

التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة

امتحانات الدورة الفصلية الثانية ٢٠٢٢/٢٠٢١ السنة : الرابعة

سلم تصحيح مقرر السلوك التنظيمي الدرجة : ١٠٠

أجب بوضوح وبإيجاز مع الأمثلة على كل مما يلي وفق تسلسلها:

السؤال الأول: ناقش المفاهيم التالية: (٣٠ درجة) **مركز (٢) وممارس**

السلوك: ينطلق من كل ما يفعله بني البشر بما في ذلك التفكير والشعور، يعني أنه يتضمن الاتجاهات، والتفكير، والتغيرات المادية والتغيرات الشعورية، ليشمل بذلك جميع أنواع التصرفات أو النشاطات التي يمارسها الفرد في حياته سواء الظاهر منها ما يمكن ملاحظته، أو الباطن الذي يصعب ملاحظته بشكل مباشر ويُستدل عليه من خلال قياس السلوك الظاهر أو ملاحظته كالتعلم والاتجاهات والدافعية والإدراك

الشخصية: لا يوجد اتفاق جامع على تعريف واحد دقيق للشخصية، فالشخصية هي اتحاد جميع المكونات الجسمية والعقلية الثابتة والمستقرة التي تُعطي الفرد هويته/ هويتها، وهذه الصفات أو الخصائص التي تشمل المظهر الخارجي للفرد، وكيف يفكر ويعمل ويشعر، هي نتاج مؤثرات وراثية وبيئية

الاعتقادات هي 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

الرأي هو 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

الإدراك هو عملية نفسية ديناميكية مسؤولة عن استلام المعلومات المحسوسة وتنظيمها وتفسيرها.

التعلم هو العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة.

المثير وهو ذلك الحدث أو الطرف الذي يسبق حدوث الفعل أو الاستجابة، وبالتالي هو الذي يُهيئ الفرد ويعدّه للاستجابة أو لسلسلة الاستجابات.

الاستجابة هي النتيجة السلوكية للإثارة، أو هي ذلك التصرف الذي يقوم به الفرد عقب حدوث المثير بغض النظر عما إذا كان المثير هو المحدد أم لا أو السلوك مشاهداً أم لا.

التدعيم وهو تلك العملية التي بمقتضاها يتحقق نتائج تعقب حدوث الاستجابة وتحوي خبرات سارة تؤثر على احتمال حدوث الاستجابة مرة أخرى بالإضافة إلى تعزيز هذه الاستجابة، يعني هو أي شيء يزيد من قوة استجابة.

المدعم هو الشيء الذي يزيد أو يؤدي إلى الاستجابة ويحافظ عليها.

**يمكن للطالب وضع مثيره
من د ر س**

١

السؤال الثاني: ناقش أنواع الإدراك ومراحل نموه، موضحاً الفرق بين الإدراك والتفكير.

(٢٠ درجة)

أنواع الإدراك هي:

- أ- الإدراك الحسي: وهو ما يتم من خلال الحواس الخمسة: السمع، والبصر، واللمس، والشم، والتذوق.
- ب- الإدراك العقلي: وهو ما يأتي نتيجة تفاعل الخبرات الحسية مع المخزون المعرفي لدى الإنسان ويتمخض عن المعاني والأفكار.
- ج- الإدراك الاجتماعي: وهو ما يشير إلى كيفية إدراك الناس لبعضهم البعض والذي يعد أكثر صعوبة من إدراك الأشياء ويتأثر بخصائص الشخص المدرك.
- د- الإدراك الانتقائي: وهو الذي يتم بإدراك أجزاء معينة من الظواهر، وينتقيها حسب ما يتوافر له من خبرات سابقة وأطر مرجعية.

عملية الإدراك وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تعرّض الإنسان للمثير: حيث أن تعرّض الإنسان لمؤثر خارجي واستقبال حواسه له يعدّ الخطوة الأولى للإدراك عند الشخص لما يدور حوله بشكل عام ودونما تحديد دقيق يُمكن هذا الفرد من التمييز بدقة بين الخبرات أو المشاهدات المختلفة.

المرحلة الثانية: مرحلة انتقاء المعلومات والتمييز بينها: إن الخبرة والتكرار تجعل الإدراك في مرحلة متقدمة أكثر دقة، وبالتالي هنا يصبح الإنسان ينتقي ما يهمه وما يلفت نظره من المؤثرات.

المرحلة الثالثة: مرحلة التصنيف أو التنظيم: وفيها يقوم العقل بتنظيم المعلومات المترجمة لديه في أشكال ذهنية وترتيبها في مجموعات أو فئات مستقلة على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب بينها، ومن ثم العمل على تخزينها والاحتفاظ بها في الذاكرة.

المرحلة الرابعة: مرحلة تحليل المعلومات وتفسيرها: وفيها يتم الانتقاء من بين المعلومات المنظمة والمخزنة، وتحليلها وإعطائها معنى في ضوء خبرات الفرد السابقة حول هذا الموقف، وفي ضوء شخصية الفرد وقيّمته، وتعدّ هذه المرحلة أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.

المرحلة الخامسة: مرحلة الاستجابة السلوكية: وفيها يُقدم الفرد على سلوك معيّن في ضوء تفسيره للمثير والمعنى الذي كوّنه عنه، استناداً لما أدرك، وتكون الاستجابة عادة في صورة سلوك ظاهري أو سلوك مستتر وهو ما يدعى تكوين الاتجاه، يعني الوصول إلى الاستنتاجات والمفاهيم والأحكام والتفسيرات للظواهر محل الملاحظة.

المرحلة السادسة والأخيرة مرحلة النتيجة: وهي السلوك الذي يقوم به الفرد في ضوء إدراكه للمثير، وقد تكون هذه النتيجة إيجابية ذات سلوك جيد، أو سلبية ذات سلوك سيء بالنسبة للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها أو بالنسبة للآخرين معاً.

الفرق بين الإدراك والتفكير: هنالك تشابه بين الإدراك والتفكير، وأن القوانين التي تُنظّم الإدراك هي نفسها التي تحكم عملية التفكير، نظراً لوجود تداخل كبير بين عمليات الإدراك والتفكير لا بل والتذكّر، وهي بمجموعها تُشكّل المحاور الرئيسة لتنظيم المعرفة لدى الفرد، فالإنسان يدرك ما حوله من خلاله تفاعله مع ما يُحيط به من عوامل، ومن ثم يحفظ هذه المعلومات ويتذكّرها، وينظّمها مع ما لديه من مخزون معرفي سابق وحالي، ليكون منظومة جديدة تُشكّل نموذج عملية التفكير.

السؤال الثالث: ناقش الصراعات الداخلية. (٢٥ درجة)

وهي التي تحدث داخل حدود المنظمة وتنقسم إلى الصراعات التالية:

١ . 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.

٢ . 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 أو قد تكون هذه المطالب خارجية ، وهناك صور عديدة لتصارع 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 حوافزه 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.

٣ . 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.

٤ . 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.

٥ . 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 المعادية على هذا المستوى مما يفقد المستويات الوسطى والتنفيذية ثقتها في إدارة المنظمة.

السؤال الرابع: ناقش العوامل المؤثرة على الإبداع (معوقات الإبداع) . (٢٥ درجة)

- ✓ المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية ، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحواجز مادية وغيرها.
- ✓ مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.
- ✓ القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي وأنظمة الحوافز وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية .
- ✓ وجود ثقافة تنظيمية تركز على القواعد الرسمية واحترام الطرق التقليدية في عمل الأشياء والتي تضع خطوط فاصلة بين الأدوار .
- ✓ الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول حالة الوضع الراهن.
- ✓ الهياكل التنظيمية ذات التنظيم الهرمي الصارم تعيق الإبداع ، أم الهياكل المنبسطة والقابلة للنفوذ من خلال حدودها إلى الأقسام فهي تساند وتدعم الإبداع.
- ✓ غياب التشجيع من قبل المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة.
- ✓ الخبرة الفنية : فالافتقار للخبرة الفنية لا يساعد في توليد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة.
- ✓ الاعتماد الكبير على الخبراء الخارجيين كثيراً في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة ، والتي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الفرد الإبداعي.
- ✓ عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة.
- ✓ قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات ، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالمتوفرة بالطريقة المناسبة.
- ✓ غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة الموقف والتحديات التي تواجه المنظمة.
- ✓ غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.
- ✓ صياغة استراتيجيات المنظمة بطريقة بعيدة كل البعد عن أهداف المنظمة في دعم وتشجيع ومساندة الإبداع.
- ✓ عملية التقييم لأداء الأفراد : فعندما يعتقد الأفراد أن عملهم سوف يقيم بشكل مناسب فذلك سيساعد على الإبداع ، وبالعكس سوف يحدث رفض لدى الأفراد ويكون هناك تأثير سلبي على أفكارهم والنتائج عن اعتقادهم في التفكير السلبي للآخرين خاصة الرؤساء أو المقيمين .
- ✓ نمط القيادة : فنمط القيادة الديكتاتوري يعيق ويكبح الإبداع بعكس النمط المشارك والديمقراطي.

تمنيتي بالنجاح والتوفيق

الدكتور أيمن حسن ديوب

أستاذة محاضرة
رئيسة