

الإيمان  
١١/٢٠  
٢٠٢٤

## سليم تصحيح مقرر: السلوك التنظيمي - تعليم مفتوح - الدورة التكميلية 2025/2024

السؤال الأول: تكلم عن أهم النماذج الافتراضية حول دراسة سلوك الإنسان في المنظمات!

يتم التعامل مع الإنسان على أساس نماذج افتراضية في ذهن المدير سواء أكان ذلك بوعي أم بدون وعي، وهذه النماذج هي:

أ. الإنسان من منظور التحليل النفسي: يرى فرويد صاحب مدرسة التحليل النفسي أن سلوك الإنسان يستند إلى العواطف والغرائز، حيث يعتبر أن الدوافع اللاشعورية البدائية أو ما يسميه الذات الدنيا Id وأن الأنا Ego هي الدافع الشعوري أو العنصر الواقعي الذي يؤثر في السلوك والشخصية. أما الأنا العليا فهي المثل العليا التي يحتكم إليها الفرد ويعتبرها ذات تأثير أقل على السلوك الإنساني.

ب. الإنسان من منظور حر الإرادة: ويقوم هذا النموذج بالتركيز على أن الإنسان حر في تصرفاته وقادر على التغلب على الجوانب السلبية التي يظهرها نموذج فرويد الوارد أعلاه هذا من جهة، ومن جهة ثانية إن تصرفات الإنسان لا يمكن ضبطها حسبما هو وارد في افتراض نموذج الإنسان السلوكي، والثقة هنا كبيرة في منطق الإنسان ووعيه وقدرته على تخطيط مستقبله بإرادة حرة.

ج. الإنسان الوجودي: من هذا المنظور يُعد الإنسان باحثاً عن معنى وجوده في هذه الحياة، وبالتالي فالظروف التي يمرُّ بها كلها ومنها البيئية والوظيفية ومتطلباتها وما تفرضه عليه من تقييد لحريته تجبره على البحث عن الوسائل الخاصة التي يستطيع التكيف بواسطتها مع البيئة المحيطة ومؤثراتها دون أن يخسر وجوده أو قيمته في الحياة وغايتها منها.

د. الإنسان السلوكي ويقوم هذا النموذج اعتماداً على النظريات السلوكية وإمكانية التأثير في الإنسان وسلوكه على أساس السلوك المستوقع، وهذا ما جعل هذه النظريات تعتمد على مركزية عاملين هما المثير Stimulus والاستجابة Response في تفسير كافة السلوكيات، وتعد أن الدوافع الأساسية هي من أهم الدوافع في تفسير السلوك عند الإنسان كالجوع والعطش والعواطف، والخوف.

وتصل درجة الثقة عند أنصار هذه الاتجاهات كالعالم B. F. Skinner إلى الحديث عن إمكانية هندسة الإنسان من خلال التحكم في الجينات البشرية التي تمكننا من تحديد نوع الإنسان المطلوب. والنتيجة أياً كان الاتجاه أو النموذج فإن الالتزام بالسلوك التنظيمي ضرورة إدارية لا غنى عنها من أجل تحقيق أهداف التنظيم بأعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية للسلع والخدمات في القطاعين العام والخاص على حد سواء.

لأن الوظيفة الإدارية أياً كانت ليست إلا دوراً يلعبه الموظف ويتحتم عليه الالتزام بمقتضيات هذا الدور مسلكياً، لذلك تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى تفهم الأبعاد النفسية والسلوكية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً، على اعتبار أنه إنسان يحتكم لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إدارياً وتنظيمياً، سواء أكان يقوم بهذا العمل بمفرده أم عضواً في جماعة.

السؤال الثاني: تكلم عن علم النفس بكونه أحد العلوم المكونة لعلم السلوك التنظيمي!

علم النفس هو الذي يقوم على دراسة نفسية الإنسان وسلوكه، والظروف التي تسبق أو ترافق ذلك السلوك، بشكل يساهم في فهم ذلك السلوك وزيادة التنبؤ به وضبطه، سواء أكان ذلك مباشراً (ظاهرياً) أو غير مباشر، وهو بذلك يقوم بتحليل الدوافع الإنسانية وانعكاساتها السلوكية، وهذا ما يجعل الكثير من المفاهيم الأساسية في السلوك التنظيمي هي مفاهيم تقع أساساً في صلب مجالات علم النفس، ولكنها تتعامل مع الإنسان عندما يكون في محيط العمل من أجل التعرف عليه وكيفية تصرفه، وآلية تمييز سلوكه بشكل يخدم أهداف المنظمة وأهداف الفرد معاً.

ومن الأهداف التي نجدها في علم النفس الصناعي والتي تتركز في مجملها لخدمة أهداف الإدارة بشكل كبير:

- 1 - زيادة الكفاءة الإنتاجية.
  - 2 - زيادة توافق العامل مع متطلبات العمل الذي يقوم به بما يؤدي لخفض التوتر الذي تثيره حاجاته.
  - 3 - إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي من خلال حل النزاعات.
  - 4 - التعرف على متطلبات العمل لتحقيق التوافق بين الخصائص الشخصية ومتطلبات تأدية الوظيفة عند الاختيار والتعيين.
  - 5 - تحسين نوعية العمل من أجل اهتمام العامل وزيادة قدرته على العطاء المتميز.
  - 6 - فهم النمط الثقافي المتمثل بالقيم والاتجاهات السائدة في العمل.
- وبشكل عام يتفرع عن علم النفس حقول وتفرعات علمية أخرى أكثر تخصصاً مثل علم النفس الإداري، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم النفس الصناعي، وتعد أهم المفاهيم التي تخص السلوك التنظيمي مثل مفاهيم الشخصية، والدوافع، والإدراك، وسيكولوجية النمو، ونظريات التعلم والقيم والاتجاهات، والعوامل البيئية والوراثية وتأثيراتها المختلفة في نمو الفرد وسلوكه هي صلب، علم النفس.
- لذلك فقد استلهمت الاستفادة من نظريات علم النفس وتم تسخيرها بشكل ملحوظ كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية في مجال اختبار الذكاء والقدرات وتحليل الشخصية والعلاج النفسي كأساس للتعامل مع الأفراد الراغبين في الالتحاق في المؤسسات العسكرية والأمنية مثلاً.

السؤال الثالث: اشرح نظرية التوقع في تفسير الدافعية عند الفرد!

ترى هذه النظرية أن الإنسان في سعيه لإشباع حاجاته يدرس أولاً ما إذا كانت لديه القدرات اللازمة لتحقيق هذا الإشباع، وما إذا كان الجهد الذي سيبدله سيحقق له النتائج المرغوبة قبل أن يقرر سلوكاً معيناً.

وتعتمد النظرية على ثلاثة جوانب هي:

- أ - إدراك الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء معين.
- ب - إدراكه أن هذا الأداء سيؤدي إلى نتيجة معينة.
- ج - قبول العائد أو المكافأة المرتبطة بهذه النتيجة.

أ - توقع أداء الجهد: ويمثل ذلك الجزء الأول من معادلة التوقع ، ويتم فيه عملية تقدير الفرد لذاته ، وتحديد ما إذا كانت لديه القدرات لتحقيق الأداء المطلوب ، فهو يسأل نفسه هل يمكن أن أنجح ، ويرى فروم أن للتشجيع أثره الكبير في ارتفاع توقع أداء الجهد ، عن طريق قيام الإدارة بوضع أهداف واقعية محددة لأداء العاملين ، وإصقال مهاراتهم بالتدريب وتزويدهم بالمعدات والدعم الذي يحسن أداءهم والتوفيق بين مهاراتهم ومتطلبات المهام المطلوب أداؤها.

ب - توقع نتيجة الأداء: ويمثل الجزء الثاني من معادلة التوقع ، ويتضمن تقييم الفرد لبيئة العمل ، ونظم المكافآت ، حيث يبحث الفرد هنا عن النتائج التي يمكن أن تتحقق من أدائه ، فهو يسأل نفسه مرة أخرى إذا نجحت.... هل سأحصل على مكافأة» وعندما يدرك أن جهده لن يؤدي إلى النتيجة المرغوبة فإنه لا يشعر بالدافع إلى العمل. ويمكن زيادة هذا التوقع عن طريق توضيح الإدارة للارتباط الصريح بين الأداء والنتيجة ، وأن تقدم المكافآت في موعدها وذلك لمن قاموا بالأداء المطلوب فعلاً.... وعلى سبيل المثال أحد أسباب قلة فعالية صندوق الاقتراحات والندرة في استخدامه يرجع إلى البطء في حصول الفرد على النتيجة المتوقعة حيث يتم اقتراح الفرد بسلسلة من الإجراءات المعقدة لمراجعتها ناهيك عن البطء في العائد أو المكافآت المرتبطة بالاقتراحات المفيدة.

ج - كفاءة النتيجة: أن أداء الفرد لعمله له عدة نتائج ، ولكن قد لا تكون جميع النتائج جذابة للفرد بنفس القدر ، فقد يتطلع شخص ما إلى نتيجة معينة ، ومع ذلك قد لا تتحقق أو تتحقق ولكن بقدر أقل مما يتطلع إليه، هنا يقيم النتائج التي حصل عليها ويسأل نفسه هل هذه النتيجة مرضية « فإذا كانت النتيجة مرضية أو مرغوبة تتحقق الكفاءة في الأداء ويكون مدفوعاً في أدائه وإذا كانت النتيجة غير مرغوبة فلن يشعر بالاندفاع إلى العمل.

السؤال الرابع: تكلم عن أهم العوامل التي تحدد درجة قابلية الاتجاه للتغيير!

من أهم العوامل التي تحدد درجة قابلية الاتجاه للتغيير ما يلي:  
- طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه، ونوع الارتباطات السلبية أو الإيجابية، فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً.

- درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية من الاتجاهات المعقدة المبنية على معارف ومعلومات أشمل وأدق، وعلى قيم وثقافة راسخة.

- مدى التوافق بين التغيير المنشود في الاتجاه وبين باقي الاتجاهات الأخرى لدى الفرد التي تكون النظام أو النسق الاتحادي ، فكلما زاد التوافق زادت قابلية الاتجاه للتغيير.

- طبيعة الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه، ومرونته، وقدراته على إدراك التغيير المطلوب واستعداده وطاقاته الاستيعابية.

- درجة ضغوط الأطر المرجعية والجماعات التي ينتمي إليها الفرد ويتقيد بها، فكلما زادت هذه الضغوط من أجل التغيير سهلت عملية التغيير والعكس صحيح.

- القائمون بالتغيير وقدراتهم ومهاراتهم في عملية تغيير الاتجاهات، ومدى ثقة الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم بهم القائمين بالتغيير، فالمدير الذي يسعى لتغيير اتجاه موظفيه يلعب دوراً هاماً في إحداث التغيير.

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 : 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 دليلاً 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.

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

مدرس المقرر

د. بشام التزه