

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة
امتحانات الدورة الفصلية الأولى 2022/2021
مقرر السلوك التنظيمي
الاسم :
الرقم :
المدة : ساعتين
السنة : الرابعة
الدرجة : 100
التاريخ ٢٠٢٢-٤-٢

أجب بوضوح وبإيجاز مع الأمثلة على أربعة فقط مما يلي (٤ X ٢٥ = ١٠٠ درجة) :

السؤال الأول: عرف الشخصية وناقش محددات الشخصية.

السؤال الثاني: ناقش مكونات الاتجاهات ووظائفها، موضحاً الفرق بين الاعتقادات والرأي والاتجاهات.

السؤال الثالث: وفق الاستراتيجيات الشرطية للتدعيم والعقاب تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وسلبية، ولاستخدام هذه الحوافز توجد أربعة طرق أو استراتيجيات، ناقشها، موضحاً مفهوم التعلم والجوانب التي يشتمل عليها.

السؤال الرابع: ناقش مكونات ومراحل الابداع، موضحاً استراتيجيات التخفيف من من حدة الصراعات ومعالجتها بالمنظمة .

السؤال الخامس: ناقش جماعات العمل (المفهوم ، أسباب التكوين، مراحل التطور).

تمنيتي بالنجاح والتوفيق

الدكتور أيمن حسن ديوب

التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة

امتحانات الدورة الفصلية الأولى 2022/2021 السنة : الرابعة

سلم تصحيح مقرر السلوك التنظيمي الدرجة : 100

أجب بوضوح وبإيجاز مع الأمثلة على أربعة فقط مما يلي (٤ X ٢٥ = ١٠٠ درجة) :

السؤال الأول: عرف الشخصية وناقش محددات 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، فالشخصية هي اتحاد جميع المكونات الجسمية والعقلية الثابتة والمستقرة التي تُعطي الفرد هويته/ هويتها، وهذه الصفات أو الخصائص التي تشمل المظهر الخارجي للفرد، وكيف يُفكر ويعمل ويشعر، هي نتاج مؤثرات وراثية وبيئية.

محددات الشخصية

أولاً . العوامل البيولوجية: وهي ركزت في دراستها لتطوير الشخصية على التكوين الجسماني من وراثه وهندسة الجينات والذكاء، ودور المخ وتكوينه وتأثيراتها مجتمعة أم منفردة على تطوير الشخصية .

ثانياً . العوامل الثقافية: وهي تأخذ المرتبة الأولى في تأثيرها على الشخصية، وهي ركن أساسي في علم الإنسان ، 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.

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 وتطبيعه 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، وبالتالي يكون السلوك في مثل هذه الحالة ناجماً عن تفاعل العوامل والمتغيرات الذاتية، والعوامل الموقفية التابعة لطبيعة الموقف نفسه لينشكّل سلوكاً يقوم به الفرد.

السؤال الثاني: ناقش مكونات الاتجاهات ووظائفها، موضحاً الفرق بين الاعتقادات والرأي والاتجاهات.

مكونات الاتجاهات : فالاتجاهات وتأثيرها على السلوك تعتبر من العمليات المعقدة ، حيث تضم الاتجاهات ثلاثة مكونات أساسية ، هي:

- المكون العاطفي (الانفعالي) : ويتضمن المشاعر ، الأحاسيس ، المزاج ، والعاطفة تجاه فرد ، فكرة ، حدث أو أمر من الأمور المختلفة.
- المكون الفكري (المعرفي ، المعلوماتي) : وتشمل المعتقدات ، الآراء ، المعرفة والمعلومات التي يحملها الفرد.
- مكون السلوك : ويتمثل في الاستعداد للتصرف على أساس التقدير المفضل وغير المفضل للأشياء.

وظائف الاتجاهات: للاتجاهات العديد من الوظائف المرتبطة بالسلوك ومنها:

- ١ . تكيف وتأقلم الفرد مع الظروف المحيطة والأحداث الجارية.
 - ٢ . تحقيق المنفعة من خلال تعظيم الجوانب الإيجابية ، وتقليل الجوانب السلبية .
 - ٣ . الدفاع عن النفس من خلال الاحتفاظ باتجاهات معينة .
 - ٤ . التعبير عن الذات من خلال الاتجاهات التي يحملها الفرد.
 - ٥ . تساعد الاتجاهات في زيادة المعرفة المرتبطة ارتباطاً مباشراً بحياتهم وأعمالهم.
- التمييز بين الاعتقادات و الرأي والاتجاهات ، فالبعض يميز بين الاتجاهات والاعتقادات والآراء فالاعتقاد هو قبول الفرد بعبارة معينة أو لمجموعة من الأحداث ، وقد يكون الاعتقاد نتيجة الاتصال المباشر بالشيء موضوع الاعتقاد أو نتيجة للحصول على معلومات عنه من أشخاص آخرين.
- أما عن علاقة الاعتقادات بالاتجاهات ، فالرأي السائد هو أن الاعتقادات تؤثر على الاتجاهات ، وأن اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والأحداث والأشخاص تعتمد على اعتقادات الفرد الهامة والحيوية بشأن هذه الأشياء والأحداث.
- وبالنسبة لمصطلح الرأي فهو تعبير عن حكم الشخص على مجموعة محددة من الحقائق ، ويمكن التعبير عنه كذلك بأنه نوع من التقييم للظروف التي يواجهها الفرد ، فالرأي ما هو إلا نوع من الاستجابة لمؤثر محدد يواجهه الفرد.

وإذا كانت الاعتقادات تؤثر كثيراً في تشكيل الاتجاهات ، فإن للاتجاهات تأثيراً ملموساً على آراء الفرد ، وهكذا فإن للاعتقادات تأثيراً كبيراً على آراء الفرد ، وتتفاوت اعتقادات الفرد في تأثيرها على اتجاهاته وآرائه.

السؤال الثالث: وفق الاستراتيجيات الشرطية للتدعيم والعقاب تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وسلبية، ولاستخدام هذه الحوافز توجد أربعة طرق أو استراتيجيات، ناقشها، موضحاً مفهوم التعلم والجوانب التي يشتمل عليها.

١ . استراتيجية تقديم حافز إيجابي (التدعيم الإيجابي) : يعني تحقيق التدعيم الإيجابي وتعزيز السلوك المرغوب من خلال حصول القائم بالسلوك على نتيجة سارة من خلال قيامه بهذا السلوك، كأن نمنح مكافأة تشجيعية للعامل الذي ازدادت إنتاجيته، وبالتالي اقترن هنا منح المكافأة بزيادة الإنتاجية من أجل تعزيز هذا السلوك وتثبيته واحتمال تكراره في المستقبل.

٢ . استراتيجية إيقاف أو منع حافز سلبي (تدعيم سلبي) وفيه يتم قيام الموظف بالسلوك المرغوب نظراً لأنه هو الوسيلة الوحيدة التي تُجنّب العقاب، وهذا ما جعل البعض يدعوه طريقة التعلم من خلال التجنب أو التعلم عن طريق الهروب، كتنفيز التوجيهات من الرئيس فقط لتجنب المساءلة والعقاب.

٣ . استراتيجية إطفاء السلوك غير المرغوب من خلال تقديم حافز سلبي: يعني تقديم العقاب من أجل تعديل وتغيير سلوك الأفراد غير المرغوب فيه ويكون العقاب بدرجات متفاوتة من مجرد تنبيه حتى يصل إلى الوحدة من العمل، وهنا تختلف وجهات النظر في مدى فاعليته ودرجة الحماس في استخدامه على اعتبار أن العقاب قد يؤدي في أحيان كثيرة إلى أضرار تفوق المنافع المتحققة منه.

٤ . استراتيجية إضعاف السلوك غير المرغوب فيه من خلال إيقاف أو منع حافز إيجابي وتقوم على إطفاء السلوك من خلال «اللاتدعيم» يعني إيقاف الحافز الإيجابي، كقيام المستشار بتقديم بعض المقترحات لتحسين العمل كما هو الحال في كل مرة، إلا أن المدير العام في هذه المرة أهمل هذه المقترحات ولم يوليها أي اهتمام، الأمر الذي ينعكس سلباً على نفسية المستشار ويمنعه من تقديم المقترحات مستقبلاً أو على الأقل اللامبالاة في تقديمها.

فالتعلم يتناول مختلف السلوك الإنساني من معارف وقدرات ومهارات ولغة وكيفية التفكير ومعالجة المشاكل والصعاب، وهذا ما يُكسب الإنسان القيم والاتجاهات والميول والتوقعات ليصبح لدى الإنسان مخزون سلوكي يضيف على تصرفاته ويحدد سلوكه في مواقف معينة، و التعلم يشتمل على الجوانب التالية:

أ . التعلم هو تغير في سلوك الفرد، قد يشمل جوانب جيدة أو سيئة من السلوك.

ب . يتصف هذا التغير (التعلم) بالاستمرار النسبي.

ج . يتم هذا التغير نتيجة الخبرة والممارسة أو من خلال الملاحظة ومشاهدة الآخرين.

د . يكون هذا التغير ظاهراً أو باطناً تصعب مشاهدته كتغير الميول.

هـ . هنالك بعض التغيرات التي لا تدخل ضمن التعلم مثل التغيرات الناجمة عن نمو الفرد ونضج جسمه وعقله، والتغيرات الموقفية أيضاً كالإجهاد، والجوع، واستخدام أو تناول بعض الأدوية.

السؤال الرابع: ناقش مكونات ومراحل الإبداع، موضحاً استراتيجيات التخفيف من حدة الصراعات ومعالجتها بالمنظمة .

يعتمد الإبداع على ثلاث مكونات أساسية وهي:

- ✚ الخبرة : وهي هامة جداً كونها تقدم الحلول الهامة للمشاكل.
 - ✚ التفكير التخيلي : وهو الذي يعكس وجهة نظر التقليدية للإبداع ويوفر المهارات التي تساعد الأفراد في رؤية الأشياء الجديدة والمختلفة ويساعد على التعرف على نماذج جديدة.
 - ✚ الدوافع الحقيقية : فالإبداع يزداد عند الأفراد عندما تزداد اهتماماتهم بالتحديات ، أو من خلال المشاكل المطلوب مواجهتها ، فالمبدعين من المحتمل أن يزداد اهتمامهم وتأثيرهم بحل المشاكل المعروضة عليهم أكثر من الحاجة إلى مواجهة خطر الفشل أو الضغط على الآخرين.
- عملية الإبداع تتكون من مراحل خمس هي:

- المرحلة الأولى : الإعداد : وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات وغيرها ، لكي يتمكن من تحديد المشكلة وأبعادها والإحساس بها.
- المرحلة الثانية : التركيز : وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيرها على المشكلة.
- المرحلة الثالثة : الاحتضان : وهنا يركز الفرد على البحث عن المعلومات.
- المرحلة الرابعة : الإلهام : في هذه المرحلة يعمل الفرد على الربط بين المعلومات مع بعضها البعض وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.
- المرحلة الخامسة : التحقق : وهنا يعيد الفرد العملية بأكملها من أجل التحقق من الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

و يمكن الاختيار بين عدة استراتيجيات للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته وهي:

- ✓ استراتيجية التجنب والتغاضي عن أسباب الصراع .
- ✓ استراتيجية التهدة.
- ✓ استراتيجية استخدام القوة.
- ✓ استراتيجية المواجهة .

السؤال الخامس: ناقش جماعات العمل (مفهوم ، أسباب التكوين، مراحل التطور).

الجماعة هي مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهدافاً ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة ، ومن أهم أسباب تكوين الجماعات :

✓ انجاز 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.

✓ حل المشكلات : فتماثل 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 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 ، الانتماء .

هذا وتكتسب جماعات العمل في المنظمات خصائص الذاتية وقدراتها الإنتاجية مع مرور الزمن ، وحيث ان مراحل تطور الجماعات متداخلة وتحتاج الجماعات المختلفة إلى فترات متفاوتة لتطورها ، فلقد صنفت مراحل تكوين الجماعات إلى أربع مراحل رئيسية، وهذه المراحل هي :

✓ 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 ان هذه المرحلة تنصف بالصراع الداخلي بين الأفراد أعضاء الجماعة ، ومن وسائل المساعدة من جانب رئيس الجماعة: شرح أساليب طرق إدارة الخلاف، توضيح الأدوار

✓ مرحلة التطبيق وفيه يبدأ تواجد التوافق والالتحام بين أعضاء الجماعة ويرى الجميع بعضهم كجزء من الجماعة ، ومن وسائل المساعدة من جانب الرئيس: الاستمرار في تشجيع الأعضاء 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.

الدكتور أيمن حسن ديوب