

المسئول

التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة  
امتحانات الفصل الثاني 2024/2023  
السنة : الرابعة سلم تصحيح مقرر السلوك التنظيمي  
الدرجة : 100

أجب بوضوح وبيجاز على كل ما يلي ( 4 X 25 = 100 درجة ) :

السؤال الأول: ناقش أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات ، موضحاً أنماط الشخصية.  
أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات:

- 1 - هدف فهم سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ومعرفة تصرفاتهم في موقع العمل من أجل القيام بدراسة وتحليل الأسباب والدوافع الكامنة ورائها، والعمل على الحيلولة دون القيام بالسلوكيات السلبية منها.
- 2 - التنبؤ بالسلوك المرتقب للعاملين في المنظمة: والتعرف على الأسباب التي تقف وراء هذا السلوك لكي تتمكن من توقع تصرفاتهم في المستقبل في المواقف المختلفة، وذلك من أجل الحيلولة دون الآثار السلبية لهذا السلوك واتخاذ الإجراءات المناسبة إزاءه.
- 3 - ضبط السلوك وتوجيهه: من خلال تفهم السلوك الحالي والمستقبلي للأفراد والذي سيمكن الإدارة من التحكم به وتوجيهه في المستقبل من أجل تطوير الأداء ورفع مستواه.

أنماط الشخصية.

أولاً - الشخصية الحيوية الدؤوبة والملتزمة في طباعها: التي تتميز بالرغبة في العمل المتواصل، والسباق مع الزمن لإنجاز الكثير من الأعمال في أقصر وقت، والتي تتسم بالطموح، والمنافسة العدوانية، وعدم الصبر، وقياس النجاح بالكم وليس بالنوع، والهوس بالأرقام.

ثانياً - الشخصية الهادئة، الصبورة، الثابتة المترنة: التي تكون دافعياتها واقعية وتتقبل الواقع.

أو يمكن للطالب وضع الأنماط التالية:

- 1 - الشخصية الواقعية
- 2 - الشخصية التحقيقية
- 3 - الشخصية الاجتماعية
- 4 - الشخصية التقليدية
- 5 - الشخصية القوية المتسلطة
- 6 - الشخصية الهادئة الملزمة
- 7 - الشخصية الانفعالية المغرورة
- 8 - الشخصية الضعيفة المتسامحة
- 9 - الشخصية الانهزامية
- 10 - الشخصية القوية الانفعالية

١٢٥

السؤال الثاني: ناقش ميكانيكية عملية الإدراك، موضحاً المبادئ التي تحكم عملية الإدراك.

### ميكانيكية عملية الإدراك:

تبدأ الخطوة الأولى في عملية الإدراك غالباً من خلال الحواس التي تُعدُّ المصدر الأول لمعظم الخبرات، ومن ثم تأتي عملية تصنيف تلك الخبرات حسب أطر المرجعية الموجودة لدى الفرد، والتي لا يُمكن إدراك الكثير منها لدى البعض بسبب: انعدام الأطر المرجعية لديهم، أو افتقارهم إلى عناوين يُصنِّعون على أساسها تلك الخبرات، حيث أن الإنسان يتعرَّض في اليوم الواحد إلى العديد من الخبرات، ولكنه لا يختزن منها إلا القليل في ضوء ما لديه من خبرات سابقة.

وكلما زاد تعرُّض الفرد إلى نفس المؤثر، كلما اكتسب مناعة ضده، يعني ضعف الإحساس به أو ما يسمى التكيُّف معه، فدرجة التكيُّف تختلف باختلاف الظروف.

غالباً ما تتحدَّد عملية الإدراك وترجمة الشعور الحسي إلى معانٍ تبعاً لعوامل البيئة الفسيولوجية للفرد، ورغباته والخبرات التي مرَّ بها، حيث يُمكن أن يتمَّ إدراك نفس الظاهرة بطرق مختلفة، حسب الاتجاهات والقيم التي يحملها الفرد، وحسب البيانات والمعلومات المتوفِّرة لديه، ومدى حجم ونوعية المؤثرات المختلفة عليه.

هنالك تشابه بين الإدراك والتفكير، وأن القوانين التي تُنظِّم الإدراك هي نفسها التي تحكم عملية التفكير، نظراً لوجود تداخل كبير بين عمليات الإدراك والتفكير لا بل والتذكُّر، وهي بمجموعها تُشكِّل المحاور الرئيسية لتنظيم المعرفة لدى الفرد، فالإنسان يُدرك ما حوله من خلاله تفاعله مع ما يُحيط به من عوامل، ومن ثم يحفظ هذه المعلومات ويتذكَّرها، وينظِّمها مع ما لديه من مخزون معرفي سابق وحالي، ليكوِّن منظومة جديدة تُشكِّل نموذج عملية التفكير.

### المبادئ التي تحكم عملية الإدراك:

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.

ج - 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 سورية أم إيطاليا.

١٢٥

السؤال الثالث: من المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالتعلم مفهوم المدعم. ناقش مع الأمثلة هذا المفهوم، موضحاً كيف يكون التدعيم سلبياً أو إيجابياً.

المدعم: وهو الشيء الذي يزيد أو يؤدي إلى الاستجابة ويحافظ عليها، فالمدعم هو مديح الرئيس الذي جعل المرؤوس يقوم بالتنفيذ بكل همة وعزيمة قويتين، وكذلك المكافأة أو الترقية، الزيادات التشجيعية كلها تُعد من الأمور المدعمة للاستجابة في تنفيذ النشاط.

التدعيم يُمكن أن يكون:

- إيجابياً: يُعزز السلوك المرغوب ويزيد من احتمالات تكراره عن طريق تقديم نتيجة إيجابية.

- سلبياً: فيعزز السلوك ويزيد احتمالات تكراره عن طريق إيقاف أو حجب نتيجة غير مرغوبة، كالحضور في الموعد المحدد للدوام من أجل عدم التعرض للتعذيب أو التوبيخ.

والتدعيم السلبي أكثر تعقيداً، وهو يختلف عن العقاب، لأن التدعيم السلبي يُعزز سلوكاً مرغوباً ويزيد تكراره مستقبلاً، في حين أن العقاب يُضعف سلوكاً غير مرغوب ويطفئه أي يُقلل تكراره مستقبلاً. وهنا يجب ألا ننسى دور قانون الأثر لثورندريك الذي يُبين أنه من بين الاستجابات المتعددة لنفس المثير هي الاستجابات التي يُلزمها أو يقترن بها الرضا فتكون أكبر احتمالاً للتكرار، والاستجابات التي يُلزمها أو يقترن بها شعور بالألم أو الخيبة أو عدم الرضا تكون أقل احتمالاً للتكرار، وبالتالي فإن الأثر الملازم للاستجابة هو مفتاح التعلم.

السؤال الرابع: تم تصنيف مراحل تكوين الجماعات في أربع مراحل، ناقشها، موضحاً مستويات الإبداع في المنظمات.

✓ مرحلة التكوين وهي تمثل مرحلة التكيف وهنا يحاول الأعضاء تحديد مكونات المهام وكيفية تحقيقها وما هي المعلومات والموارد التي يحتاجونها وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالمهمة والوظيفة ومن وسائل المساعدة من جانب رئيس الجماعة: توضيح الرسالة أو الهدف، توضيح الخطوط الرئيسية للأداء، تقديم وشرح كافة الأنشطة.

✓ مرحلة الثورة أو الخلاف وهي تتعلق بمتطلبات الأداء ومدى التوافق أو الاختلاف مع قرارات الأفراد ومع تكوينهم أو تكيفهم مع الجماعة، وقد يؤدي ذلك إلى انفعالات كثيرة، كما أن هذه المرحلة تتصف بالصراع الداخلي بين الأفراد أعضاء الجماعة، ومن وسائل المساعدة من جانب رئيس الجماعة: شرح أساليب طرق إدارة الخلاف، توضيح الأدوار

عشائر  
الجماعات  
المرحلة  
التي  
تتعلق  
بالتكيف  
والإبداع  
في  
المنظمات

Handwritten signature or mark.

✓ مرحلة التطبيع وفيه يبدأ تواجد التوافق والالتحام بين اعضاء الجماعة ويرى الجميع بعضهم كجزء من الجماعة ، ومن وسائل المساعدة من جانب الرئيس: الاستمرار في تشجيع الاعضاء على تحمل المسؤولية، التركيز على جداول الأعمال، الإعداد وبدء تدريب الأعضاء بالبرامج المناسبة

✓ مرحلة الانطلاق وفي هذه المرحلة يتم تأسيس هيكل مرناً من الأدوار ذات العلاقات المتبادلة فيما بين أعضائها كما تظهر مظاهر شخصية الجماعة وكيانها.

#### مستويات الإبداع في المنظمات:

على مستوى الفرد: وهو الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية.

على مستوى الجماعة: وهو الذي يتم التوصل له أو تحقيقه من قبل أفراد الجماعة ، وهو يفوق مجموع الابداعات الفردية للأعضاء.

على مستوى المنظمة: يعتبر من أساسيات بقاء المنظمات ونموها ويجب أن يكون أسلوب عمل وممارسة يومية للمنظمات.

عبد الرحمن بن عبد العزيز

الدكتور أيمن حسن ديوب