

التصحيح النموذجي للامتحان في مقياس السلوك التنظيمي (السنة الأولى ماستر - إدارة الموارد البشرية):

الجواب الأول: (10ن)

- 1- **صحيح (0.5):** عندما تكون هناك مستويات منخفضة من الاتفاق والتمييز، ولكن مستوى الاتساق عالي، فإننا نسند السلوك إلى خاصية معينة في الشخص وليس الموقف، لأنه لا يوجد إجماع كبير بين الأشخاص، فهم لا يعرضون نفس السلوك ويتصرفون بطريقة مختلفة في موقف واحد، إلا أن الاتساق عالي أي أن سلوك الشخص متناسق أي يتصرف بنفس الطريقة في موقف معين في كل مرة يحدث فيها (حسب Kelley) (0.5).
- 2- **صحيح (0.5):** تستخدم استبانة '360' للتقريب عن الكفاءات المفتاحية ضمن وظيفة 'المدير'، وعددها 19 كفاءة مصنفة حسب الأبعاد التالية: إدارة الذات، إدارة الأفراد، إدارة المشاريع (0.25). أما استبانة 180 فتستخدم للتقريب عن الكفاءات المتعلقة بمسؤول فريق العمل، وعددها 7 كفاءات: التنظيم، تحديد المسؤوليات، الاتصال عبر الأهداف، تسيير العلاقات بين أعضاء الفريق، تقييم النتائج، الابتكار، استخدام الموارد الخارجية (0.25).
- 3- **خطأ (0.5):** يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع من التعلم حسب المجالات التي يستهدفها المتعلم (0.25)، وهي: التعلم المعرفي (اكتساب المعلومات والخصائص والمفاهيم والمبادئ والمصطلحات والرموز)، التعلم الوجداني (التعبير عن الانفعالات والتحكم فيها والاكتساب بالعواطف)، التعلم الأدائي الحركي (ما يتعلمه الفرد من عادات ومهارات تزيد من قدرته في مجالات القراءة والكتابة والتحدث والمشى والحركة) (0.25).
- 4- **صحيح (0.5):** كلما توافقت قيم العمل مع القيم التنظيمية فإن الأفراد سيكوّنون اتجاهات إيجابية تجاه المنظمة وبالتالي سيميلون إلى تبني سلوكيات تنظيمية إيجابية، لأن القيم هي التي تحدد قوة وثبات الاتجاهات (0.5).
- 5- **صحيح (0.5):** من بين المناهج التي حددها 'Kotter' و'Schlesinger' للتعامل مع مقاومة التغيير نجد منهج التلاعب والاستقطاب، حيث يتم اللجوء إلى أسلوب التلاعب الفعال لاستقطاب أولئك الذين يقاومون التغيير مظهرًا وليس لمساهمتهم الجوهرية (0.5).
- 6- **صحيح (0.5):** إذا أراد القائد تعديل سلوك الأفراد فإنه يستخدم: منطق الغرض (يتصرف الفرد وفقًا للمصالح التي يحصل عليها)، منطق القيم (يتصرف الفرد وفقًا لما يعتقد أنه شرعي أو ما يعتبره واجبًا)، منطق المشاعر (يتصرف الفرد وفقًا لما يملحه عليه إحساسه) (حسب Weber) (0.5).
- 7- **خطأ (0.5):** يتواصل الفرد ضمن الثقافة فقيرة السياق بشكل مباشر وبطرق رسمية (0.25) (حسب 'Edward Hall')، حيث يكون فيها المتحدثون صريحين جدًا في استخدامهم للكلام أو الكتابة أو الرسالة المرسله بالكلمات المستخدمة بدلًا من السياق (0.25).
- 8- **خطأ (0.5):** يفترض 'Festinger' أن الفرد الذي الذي مرزته التناقضات (0.25) بين اتجاهاته وسلوكياته غالبًا ما يكون في حالة 'تنافر معرفي'، ومن أجل حل هذا الصراع الداخلي، يضع استراتيجيات تكون أساس ترشيد سلوكه السابق أو تعديل اتجاهاته (0.25).
- 9- **صحيح (0.5):** إن إستراتيجية 'Win - Win' من إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي، ويتضمن ذلك إيجاد حل يجعل كل طرف في الصراع رابح (0.5).
- 10- **صحيح (0.5):** تعتبر إدارة الوقت من بين إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل، فإدارة وقت عملك يكون بعمل قائمة بالمهام التي يجب القيام بها، تحديد ما هو مهم حقًا لإنجازه اليوم، وما الذي يمكن تأجيله، وعليه تعمل على أولوياتك الأكثر إلحاحًا، وتتفادى الضغط الناتج عن محاولة تذكر ما يجب عليك القيام به (0.5).

الجواب الثاني: (10ن)

- 1- (3ن): تتمثل هذه التحديات في:
 - أصحاب العمل متعدّدو الجنسيات: هم العاملون في المنظمات المتعددة الجنسيات، المتواجدة في عدة بلدان أجنبية، ولها مهام واستراتيجيات شمولية. (0.75)
 - القوى العاملة متعددة الثقافات: لا يوجد دليل شامل للإدارة القوى العاملة متعددة الثقافات، ولكن لابد من الاستفادة من هذا النوع الثقافي. (0.75)
 - الوظائف في الخارج والمغتربين: يدعي أصحاب العمل أن تكلفة العمالة الوافدة مرتفعة جدًا، لهذا يجب تدعيم عودة المديرين التنفيذيين المغتربين. (0.75)
 - الأخلاقيات من ثقافة إلى ثقافة: تؤثر الثقافة بشكل كبير على أخلاقيات الأعمال التجارية والممارسات الإدارية، كما أن الاختلاف الثقافي وتنوع النظم القانونية يؤثر على القضايا الأخلاقية، والحل يكون في لجوء المنظمة إلى التدقيق الاجتماعي ومدونات السلوك العالمي. (0.75)
- 2- (5.5ن): يمكن أن تصل المنظمة إلى مرتبة المنظمات عالية الأداء من خلال الاهتمام بإدارة السلوك التنظيمي عبر قيامها بإدارة السلوك على مستوى الفرد أفرادها (0.5) (الشخصية، الإدراك، التعلم، القيم، الاتجاهات الذكاء العاطفي، الدافعية) (0.5)، وإدارة السلوك على مستوى الجماعة (0.5) (طبيعة الجماعات، فرق العمل عالية الأداء) (0.5)، إدارة السلوك على مستوى التنظيم (0.5) (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) (0.5)، وإدارة العمليات (0.5) (القيادة، الاتصال، صنع القرارات، التفاوض، الابتكار، التغيير) (0.5)، وتحليل البيئة (0.5) (العولمة والسلوك التنظيمي والمنظمة عالية الأداء) (0.5). وذلك لا يكون إلا إذا امتلكت العوامل المفتاحية الخمسة (إدارة الجودة المتكاملة، التعلم التنظيمي، تقنيات الإنتاج المتكاملة، فرق العمل المدارة ذاتيًا، مساءلة الموظفين) (0.5)

3- (1.5 ن):

يمكن إبراز مكانة العمل ضمن الاستثمارات الشخصية من خلال ما يلي:

- الأفراد لا يعطون نفس المكانة للعمل والمال والوقت، فبعض الثقافات لا تعطي أهمية للعمل نائياً، على عكس بعضهما الآخر ، كما أنهم لا يستثمرون بنفس الطريقة في نشاطهم المهني بغض النظر عن الظروف المقترحة والاعتراف المقدم. (0.75)
- اختلاف القيمة التي تمنح للعمل يعود لوجود مفهومين متعارضين للعمل في الفكر الغربي، فمنهم من يرى أن العمل عقاب إلهي، أما البعض الآخر فيرى أنه فرصة ليظهر الفرد أنه إنسان، كما يعتبر العمل بالنسبة للبعض مصدر للهوية (نظرية هرم Maslow للحاجات، نظرية التوقع Vroom). (0.75)