



جامعة الشهيد حمة لخضر. الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس وعلوم التربية

المستوى: السنة الثالثة ليسانس

التخصص: علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية

التوقيت: 14:40-15:40

التاريخ: الخميس 20 جانفي 2022

الإجابة النموذجية في مقياس: السلوك التنظيمي

أجب عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول:

المدرسة العلمية

- محركات سلوك الدافعية هي الاجر والتدريب وتحليل وتبسيط العمل

المدرسة الانسانية

محركات سلوك الدافعية هي العلاقات الاجتماعية والحوافز المعنوية والمناخ التنظيمي

الجواب الثاني: اشرح الفرق بين المدارس السلوكية والمدارس المعرفية في تفسير السلوك والعوامل الدافعة في المنظمة :

يقوم المدخل المعرفي في تفسير الدافعية على إدراك قصور التفسيرات التي تقوم على دراسة متغيرات الدعم الخارجي ، حيث لا تقدم تفسيراً للسلوك الإداري ولذلك تقدم النظريات المعرفية مدخلا إضافيا لتفسير سلوك الإنسان داخل المنظمة ، حيث يعتمد على دراسة إدراك الفرد وأفكاره وتوقعاته

الجواب الثالث : ماهي خطوات وفوائد تقييم الأداء داخل المنظمة :

تحديد العمل المطلوب: ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوبة تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في ادائها، و التعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل و المسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل..

تحديد معايير الاداء: تعتبر معايير الاداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الاداء، لأنه يشكل ارضية واحدة ينطلق منها اصحاب العلاقة في التقييم و على رأسهم العاملين ورؤساؤهم ، ومعايير الاداء المتنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج و الانجازات التي يحققها.

تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث ان هناك عدة مصادر لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين و لكل مصدر من هذه المصادر مزاياه و عيوبه.

تحديد أساليب تقييم الأداء: إن تحديد طرق وأساليب تقييم الاداء تعتبر من الجوانب الاساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الاداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وادوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الاهداف و قد تم تقسيم اساليب التقييم الى اساليب تقليدية واساليب حديثة.

تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة اما على اساس نصف سنوي او ربعي, وذلك حسب فلسفة المؤسسة و اهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم اضافة الى تكلفة التقييم.

فوائد تقييم الأداء:

التغذية الراجعة: تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم, حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحا أو خاطئا, وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بان تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أداءه.

إجراء التظلم: من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج, ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة, لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة. اشعار العاملين بمسؤوليتهم:

اذ عندما يشعر الفرد ان نشاطه وادائه في العمل هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين, وان نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا, وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على احسن وجه لكسب رضى رؤسائه.

وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الادارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء, ان ينال الفرد ما يستحقه من ترقية وعلاوة, او مكافأة على اساس جهده ومكافأته في العمل, كما تضمن الادارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين, كما ان تقييم العاملين يقلل من اغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الاشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الاداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يستنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين, ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من رؤسائهم.

استمرار الرقابة والاشراف:

إذ أن الوصول الى النتائج موضوعية وصحيح من خلال تقييم اداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الاداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على اساس موضوعية .

تقييم سياسات الاختبار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الاداء بمثابة اختبار الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختبار وتدريب العاملين بما يشير اليه مستوى تقييم الاداء, فاذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الاخرى, يعتبر هذا دليل على سلامة وصحة الاسلوب المتبع لاختبار العاملين وتعيينهم الى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافياها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا.

بالإضافة الى الفوائد السابقة هناك فوائد اخرى:

توفر نتائج تقييم الاداء تغذية عكسية:

عن اداء كل من يعمل في المنظمة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بايجابيته وسلبيته, وبسبب معرفته المسبقة بان مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج, يتوقع ان يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة بتطوير أدائه وتحسينه, سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين, التي تعدها ادارة الموارد البشرية في المنظمة .

يعد تقييم الاداء في الوقت الحاضر جزءا اساسيا في ادارة الجودة الشاملة

التي تمثل المنهج المعاصر في ادارة المنظمات, هذه المنهجية تؤكد الى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في اداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم ادائهم, لان الفاعلية التنظيمية التي توقر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر, فتقييم اداء الموارد البشرية اداة رقابية فعالة في المنظمات, تضع الأداء التنظيمي فيما تحت السيطرة, فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها, وينمي الانحرافات الايجابية فيه, في مسعى الى تطوير وتحسين الاداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية, وبالتالي تحقيق الرضى لدى العملاء.

الجواب الرابع :

العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية:

- درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.

- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.

- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.

- التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي.

- وحدة السلطة الأمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.

- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

- اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و

اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.

- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية

الخارجية.

- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمرر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.