدخلات هنا هي ما يحضره الموظف معه إلى المنظمة مثل المستوى التعليمي ، العمر ، الخبرة ، المهارات ، الإنتاجية ، والجهود ، أما المخرجات أو العنصر المدرك من قبل الفرد فهي : المكافآت التي يتم الحصول عليها مقابل تبادل المدخلات وتتضمن : الراتب ، المزاي ، المركز تقدير الإنجاز وأي مكافآت أخرى .ويجب ملاحظة أن هذه المخرجات قد تكون ملموسة مثل المزايا الاقتصادية أو غير ملموسة مثل التقدير ، وإدراك الفرد للعدالة يعتبر عاملا حاسما في العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي ذلك أن إحساس الفرد بالمساواة هو عملية تقوم على التبادل والمقارنة ، فمثلا لنفترض أن فردا متخصصا في تكنولوجيا المعلومات يتبادل المواهب والمجهود ( كمدخلات ) مع المكافآت الملموسة وغير الملموسة ( المخرجات ) التي يقدمها صاحب العمل لتحديد العدالة أو المساواة المدركة ، فإن هذا الموظف وبالاشعور سوف يقارن المواهب، المهارات والجهود التي يقدمها مع تلك التي يمتلكها متخصصي تكنولوجيا المعلومات الآخرين داخل وخارج المنظمة. وهذا الإدراك السليم أو غير السليم سوف يؤثر بشكل ملحوظ في تقدير الفرد للمدخلات والمخرجات والإحساس باللامساواة عندما تكون نتيجة عملية المقارنة هي عدم التوازن بين المدخلات والمخرجات .

السؤال الرابع: تقسم الصراعات التنظيمية إلى صراعات داخلية وخارجية ، والمطلوب تناول بإيجاز كل منها بالشرح مع الأمثلة.

أولاً : الصراعات الداخلية : وهي التي تحدث داخل حدود المنظمة وتتقسم إلى الصراعات التالية:

- 1 . الصراع الناتج عن تداخل العلاقات الشخصية بين الأفراد وبعضهم البعض ، فقد يحدث نوع من التعارض والتنافر 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.
  - 2 . 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 الأمن والتقدير والتقدم والنجاح وتحقيق

- 2 . شدة المثير وقوته: إن شدة المثير وقوته تُعطيها احتمالات جذب الانتباه لهذا المثير وإدراكه بشكل أكثر كالصوت العالي والقوة يجعل احتمالات انتباه الفرد إليه وإدراكه أكبر مما لو كان ضعيفاً منخفضاً.
- 3 . التباين: فزيادة درجة اختلاف المثير وتميُّزه عن المجال أو الإطار المحيط الذي يتواجد فيه، يتم استحواذ انتباه الفرد إليه بصورة أكبر، كسماع صوت خافت في وسط الهدوء يثير انتباه الفرد.
- 4 . التكرار: إن الحدوث المتكرر للمثير يُزيد من احتمالات جذب الفرد إليه أكثر مما لو تمَّ لمرة واحدة.
- 5 . الحركة: إن المثيرات المتحركة تكون لديها فرصة جذب أكبر من الأشياء الساكنة وبالتالي يكون إدراكها أكثر.
- 6 . الحدائث: إذا كان المثير حديثاً أو جديداً تزداد احتمالات جذب انتباه الفرد إليه أكثر مما لو كان مألوفاً كرؤية 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 يتقلَّون فيه.

#### أنواع الإدراك هي:

- أ- الإدراك الحسي: وهو ما يتمُّ من خلال الحواس الخمسة: السمع، والبصر، واللمس، والشم، والتذوق.
- ب- الإدراك العقلي: وهو ما يأتي نتيجة تفاعل الخبرات الحسية مع المخزون المعرفي لدى الإنسان ويتمخَّض 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 يتمُّ بإدراك أجزاء معينة من الظواهر، وبتنقيها حسب ما يتوافر له من خبرات سابقة وأطر مرجعية، وفي الأحوال كافة تتمُّ عملية الإدراك وفق المراحل التالية:

#### المبادئ التي تحكم عملية الإدراك:

هنالك عدة مبادئ تحكم عملية تنظيم المدركات نذكر نها:

- أ . التقارب المكاني: حيث يؤثر ترتيب الأشياء بشكل أو بآخر، وطريقة عرض الظاهرة أو المثير على عملية إدراكها.
- ب . التتميط: الذي يعني هنا أنه يوجد لدى الكثير من الناس ظاهرة التصنيفات الجاهزة التي يتم من خلالها تصنيف الناس وإصدار الأحكام السطحية بشأنها من مجرد النظرة الأولى لهم، كالحكم على الناس من مجرد لباسهم، أو البيئة الاجتماعية التي ينتمون إليها، أو مناطق سكنهم أو... إلخ.
- ج . أثر الهالة Halo Effect: 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 أم غيرها.

السؤال الثالث : الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة الخارجية المحيطة والتي تمكن الفرد من الحصول

عليها واستخدامها لتحويل الدوافع إلى سلوك معين ، والمطلوب وضح العلاقة بين الدوافع والحوافز

مبيناً شروط نجاح الحافز وكيف ننظر للمساواة كحافز أو دافع.

- 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 بيئية العمل وليس من العمل ذاته ، وعادة ما يطبق بواسطة الآخرين مثل الحوافز .

#### شروط نجاح نظام الحوافز

- 1- تحديد الهدف : فهنا حوافز تهدف إلى تنمية المنافسة بين العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وهناك حوافز ومزايا تهدف إلى إشعار العاملين بالأمان وتمكينهم من الاستفادة بكافة الخدمات التي توفرها المنظمة.
- 2- يجب أن يصاحب نظم الحوافز نظم سليمة لقياس مجهود الفرد بشكل صحيح وواضح.

2

10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100



السنة : الرابعة

امتحانات الدورة الفصلية الأولى 2019/2018

الدرجة : 100

سلم تصحيح السلوك التنظيمي

( 4 X 25 = 100 درجة )

السؤال الأول: يقوم السلوك التنظيمي على مجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية التي تدور حول طبيعة الانسان والمنظمة ، ناقش كل منها.

أولاً: طبيعة الإنسان وتشمل ثمان مبادئ أساسية هي:

- 1 . الناس متشابهون ومختلفون بآن واحد: حيث أن كل إنسان يختلف عن الآخر ومهما كانت درجة التشابه لا يمكن أن نجد شخصين متشابهين ومتساويين في جميع الجوانب الفيزيولوجية والعقلية.
- 2 . 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.
- 3 . أن أي تصرف 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 وليس سبب واحد.
- 4 . هنالك دافع لكل سلوك: والدافع هو رغبة غير مشبعة أو هو عدم توازن يشعر به الفرد، وبالتالي يكون هو القوة الرئيسية التي تثير السلوك وتحدده.
- 5 . هنالك غاية أو هدف يسعى الإنسان للوصول إليه من خلال إقدامه على هذا السلوك أو التصرف.
- 6 . 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.
- 7 . خيرة الفرد وتجاربه السابقة: والتي من شأنها تؤثر على إدراكه لموقف ما وبالتالي تؤثر على سلوكه.
- 8 . 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 مبدئين أساسيين هما:

- 1 . المنظمة نظام اجتماعي: وبالتالي فهي تخضع للقوانين الاجتماعية والنفسية، مع العلم أن كل منظمة تحوي نوعان من الأنظمة الاجتماعية التي هي النظم الاجتماعية الرسمية والنظم الاجتماعية غير الرسمية، وأن المنظمة تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة تؤثر على المنظمة وتتأثر بها.
- 2 . 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: الإدراك هو جوهر النشاط العقلي الإنساني، حيث يعد الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها، والمطلوب ناقش العوامل المؤثرة على الإدراك والتي تتعلق بالمثيرات، موضحاً أنواع

الإدراك ومبادئه.

العوامل التي تتعلق بالمثيرات هي:

- 1 . حجم الظاهرة أو المثير: حيث كلما كبر حجمها كلما كانت درجة تأثيرها أكبر يعني أن اللافتة كبيرة الحجم والمكتوبة بخط عريض تجذب الانتباه أكثر مما لو كانت صغيرة.