

التعليم المفتوح - إدارة المشروعات الصغيرة

امتحانات الدورة الفصلية الأولى 2021/2020 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 أنماط الشخصية.

الشخصية : هي التنظيم الدينامي المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية . النفسية، التي تُحدّد تميّزه وفرديته في تأقلمه مع البيئة، أو هي اتحاد جميع المكونات الجسمية والعقلية الثابتة والمستقرة التي تُعطي الفرد هويته/ هويتها، وهذه الصفات أو الخصائص التي تشمل المظهر الخارجي للفرد، وكيف يُفكّر ويعمل ويشعر، هي نتاج مؤثرات وراثية وبيئية.

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 والعدوانية، وعدم الصبر، وقياس النجاح بالكم وليس بالنوع، والهوس بالأرقام.

ثانياً . الشخصية الهادئة، الصبورة، الثابتة المتزنة: التي تكون دافعيّتها واقعية وتتقبل الواقع.

وهناك تصنيفات شائعة تظهر أحياناً بعد الاختبار والتجربة مثل:

- ١ - الشخصية الواقعية: التي تستند إلى الواقع والمنطق في تصرفاتها وسلوكها.
- ٢ - الشخصية التحقيقية: التي تعتمد في تصرفاتها وسلوكها على ما مناسب لها.
- ٣ - الشخصية الاجتماعية التي تحب المسامرة والتقيد بالسلوك المرغوب من الجماعات.
- ٤ - الشخصية التقليدية: التي تحب تقليد تصرفات الآخرين.
- ٥ - الشخصية القوية المتسلطة: التي تعمل لتحقيق مطالبها وتُحبُّ مصالحها أولاً.
- ٦ - الشخصية الهادئة الملزمة: التي تُنفذ في الغالب ما يُطلب منها ولا تحب المخالفة.
- ٧ - الشخصية الانفعالية المغرورة: التي تترفع عن الآخرين رغم تأثرها بالمواقف.
- ٨ - الشخصية الضعيفة المتسامحة: التي لا تحب ممارسة التسلط والعنف.
- ٩ - الشخصية الانهزامية: التي لا تتحمّل المسؤولية وتهرب من مواجهة الآخرين.
- ١٠ - الشخصية القوية الانفعالية: التي تتأثر كثيراً بالمواقف والعواطف ويكون سلوكها.

السؤال الثاني: ناقش أنواع الاتجاهات وأشكالها.

توجد ثلاثة أنواع من الاتجاهات وهي:

١ - الرضا الوظيفي: يشير مفهوم الرضا الوظيفي للاتجاه العام للفرد نحو الوظيفة التي يعمل بها ، حيث أن الفرد بمستوى عالي من الرضا الوظيفي يحمل اتجاهات إيجابية تجاه وظيفته ، بينما الفرد غير الراضي عن وظيفته يحمل اتجاهات سلبية عنها.

٢ - الاحتواء الوظيفي : الاحتواء الوظيفي يقيس الدرجة التي عندها يحدد الفرد ارتباطه النفسي بوظيفته ، ويعتبر وظيفته مرتبطة بمستوى الأداء اللازم للاعتماد بالنفس ، والعاملين بمستويات عالية من الاحتواء الوظيفي يهتمون بشدة بالعمل الذي يقومون به ، كما يرتبط الاحتواء الوظيفي العالي بانخفاض معدلات الغياب ومعدلات الاستقالة من العمل.

٣ - الالتزام التنظيمي : والذي يرتبط برغبة الفرد وشعوره القوي للبقاء عضواً في المنظمة التي يعمل بها ، واستعداده لبذل أقصى طاقاته ويعمل لصالح تلك المنظمة ، وإيمانه الكامل وقبوله لقيم وأهداف ورسالة المنظمة.

أشكال الاتجاهات هي:

✓ الرضى عن العمل : فالشخص الراضي عن عمله يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل ، بينما الشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل ، ومن أشكال التعبير عن عدم الرضا عن العمل مثلاً: الخروج من المنظمة ، محاولة تحسين الظروف وتقديم المقترحات (استخدام الصوت) ، الانتظار السلبي والمتفائل لتحسين الظروف وهو ما يعرف باسم الولاء، الإهمال وترك الظروف لكي تصبح أكثر سلبية

✓ الانغماس في العمل : وهو من المصطلحات الجديدة في أدبيات السلوك التنظيمي، وهو يقيس درجة توحيد الفرد نفسياً مع عمله ، فقد وجد الباحثين مستويات عالية من الانغماس في العمل ترتبط بانخفاض معدل الغياب وانخفاض معدلات الاستقالة .

✓ الولاء للمنظمة : أي توحيد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ومع اهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته بالمنظمة ، فالولاء العالي للمنظمة يعني التوحد مع هؤلاء الذين يمتلكون أو يديرون المنظمة ، على عكس الانغماس العالي الذي يعني التوحد مع العمل .

السؤال الثالث: ناقش أنواع الحوافز.

✗ تتقسم الحوافز بشكل عام إلى مادية ومعنوية.

✗ كما تتقسم الحوافز - من حيث طبيعة الجزاء المقدم للعمل - إلى ايجابية وسلبية.

✗ كما تقسم الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وكذلك الايجابي والسلبى للعاملين - أفراد أو جماعات.

✗ كما تتقسم الحوافز الى أساسية وبديلة.

✗ ويمكن أن تقسم الحوافز بناء على الهدف من تقديمها للعاملين فهناك الحوافز التي تهدف الى تحصيل الاداء الجيد وهناك الحوافز التي تهدف الى تحصيل مستوى رفيع من الاداء.

السؤال الرابع: ناقش مستويات الإبداع في المنظمات موضحاً الفرق بين الإبداع والابتكار.

مستويات الإبداع: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهي:

الإبداع على مستوى الفرد هو الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن سمات وخصائص الفرد المبدع: أكثر انفتاحاً على المعلومات والخبرة، المعرفة، التعليم، لديهم طاقات كبيرة، لديهم الإصرار الشخصي، الذكاء، الشخصية، التلقائية والمرونة، وضوح الرؤية، الأصالة، الشفافية تجاه المشكلات، يتفاعلون عاطفياً مع الأحداث، قناعة كاملة بالكفاية الذاتية أو الشخصية، الالتزام بهدف سام والإخلاص في العمل والقدرة على تقديم الأفكار، تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي، تحمل الغموض.

الإبداع على مستوى الجماعة هو الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ، علماً أن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ، وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بعدة عوامل منها:

✓ الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشترك أفرادها بمجموعة

القيم والأفكار المشتركة المتعلقة بأهدافهم.

✓ المشاركة.

✓ الالتزام بالتميز بالأداء كون ذلك يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل ، والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

✓ دعم الإبداع : أي توفير المساندة والدعم لعملية التغيير وهذا الدعم ممكن ان يكون من خلال الزملاء في الجماعة أو من خلال المنظمة.

✓تنوع الجماعة.

✓تماسك الجماعة : فالتماسك في الجماعة يزيد من احتمالات الاستعداد والحماس والنشاط في العمل.

✓الانسجام في الجماعة : فالجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

✓حجم الجماعة : حيث يزداد الإبداع مع زيادة عدد أعضاء الجماعة.

✓عمر الجماعة : فالجماعة الحديثة تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

الإبداع على مستوى المنظمة يعتبر من الضروريات في جميع المنظمات ، إذا ما أرادت البقاء والنمو ، المنظمات المعاصرة بات تجعل من الإبداع أسلوب عمل وممارسة يومية، فالمنظمات المبدعة والتمتيزة تتصف بمجموعة خصائص منها:

✓الاتجاه نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.

✓القرب من العميل.

✓استقلالية العاملين وتعزيز روح الريادة والإبداع فيما بينهم.

✓زيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال.

✓تطوير قيم ومبادئ واعتقادات في العمل تحترم ويتمسك بها الجميع.

✓بساطة الهيكل التنظيمي.

✓الجمع بين الاستقلالية وتفويض السلطة ومركزية الرقابة.

ومن ناحية العلاقة بين الإبداع والابتكار نجد انها مصطلحان مترادفان ومتداخلان ، إذ يميل الإبداع إلى المستوى الفردي وبداية العملية الذهنية ، بينما يميل الابتكار إلى الجانب العملي والمؤسسي في تطبيق الأفكار الإبداعية ويتضمن كلاهما تغييراً جذرياً في الأساليب والأنماط التقليدية على المستوى الفردي والمؤسسي .

السؤال الخامس: ناقش أنواع فرق العمل.

تتعد أنماط فرق العمل وتتنوع بشكل كبير وبشكل عام وهي عادة ما تتكون من (٣-٣٠) فردا يعملون بشكل مترابط كي يحققوا أهداف الفريق، ويمكن تحديد الأنماط التالية لفريق العمل ، ويمكننا تحديدها في التالي :

١- فرق المهام الكبيرة: تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدر احتياجاتها وهي تضع الإطار الفلسفي العام وتحدد السياسات والاتجاهات العامة ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحدد الموارد اللازمة لتحقيقها. يجب أن يكون أعضاؤها ممثلين لمختلف المستويات الإدارية المختلفة وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة ولفترات زمنية طويلة.

٢- فرق المهام المحددة: يتراوح عدد أعضائها بين (٥-٨) ويعتمد الانضمام إليه على الخبرة وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة في فترة زمنية محددة وغالباً ما يطلب منها حل المشاكل أو تقدير الفرص المتاحة في السوق وقد يطلب من فرق عمل أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

٣- دوائر الجودة: يشكل أعضاء هذا النوع من وحدة تنظيمية واحدة وهم يعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التي تلعب دوراً محدداً في توجيهها.

٤- الفرق الموجهة ذاتياً: يتشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة يتم ترتيب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه على أن يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه ، وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع ويقوم الأعضاء بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى كما يتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

٥- فرق العمل ذاتية الإدارة: تعمل هذه الفرق بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي وتتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها إضافة إلى قيامها بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون ، وتكون اجتماعاتها أسبوعية وهذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائه وهي تعيين وتوجه أعضائه الجدد وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عن الأداء وتكون مسؤولة عن تحديد الموازنة المطلوبة وحل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ .

الدكتور أيمن حسن ديوب