

د. غدير ادريس حنون



سلم أسئلة امتحان مقرر « سلوك تنظيمي » - العام الدراسي 2023-2024 - الفصل الدراسي الأول - طلاب السنة الثالثة -
قسم الإدارة الفندقية

تاريخ الامتحان: 19-02-2024
عدد الأسئلة: 5
اسم الطالب:
مدة الامتحان: ساعتان (120 -)
عدد الصفحات: 1
الرقم الجامعي:
العلامة القصوى: 80

أجب عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: انقل العبارات التالية الى ورقة الاجابة وضع اشارة صح أو خطأ بجانب كل منها و بين سبب الاجابة

(تبرير الاجابة ان كانت نفيًا او ايجابيًا) ؟ (20 درجة)

A - يهتم السلوك الاداري بدراسة سلوكيات الأفراد داخل المجتمع ككل (1 درجة).

خطأ : التعليل :

ج- السلوك الإداري: يهتم بدراسة سلوك رجال الإدارة في كافة المستويات داخل المنظمات المختلفة.

عند وضع اشارة خطأ و تعليل ذلك يحصل الطالب على 1 درجة.

A x 1

B x 1

B - السلوك الوظيفي هو فقط تفاعل علمي النفس و الاجتماع بدون أي علوم أخرى (1 درجة).

خطأ : التعليل :

وذلك فالسلوك الوظيفي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة.

عند وضع اشارة خطأ و تعليل ذلك يحصل الطالب على 1 درجة.

D x 3

E x 5

C - يعتبر موضوع ادارة السلوك الانساني في المؤسسات من أصعب الموضوعات الادارية (2 درجة).

صح : التعليل :

يعتبر موضوع إدارة السلوك الإنساني في المنظمات من أصعب الموضوعات الإدارية، وذلك

لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه

من ناحية أخرى.

عند وضع اشارة صح و تعليل ذلك يحصل الطالب على 2 درجة.

F x 3

G x 5

D - يتم إجراء التقييم الذاتي (كأحد أهم أنواع تقييم الأداء الوظيفي) على مرحلة واحدة فقط حيث ، يقوم الموظف

بملء استبيان التقييم الذاتي وإعادة تقديمه الى قسم الموارد البشرية (3 درجة).

خطأ : التعليل :

التقييم الذاتي هو أحد الأنواع الرئيسية لتقييم الأداء ، ويتم إجراؤه على مرحلتين:

أولاً ، يقوم الموظف بملء استبيان التقييم الذاتي وإعادة تقديمه الى قسم الموارد البشرية ، الغرض من ذلك

جعل الموظف يفكر في أدائه وتحديد نقاط القوة والضعف لديه ؛ بعد ذلك يقوم مدير الموظف بمناقشة ذلك مع

الموظف نفسه وتقرير ما يمكن فعله لتحسين أدائه.

عند وضع اشارة خطأ و تعليل ذلك يحصل الطالب على 3 درجة.

H x 1

E - يتسم السلوك الانساني بصفة واحدة فقط وهي أنه يمكن التنبؤ بالسلوك الانساني (7 درجة).

خطأ : التعليل :

يتسم السلوك الإنساني بعدة سمات أبرزها:

- يمكن التنبؤ بالسلوك الإنساني..
- 2 • أنه سلوك مسبب بمعنى أنه لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك سبب في نشأته.
- 2 • أنه سلوك هادف بمعنى أنه يسعى إلى تحقيق غاية أو إشباع حاجات غير مشبعة لدى الفرد .
- 2 • أنه سلوك متنوع ومرن بمعنى أنه يظهر في صور متعددة حتى يستطيع أن يتكيف مع المواقف التي تواجه الفرد.
- 1 • أنه سلوك تحركه مجموعة من الدوافع والمثيرات .

عند وضع اشارة خطأ و تعليل ذلك يحصل الطالب على 7 درجة.

F - يرتفع معدل الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات بشكل عام و الفندقية منها بشكل خاص فقط بسبب الموضوعية و العدالة في نظام الأجور و الحوافز المتبع (3 درجة).

- 1 • تهينة ظروف العمل المناسبة للأفراد في المنظمة ووجود مرونة في أساليب العمل
- 1 • وجود علاقات إنسانية سليمة بين الإدارة والأفراد بمختلف مستوياتهم الادارية.
- الموضوعية والعدالة في نظام الأجور والحوافز المتبع.
- 1 • وجود القيادة المتفهمة القادرة على تحفيز الأفراد وإثارة دوافع العمل لديهم.

عند وضع اشارة خطأ و تعليل ذلك يحصل الطالب على 3 درجة.

G -تعتبر دوافع العمل هي العنصر الوحيد المكون لمحددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد (2 درجة).

خطأ : التعليل :

أ- دوافع العمل.

1 | ب- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين.

1 | ج- ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة .

عند وضع اشارة خطأ و تعليل ذلك يحصل الطالب على 2 درجة.

H- تعتبر أنماط القيادة من ضمن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة (1 درجة).

خطأ : التعليل :

أنماط القيادة من ضمن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة.

عند وضع اشارة خطأ و تعليل ذلك يحصل الطالب على 1 درجة.

السؤال الثاني: (19 درجة)

ماهي سمات الشخصية القيادية؟

ماهي سمات الشخصية القيادية :

1. الثقة :

3 لكي تكون قائدا فعالا ، يجب أن تكون واثقا بما فيه الكفاية لضمان أن الآخرين سوف يتبعون الأوامر الخاصة بك وهم متأكدون انك ستنجح . إذا كنت غير متأكد من قراراتك وصفاتك ، فلن يتبعك مرؤوسوك . كما يجب أن تتحدث بثقة ، وأظهر بعض التباهي والإصرار لكسب احترام مرؤوسيك . هذا لا يعني أنك يجب أن تكون مغرورا ، ولكن يجب أن تعكس على الأقل درجة الثقة المطلوبة لضمان أن يثق بك أتباعك كقائد .

2. الإلهام الآخرين أساس الشخصية القيادية :

4 ربما تكون أصعب مهمة بالنسبة للقائد هي إقناع الآخرين بالمتابعة. يمكن أن يكون ذلك ممكنا فقط إذا ألهمت متابعيك من خلال تقديم مثال جيد. وعندما تصيح الأمور صعبة ، فإنهم ينظرون إليك ويرون كيف تتفاعل مع الموقف. إذا كنت تتعامل معها بشكل جيد ، فسوف يتبعونك . كقائد ، يجب أن تفكر بشكل إيجابي ويجب أن يكون هذا النهج الإيجابي مرئيا من خلال أفعالك . ابق هادئا تحت الضغط وحافظ على مستوى التحفيز للأعلى . كما يقول جون كوينسي آدمز ، "إذا كانت تصرفاتك تلهم الآخرين على أن يحلموا أكثر ، ويتعلموا أكثر ، ويفعلون أكثر ويصبحون أكثر ، فأنت زعيم وقائد " ، وإذا نجحت في إلهام مرؤوسيك ، فيمكنك التغلب بسهولة على أي تحد حالي ومستقبلي بسهولة .

3. الإدارة الذاتية و الشخصية القيادية :

4 من الصعب إدارة الآخرين بفعالية إذا لم تتمكن من إدارة نفسك. الإدارة الذاتية تعني القدرة على تحديد أولويات أهدافك والمسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف. كقائد فعال ، يجب أن تكون قادرا على تنظيم وقتك واهتمامك وعواطفك ، مع الحفاظ على وعيك بنقاط القوة والضعف لديك والمصادر المحتملة للتحيز .

القادة الاستثنائيون بارعون في التعامل مع التوتر وموازنة حياتهم الشخصية والمهنية. ولكن يجب أن نتذكر أيضا أهمية التعاطف وأن تكون قادرا على الاستجابة للأفراد والأحداث بطريقة مناسبة . تذكر أن تحافظ على ضبط النفس والانضباط في أفعالك .

4. التمثيل الاستراتيجي :

5 إن اتباع نهج متطلع إلى الأمام منفتح الذهن ضروري لقادة اليوم . يجب أن يكون القادة دائما على استعداد لتعديل استراتيجياتهم لالتقاط الفرص الناشئة أو مواجهة التحديات غير المتوقعة . ويعتبر التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة تتضمن تقييم بيئة عملك .

يمكنك تنمية التفكير الاستراتيجي من خلال :

- أن تكون فضوليا ومهتما حقا بشركتك وبيئة العمل الأوسع نطاقا .
- التحلي بالمرونة في تفكيرك وتجربة أساليب وأفكار جديدة .
- التركيز على المستقبل والتفكير في الظروف التشغيلية لشركتك ، والحفاظ على نظرة إيجابية .

5. الشخصية القيادية و التفويض والتمكين :

3 لا تستطيع أن تفعل كل شيء بمفردك ، ومن المهم أن يركز القائد على المسؤوليات الرئيسية بينما يترك الباقي للآخرين أعني بذلك تمكين متابعيك وتفويض المهام لهم . إذا استمرت في إدارة مرؤوسيك ، فسوف يتطور ذلك إلى انعدام الثقة والأهم من ذلك ، لن تتمكن من التركيز على الأمور المهمة ، كما ينبغي لك . قم بتفويض المهام إلى مرؤوسيك وراقب كيفية أدائهم مع تزويدهم بكل الموارد والدعم الذي يحتاجونه لتحقيق الهدف ومنحهم فرصة لتحمل المسؤولية.

السؤال الثالث: (12 درجة)

عرف تعديل السلوك؟ عرف جماعة العمل؟ عدد العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة؟

تعديل السلوك: ويعرف إجرائياً بأنه عملية تقوية السلوك المرغوب به من ناحية وإضعاف أو إزالة

السلوك غير المرغوب به من ناحية أخرى.

هي عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأعضاء الموظفين، يعملون في وحدات متنوعة داخل المنظمة ويقومون بأدوار محددة تتفق مع ظروف كل عضو فيهم وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات عديدة وتسد بينهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية محددة وتسد بينهم أحاسيس ومشاعر.

مفهوم جماعة العمل

العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة:

1. أهداف الأفراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع أهداف العمل.

2. القيم والمبادئ التي توجد عند الأفراد، ودرجة انساقها مع قيم المنظمة ومبادئها.

3. طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد ومدى توافقه مع ميولهم وقدراتهم.

4. الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل ودرجة حداتها أو تفادها.

5. التدريب الفني والإنساني الذي يتلقاه الفرد.

6. الأساليب التي يتبعها الرؤساء والمشرفون في التعامل مع المرؤوسين.

7. السياسات الخاصة بالمنظمة.

8. الخدمات التي تقدمها الإدارة أو المنظمة للأفراد.

9. لوائح الانضباط والتأديب وإجراءات تطبيقها.

ملاحظة: عند توضيح أي 6 من العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة ال 9 السابقة يحصل الطالب على 6 درجات

$$(12 = 6+4+2)$$

السؤال الرابع: (12 درجة)

وضح الفروق بين مجموعات العمل التقليدية و بين فرق العمل؟

الفرق بين المجموعات وفرق العمل

مجموعات العمل التقليدية	فرق العمل
يقوم الرئيس بالتحكم في المجموعة والهيمنة عليها	يعمل القائد على تسهيل عمل الفريق
يتم إعداد الأهداف من قبل المنظمة	يتم إعداد الأهداف من قبل أعضاء الفريق
يعمل الرئيس على تنظيم الاجتماعات واللقاءات، ويقوم بمناجعة العمل والإشراف عليه بنفسه	تكون الاجتماعات على قدر كبير من التفاعل بين الأعضاء، وتزخر بالكثير من المناقشات المثمرة
يتم التركيز على أداء الفرد	يكون التركيز فيها على أداء الفريق
توجد منافسة بين العاملين ضد بعضهم البعض	يتميز عمل الأعضاء كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك
الاتصال يكون في اتجاه واحد من الرئيس الى المجموعة	يتم الاتصال في جميع الاتجاهات من القائد إلى الفريق ومن الفريق إلى القائد
تحتزن المعلومات لدى العاملين	يتم اشارك الأعضاء في المعلومات المتاحة لدى الفريق
يتم اتخاذ القرارات من قبل الرئيس بمفرده	تتخذ القرارات بناءاً على رأي أعضاء الفريق

ملاحظة: عند توضيح أي 6 من الفروق ال 8 السابقة يحصل الطالب على 12 درجات

السؤال الخامس: (17 درجة)

عدد المزايا التي تمنحها عملية تقييم الأداء الوظيفي للمؤسسات؟ وضح معايير تقييم الأداء الوظيفي؟
أما عن أهمية تقييم الأداء وتأثيرها على بيئة عمل الشركات المختلفة، نجد أنها واحدة من الوسائل الهامة التي تمنح الشركة الكثير من المزايا أبرزها ما يلي:

- الاستعانة بالنتائج الخاصة بعملية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين العمل في الشركة وتطويره.
- تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح نسبة الموازنة بين الجهود الفعلية في العمل والنتائج التي يتم استخلاصها والحصول عليها.
- تحديد مدى فعالية الإدارة الموجهة للجهود المبذولة في أعمال الشركة.
- تساهم دراسة تأثير تقييم الأداء الوظيفي في توضيح مدى قدرة الأعمال على تحقيق النتائج المرجوة منها.
- تحقيق المساهمة في تنفيذ التخطيط في الشركة وذلك من أجل متابعة عمل الإدارة والبرامج والنشاطات المختلفة.

معايير تقييم الأداء الوظيفي:

تتطلب عملية تقييم الأداء الوظيفي مراعاة بعض المعايير التي تساعد على إتمام تقييم الأداء بالشكل المطلوب، لذا سنتقدم لك فيما يلي معايير تقييم الأداء الوظيفي:

- 2 • تحديد الأهداف وتحققها بشكل ناجح، فالأهداف من العناصر الكمية الواجب إدراجها ضمن معايير تقييم الأداء في ميثاق الأداء الوظيفي، وذلك باعتبار الأهداف عناصر موضوعية قابلة للقياس.
- 3 • جودة العمل التي تعتبر أحد أهم المعايير في تقييم الأداء الوظيفي، وتتضمن جودة العمل العديد من الجوانب: المهارات الإنتاجية، مهارات الاتصال، العمل الجماعي، أهداف الموظف، وغيرها من الأمور، لذا يجب تدوير كافة التفاصيل المتعلقة بالمشروع الذي قام الموظف بتنفيذه جيدًا حتى يتم التقييم الوظيفي بأفضل جودة.
- 3 • مهارة حل المشكلات بفعالية التي يحتاج إليها الموظف لاتخاذ القرارات السليمة فيما يخص المواقف الصعبة دون الحاجة إلى سؤال المدير، لذا يجب تقديم التدريب اللازم للموظفين وتوفير جميع الموارد التي تساعد في حل مشاكل العمل في نموذج تقييم الأداء الوظيفي، مع ضرورة مناقشة تفاعلهم مع المواقف العصيبة لنتيجة أفضل.
- 4 • القيادة وفعالية العمل الجماعي من معايير تقييم الأداء لجميع الموظفين في المناصب القيادية وغيرها من المناصب، تلعب المهارات القيادية دور كبير في تقييم أداء الموظف لأنها توضح قدرة الموظف على تحمل المسؤولية وتولي المناصب المختلفة، ويجب أن يكون لدى الموظف قدرة على العمل الجماعي الفعال مع بقية أعضاء الفريق في نموذج تقييم الأداء.

Dr- Aghiad Makhlouf

انتهت الأسئلة

مدرس المقرر: الدكتور أغياد أديب مخلوف

و