

الإجابة النموذجية : السلوك التنظيمي / السداسي الثاني

1. السؤال الأول: دراسة حالة الالتزام التنظيمي (7 نقاط)

تعريف الالتزام التنظيمي (2 ن)

- التعريف: هو حالة يعبر فيها الموظف عن ارتباطه النفسي بالمنظمة التي يعمل بها، والرغبة في البقاء فيها كعضو فاعل، وتبني أهدافها وقيمها. وهو يعكس مدى قوة ارتباط الفرد بالمنظمة واستعداده لبذل الجهد من أجل مصلحتها.

نوع الالتزام لدى كل من أحمد وخالد بناءً على "النموذج الثلاثي" (2 ن)

- الموظف أحمد (1 ن): لديه "الالتزام عاطفي" (Affective Commitment)؛ ويظهر ذلك من خلال ارتباطه النفسي ومحبه للمنظمة وشعوره بأنها بيته الثاني.
- الموظف خالد (1 ن): لديه "الالتزام مستمر / عقلائي" (Continuance Commitment)؛ ويظهر ذلك من خلال ارتباطه بالمصلحة المادية، وحاجته للوظيفة خوفاً من خصم الراتب أو بسبب البطالة وصعوبة إيجاد بديل.

النتيجة وقت الأزمة والتعليل (3 ن)

- النتيجة (1 ن): أحمد هو الموظف الذي سيبقى ويدعم الشركة في أزمتها، بينما خالد سيغادر فوراً أو يبحث عن بديل.
- التعليل (2 ن): * أحمد: سيبقى لأن دافعه معنوي وقائم على الولاء والمحبة الصادقة للمنظمة، وبالتالي يملك القدرة على التضحية وتحمل تأخير الرواتب.
 - خالد: سيغادر لأن دافعه ومصلحته المادية (التي تبقيها الشركة) قد توقفت أو تعطلت بتأخر الرواتب، ولأن التزامه نابع من الحسابات المالية البحتة والخوف من الخسارة الاقتصادية فقط.

2. السؤال الثاني: 5

1. القيم الشخصية للمؤسسين والقادة: (حيث تطبع توجهاتهم ومعتقداتهم الأولى ثقافة المنظمة).
2. الثقافة والمجتمع المحيط: (العادات، التقاليد، والقيم الاجتماعية السائدة في البيئة الخارجية).
3. التفاعل والخبرات المشتركة بين الموظفين: (التاريخ المشترك للمنظمة والأزمات التي تجاوزتها معاً).
4. القوانين والتشريعات واللوائح الرسمية: (المرجعيات القانونية والمهنية التي تنظم قطاع العمل).
5. الديانات والمعتقدات الروحية: (المنظومة الأخلاقية والدينية التي ينتمي إليها أفراد المنظمة).

3. السؤال الثالث: إدارة الصراع (نموذج توماس- كيلمان) (7 نقاط)

الاستراتيجية المناسبة في هذه اللحظة ولماذا؟ (2 ن)

• الاستراتيجية المناسبة (1 ن): استراتيجية "المنافسة / الإجبار" (Competing / Forcing).

• السبب (1 ن): لأن الموقف يمثل أزمة طارئة وحرجة جداً (مداولات مهددة بالفشل)، والوقت المتبقي ضيق جداً (3 ساعات فقط) ولا يسمح أبداً بالنقاش أو التفاوض الطويل، مما يتطلب استخدام سلطة المدير لفرض حل فوري لحماية مصلحة المؤسسة.

لماذا لا تصلح استراتيجية "التعاون والتكامل" في هذا الموقف؟ (2 ن)

• السبب: على الرغم من أن استراتيجية "التعاون" تُعد الأفضل والأسلوب الأمثل لحل المشكلات من جذورها وتحقيق رضا الطرفين، إلا أنها تستغرق وقتاً طويلاً جداً للوصول إلى صيغة توافقية. والشركة في هذا الموقف الحرج لا تملك سوى 3 ساعات فقط، مما يجعلها غير عملية وتؤدي لفشل المداولات.

الحديث عن الاستراتيجيات المتبقية في نموذج توماس- كيلمان باختصار (3 ن) تشمل الاستراتيجيات الأخرى المتبقية في النموذج ما يلي (1 ن لكل استراتيجية):

1. استراتيجية التجنب / التملص (Avoiding): تقوم على تجاهل الصراع أو تأجيله. (لا تصلح هنا لأن المشكلة بحاجة إلى حل فوري خلال 3 ساعات).

2. استراتيجية التكيف / التهدئة (Accommodating): تقوم على تضحية أحد الأطراف بمصلحته لإرضاء الطرف الآخر وكسب وده.

3. استراتيجية التسوية / الحل الوسط (Compromising): تقوم على تنازل كل طرف عن جزء من مطالبه للوصول إلى حل وسط يرضي الجميع بشكل مؤقت وسريع.